

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales**

Mémoire de fin de cycle

Thème :

**La problématique de la congruence entre le changement organisationnel
et le système de pertinence chez l'individu au travail**

Lieu de stage : SARL NOMADE Akbou Bejaia

**En vue d'obtention du diplôme de Master en psychologie
Option : Psychologie du travail et des organisations**

Réalisé par :
AIT SELLAMAT Lounis

Encadré par
M.CHALAL Mokhtar

Année universitaire : 2019/2020

Remerciement

Je remercie « ALLAH » le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de « M. CHALAL Mokhtar », je le remercie pour la qualité de son encadrement, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Mes profonds remerciements s'adressent à certains de nos enseignants pour leur générosité et leur grande patience durant notre cursus, à mes chers parents et à toutes les personnes qui m'ont aidés et soutenu de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Nos sincères gratitude vont aussi à madame Tighilte Sabrina et Monsieur Ouadah Amziane qui ont mis à notre disposition les moyens nécessaires, Ainsi qu'aux salariés de service de production de Sarl Nomade qui ont montré leur intérêt et ont fait une preuve de collaboration.

Dédicaces

Je dédie ce simple et présent travail :

A mes «chers parents » pour leurs encouragements,
Leur soutien et leur amour dont ils ne cessent de me combler.

Qu'ALLAH leurs procure bonne santé et longue vie.

Je dédie aussi ce travail à ma famille qui m'a Soutenu et qui
M'a encouragé et toutes Personnes me connaissant de loin

Ou de près milles mercis.

Résumé

Cette recherche s'inscrit dans la préparation du diplôme de master en psychologie de travail et des organisations consacrées à la recherche sur le thème de l'impact du changement organisationnel sur les systèmes de pertinence des salaires de Sarl Nomade. Afin d'atteindre les objectifs tracés dans la présente étude scientifique, une question a été émise au départ ainsi les hypothèses souvent avancées pour justifier ces résultats on s'appuyant sur le modèle de transition, dans ce modèle l'individu passe par quatre étapes : l'inquiétude, l'opposition, l'acceptation et la découverte. On s'inspire de ce modèle pour examiner comment le système de pertinence des acteurs réagit à ce changement organisationnel dans Sarl Nomade.

La présente étude a pour objectif de mesurer l'impacte de changement organisationnel sur le système de pertinence des salaires de Sarl Nomade. Et c'est, en adoptant la méthode descriptive en se basant sur une approche quantitative. Pour y arriver, nous avons opté pour un échantillon stratifié de 30 travailleurs, Afin de vérifier nos hypothèses on a appliqué une échelle de modèle de transition de 24 Items,

Les résultats mettent en évidence la confirmation de notre première hypothèse partiel qui dit que le changement organisationnel a un impacte positive sur le système de pertinence des salaires de Sarl Nomade, et l'infirmité de la deuxième hypothèse partiel donc le changement organisationnel n'a pas un impacte négative sur le système des pertinences des salaires de Sarl Nomade. Ainsi suivie par la confirmation de l'hypothèse principale alors le changement organisationnel a un impacte sur le système de pertinence des salarie de Sarl Nomade $R^2 = 0,651$, et ce veut dire que 65% de l'échantillon confirme cette hypothèse.

Ce mémoire peut s'avérer utile pour explorer le thème de changement organisationnel et le système de pertinence de l'individu.

Mots clef : nouvelles situation de travail (changement organisationnel), système de pertinence, l'individu (travailleur).

Summary:

This research is part of the preparation of the master's degree in work and organizational psychology devoted to research on the theme of the impact of organizational change on the relevance systems of Sarl Nomade employees. In order to achieve the objectives outlined in this scientific study, a question was initially asked as well as the assumptions often advanced to justify these results based on the transition model, in this model the individual goes through four stages: worry, opposition, acceptance and discovery. We are inspired by this model to examine how the actor relevance system reacts to this organizational change in Sarl Nomade.

The objective of this study is to measure the impact of organizational change on the relevance system of Sarl Nomade employees. And that is, by adopting the descriptive method based on a quantitative approach. To achieve this, we opted for a stratified sample of 30 workers. In order to verify our hypothesis we applied a transition model questionnaire of 24 items,

The results put in case the confirmation of our first partial hypothesis which says that the organizational change has a positive impact on the relevance system of Sarl Nomade employees, and the invalidation of the second partial hypothesis therefore the organizational change has not a negative impact on the relevance system of Sarl Nomade employees. Thus followed by the confirmation of the main hypothesis, then the organizational change has an impact on Sarl Nomade employees $R^2=0.651$ and this mean that 65 of the sample confirms this hypothesis.

This dissertation may be useful in exploring the topic of organizational change and relevance system.

Keywords: (organizational change), relevance system, the individuals (workers).

Sommaire

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1-Les objectifs et les raisons du choix du thème	4
2-La problématique	5
3-Les hypothèses.....	7
4-Définition des concepts clés.....	8
8-Les études antérieures.....	10
Résumé du chapitre	

Chapitre II : les nouvelles situations du travail et le changement organisationnel

Préambule

1-Définition de changement.....	15
2-Définition de changement organisationnel.....	16
3-Historique de changement	17
4-Les facteurs de changement organisationnel.....	19
5-Les types de changement organisationnel.....	21
6-Objectifs du changement organisationnel.....	22
7-Les domaines du changement organisationnel.....	25
8-Les étapes à suivre pour mettre en place un changement.....	26
9-La démarche de pilotage de changement organisationnel.....	27
10-Les différentes phases de changement organisationnel.....	27
11-Model de management de changement.....	28
12-La résistance au changement.....	29
13-Les formes de résistance au changement.....	30
14-Les causes de résistance au changement	31
15-Les conséquences de la résistance au changement.....	32
16-La diminution a la résistance au changement.....	33
Résumé de chapitre	

Chapitre III : Le système de pertinence chez l'individu au travail

Préambule

1-définition de système de pertinence.....	38
2-les trois structures de la pertinence selon Schutz.....	38
3-le rôle de l'expérience dans le système de pertinence.....	40
4-la relation entre la typification et le système de pertinence.....	40
5-le changement de point de vu de l'individu.....	41
6-l'approche cognitive de changement.....	43
7-la théorie de l'action raison.....	44
8-la théorie de comportement planifié.....	45
9-le model transthéorique.....	46
10-l'adaptation au changement.....	47
11-le perisme de la perception de changement.....	48
12-le processus d'adaptation de l'individu au changement selon les modèles.....	49
12-1- Le modèle de collerette et al (1997).....	49
12-2-le model de Kurt Lewin.....	56
12-3-le model de Ouallet et Pellerin.....	56
12-4-Le model de mode de transition.....	57
12-5-le processus d'adaptation selon le model de Perlman et Takacs.....	61
12-6- l'adaptation de l'individu au changement selon Elisabeth Kubler Ross.....	63

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche sur le terrain

Préambule

1-présentation de l'organisme d'accueille.....	67
2-Les étapes de l'enquête sur le terrain.....	70
2-1-la pré-enquête.....	70
2-3- enquête.....	70
2-4-population d'étude.....	71
2-5- l'échantillonnage et ces caractéristiques.....	71
2-6 -la technique de l'échantillonnage.....	71
3-a-la démarche méthodologique.....	72
3-b-la méthode utilisée.....	72
4-les techniques de recherche utilisées.....	72
4-1-Technique de recueil des données.....	73
5-Technique d'analyse.....	74
6-difficultés rencontrées.....	75
Résumé de chapitre	

Chapitre V : Analyse des données et l'interprétation des résultats

Préambule

1-Présentation et analyse des données personnelle de l'échantillon d'étude.....	78
1-1-La répartition de l'échantillon selon le genre	78
1-2-la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	78
1-3-Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	79
2-Analyse et interprétation des résultats	81
2-1-analyse de la première hypothèse partielle	81
2-2-Analyse de la deuxième hypothèse partielle	84
2-3-Analyse et interprétation des résultats de l'hypothèse principale	86
▪ Discussion et synthèse des résultats des hypothèses.....	89

Conclusion

Liste bibliographique Annexes

La liste des abréviations :

Les abréviations	Les significations
Sarl	Société a responsabilité limité
Spss	Statistique package for sociale sciences

Liste des tableaux:

Numéro	Titre des tableaux	Page
1	Synthèse de l'histoire de changement organisationnel	18
2	Les types de changement organisationnel	21
3	Le modèle de management du changement selon Kotter	28
4	les stades de développement selon Perlman et Tackacs	61
5	Identification des activités	68
6	affectation des ressources aux différentes activités	68
7	la répartition de la population d'étude selon la CSP	71
8	La répartition de l'échantillon selon le genre	78
9	la repartitions de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	78
10	Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	79
11	représentante les coefficients de corrélation entre le changement organisationnel et le système de pertinence (acceptation et découverte) de salaries de Sarl Nomade	81
12	description statistique de changement organisationnel et (acceptation, découverte)	82
13	Récapitulatif des modèles	83
14	représentation de la variance de l'impact de changement organisationnel sur le système de pertinence (acceptation et découverte) des salaries de Sarl Nomade	84
15	représente les coefficients de corrélation entre le changement organisationnel le système de pertinence (inquiétude et opposition) de salaries de Sarl Nomade	84
16	description statistique de changement organisationnel et (inquiétude, opposition)	85
17	représente les récapitulatifs des modèles	85
18	représentation de la variance de l'impact de changement organisationnel sur le système de pertinence (inquiétude et opposition) des salaries de Sarl Nomade	85
19	représente les coefficients de corrélation entre le changement organisationnel le système de pertinence de salaries de Sarl	87
20	Statistiques descriptive de changement organisationnel et système de pertinence	87

21	récapitulatif des modèles	88
22	représentation de la variance de l'impact de changement organisationnel sur le système de pertinence des salaires de Sarl Nomade	88

Liste des figures :

N°	Les titres des figures	Page
1	Le périsme de la perception de changement	48
2	la courbe d'Elisabeth-Ross	63

Introduction

Introduction

Introduction

Dans le monde du travail, les organisations modernes fondent en partie leur développement sur l'adaptation aux fluctuations internes et externes. Elles doivent procéder régulièrement à des changements pour s'adapter aux évolutions de leurs environnements socio-économiques tout en préservant l'engagement de leurs salariés.

Le changement organisationnel ne concerne pas seulement la direction ou une couche spécifique de l'organisation mais il touche tous les niveaux administratifs et toutes les unités organisationnelles, comme le cas de Sarl Nomade qui a fait un changement dans le service de production.

En effet, à travers cette étude on s'intéresse au rapport entre le changement organisationnel et les systèmes de pertinences des salaires au mode de travail au sein de l'entreprise privée Sarl Nomade.

Il faut retenir que le changement dans un système organisationnel sera sauvant une cause de désordre, nécessitera un surplus d'énergie et produira des effets systémiques consécutifs, ce changement est perçu menaçant qui tendra à déstabiliser le système de pertinence de certains individus.

Tout changement professionnel nécessite une adaptation à des nouvelles règles, si le changement est vu négatif, l'individu peut entraîner la perte d'avantages matériels ou immatériels, la perte de repères, la confrontation avec l'inconnu, le risque d'une perte de maîtrise de la nouvelle situation, ce qui entre l'inquiétude et l'opposition des salariés face au changement au contraire si l'individu voit le changement dans son côté positif il peut accepter facilement le changement en prenant en considération sa personnalité, sa motivation.

Le changement dans l'entreprise est un domaine d'action crucial et un véritable défi pour les salariés parce que ils sont appelés à changer leurs habitudes. Les salariés vont sans doute changer de configuration de travail, de périmètre d'activité ou de site géographique, leurs responsabilités, leurs missions et leurs charges de travail vont ou peuvent être modifiées.

Si on devait insister sur la motivation qui explique le choix de notre thème de recherche on dirait divers, comme son importance exercée dans le milieu de travail ainsi la rareté des recherches sur ce thème. Nous sommes demandés si le changement organisationnel a un impact sur les systèmes de pertinence de Sarl Nomade.

Notre thème est intitulé, l'impact de changement organisationnel sur les systèmes de pertinence des salaires de Sarl Nomade. Cependant, pour élaborer une étude de ce thème on est sensé de tracer un plan de travail convenable. Au premier lieu nous avons cité les deux parties traitées dans cette étude : une partie théorique et partie pratique.

Partie théorique qui se compose à son tour de trois chapitres : Le premier chapitre : consacré au cadre méthodologique de la recherche dont il illustre les raisons de choix du thème et objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts et les études antérieures.

Le deuxième chapitre: le changement organisationnel, dont on a exposé les différents définitions de changement et le changement organisationnel, l'historique du changement

Introduction

organisationnel, ces objectifs, les principaux facteurs qui peuvent susciter au changement, les types de changement organisationnel, le processus du changement organisationnel, les domaines de changement organisationnel, les étapes pour mettre un changement organisationnel, la résistance au changement et les risques d'échec de changement organisationnel, enfin j'ai terminer avec un résumé de chapitre.

Le troisième chapitre: le système de pertinence de l'individu, dont on a présenté la définition de système de pertinence, les structures de la pertinence selon Schutz, le rôle de l'expérience dans le système de pertinence, la relation entre la typification et le système de pertinence, le changement de point de vue de l'individu, l'approche cognitive, La théorie de comportement planifié, le prisme de la perception du changement, attitudes générale face au changement et les modèles qui ont expliqué le processus d'adaptation de l'individu et on terminer avec un résumé de chapitre.

La partie pratique comprend deux chapitres dont le premier est réservé à la présentation globale de l'entreprise Sarl Nomade à travers son organisation, ses missions, la pré-enquête, l'enquête, populations d'étude, Les techniques de recherche utilisées, Technique d'analyse des donnés.

Le deuxième chapitre présente l'analyse et l'interprétation des résultats sera consacré à l'exploitation des données, c'est-à-dire à l'analyse proprement dite des résultats issus grâce auxquels nous procéderons à la vérification de nos hypothèses ainsi une discussion de ses dernières à travers des études antérieures et nos observations, dans le but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

Enfin, on propose une conclusion récapitulative, dans laquelle on rappellera les résultats auxquels on a abouti.

Chapitre I:
Cadre méthodologique de la
Recherche

Préambule

La recherche scientifique regroupe tout un ensemble de procédure aidant tout chercheur à répondre aux questions qu'il se pose, c'est une démarche rationnelle qui va lui permettre d'examiner le problème à résoudre, d'obtenir des réponses et d'acquérir de nouvelles connaissances. Il est important que le chercheur fait recours a certaines étapes méthodologiques de définir le problème a étudié, de formuler ses hypothèses et d'apporter des solutions et de s'inspiré de certain études antérieurs.

1-Les raison et objectifs du choix du thème :

Tout chercheur peut être inspiré d'un sujet d'étude et qui décide de l'étudier pour plusieurs raisons qu'elles soient objectives ou subjectives. Je pense que le choix du sujet est d'une grande importance. J'ai d'abord essayé de comprendre mon sujet de recherche pour ensuite l'expliquer et répondre aux objectifs que j'ai fixés. J'ai résumé les raisons qui ma incitées à étudier ce thème et objectifs comme suite :

a. Les raisons du choix du thème :

Le choix de notre thème de recherche, porte sur la problématique de la congruence entre les nouvelles situations de travail et le système de pertinence de l'individu dans Sarl Nomade. On est motivé par plusieurs raisons :

- A travers mes différentes lectures, sur notre sujet qui a attiré notre curiosité et qui nos a incités à en faire une étude sur ce thème, Compte tenu des changements auxquels une entreprise peut être confrontée au quotidien,
- c'est un thème d'actualité qui fait couler beaucoup d'encre.
- Le thème du changement organisationnel et le système de pertinence sont parmi les préoccupations modernes de psychologie de travail et la gestion des ressources humaines.

b. Les objectifs du choix du thème :

- Mesurer l'impact de changement organisationnel (fabrication des bouteilles de 5 et 8 litre) sur le système de pertinence chez les salariés de Sarl Nomade.
- Examiner c'est le changement organisationnel à un impact positif (acceptation et découverte) sur le système de pertinence chez salariés de Sarl Nomade.
- Examiner c'est le changement organisationnel à un impact négatif (inquiétude et opposition) sur le système de pertinence chez les salariés de Sarl Nomade.

Problématique

Le changement est un phénomène complexe au quelles tout organisation parait être confronté et ce, de plus en plus souvent. En effet, le changement organisationnel peut prendre différentes formes selon son étendue, sa profondeur et son rythme. Le changement peut être global ou partiel. Il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble au niveau de ses différentes activités, soit une partie de l'organisation comme le cas de l'entreprise Sarl Nomade qui met en disposition des ressources matériels et humains pour la mise en ouvre des nouvelles bouteilles de 5 et 8 litre d'eau.

En Algérie, les entreprises, soumises à la pression des facteurs à la fois interne et externe et à une concurrence de plus en plus aigüe et intense, doivent prendre conscience de la nécessité

cardinale de s'adapter à cet environnement très fluctuant. Afin d'atteindre cet objectif, elles doivent miser sur l'acteur comme facteur déterminant de la transformation. En effet, la dimension humaine c'est la clef de la réussite du changement organisationnel.

Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi (Bareil, 2004), c'est-à-dire un passage entre une situation A et une situation B. Durant ce passage, l'individu tiraillé entre son désir de poursuivre son mode de fonctionnement connu et maîtrisé (situation actuelle et passée) et l'attrait d'un futur prometteur et meilleur (situation nouvelle). (BAREIL C, (2004), P35). Selon Autissier et Moutot (2007) « Le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain ». Face à cette situation, les acteurs ne sont pas toujours disposés à changer leurs habitudes et peuvent développer ce qui est communément appelé de la résistance au changement. Plusieurs soutiennent que plus la réalité altérée n'est importante pour le sujet, plus la résistance aura tendance à être forte. (AUTISSIER D, MOUTOT J, 2007. p07).

En effet, l'opposition au changement constitue donc un problème sérieux dans la mesure où, d'une part elle peut retarder la mise en place de réformes indispensables à la bonne marche de l'entreprise, et d'autre part, elle peut aboutir, du fait de la méfiance suscitée, à une baisse générale du moral dans l'entreprise et à une baisse de la productivité.

De ce fait, L'entreprise avant de rejoindre leurs nouveaux objectifs doivent compter sur les salariés comme facteur déterminant de leur transformation, en effet dès lors les organisations doivent miser sur l'acteur comme facteur n'est pas simplement de décréter du changement, c'est de faire en sorte qu'il appliqué par tous, et tous doivent être acteur du changement, en effet c'est la dimension humaine qui est la clé de la réussite ou de l'échec du changement organisationnel, d'après BAREIL « le changement organisationnelle ne peut se réaliser sans l'apport des individus » en effet ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses, faire en sorte que les changements apportent les résultat escompté(succès).

La résistance ou l'acceptation de changement s'expliquent à travers la perception du changement et la capacité psychologique des personnes à se remettre ou non en question, mais aussi à rebondir et prendre de la distance lorsqu'elles sont confrontées de près ou de loin à une modification dans leur travail.

Dans les organisations les périodes de changement sont extrêmement délicates à mener pour les individus, ils passent nécessairement par le sentiment de perte de contrôle, de doute et l'incertitude, un sentiment qui se traduit fréquemment par un comportement protectionniste d'opposition active ou de résistance passive.

A travers les études sur le système de pertinence de l'individu, les auteurs ont peu développé de nombreux modèles et des théories qui ont mis comme unité d'analyse l'individu lors d'un changement, s'intéressant aussi sur les mécanismes de changement et facteurs qui le produisent et mettent l'accent sur le processus de changement que travers l'acteur et tenter de faire apparaître le caractère dynamique. Le modèle de transition qui résume tous les modèles en expliquant que l'individu passe par quatre phases durant le changement ; l'inquiétude, l'opposition,

acceptation, découverte, la dure et l'intensité des phases varie selon l'importance de l'écart entre la situation existante et la situation rechercher.

Enfin, l'entreprise doit s'intéresser au système de pertinence de l'individu car les nouvelles situations de travail peuvent être vues d'une part comme étant une menace de l'environnement et donc il se traduit par l'inquiétude et l'opposition de la part de l'individu d'autre part elles peuvent être vue comme étant des opportunités à en profiter alors elles se traduisent par l'acceptation et la découverte.

Pour mieux approfondir la recherche sur « la congruence entre les nouvelles situations de travail et le système de pertinence de l'individu au travail dans Sarl Nomade » je vais essayer d'élaborer une question principale dont laquelle on tentera de trouver une réponse.

-Qu'il est L'impact de changement organisationnel (fabrication des nouvelles bouteilles de 5 et 8 litre) sur le système de pertinence chez les salariés de l'entreprise Sarl Nomade ?

3-Hypothèses :

« Une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation pro forma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et démontrer méthodiquement et systématiquement ». (AKTOUF. O, 1987, p 58).

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, on suggère une hypothèse principale et qui est comme suit :

3-1-hypothèses principale :

-le changement organisationnel (fabrication de l'eau dans des bouteilles de 5 et 8 litres) à un impact sur le système de pertinence chez les salariés de Sarl Nomade.

3-1-hypothèses secondaire :

- le changement organisationnel à un impact positif (découvrent et acceptent de changement) sur le système de pertinence chez les salariés de l'entreprise Sarl Nomade.

-le changement organisationnel à un impact négatif (inquiétude et opposition au changement) sur le système de pertinence chez les salarié de l'entreprise Sarl Nomade.

4-Définition des concepts clefs :

4-1-changement organisationnel :

- **Définition théorique**

Selon MEIER [et al] : «Le changement est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise » (MEIER, Oliver, al, 2007, p.2).

- **Définition opérationnel**

-changement organisationnel ; c'est tout transformation qui touche une entreprise soi dans son ensemble ou dans ca particularités.

4-2-système de pertinence de l'individu :

- **Définition théorique**

C'est composé de règles, des normes, des croyances. D'opinion qui définisse ca conception de ce qui est normale, de ce qui est acceptable, de ce qui souhaitable dans les comportements de son entourage et dans ces propre comportement. Cette conception est construite au hasard de ces expériences vécus et des influences subies. Si une part résulte d'un choix personnel, une autre part résulte des pressions exercer par la société dans laquelle vit l'individu, et donc par les divers groupe dont il fait partie. (Collerette. P, Gilles. D, Richard. P, p24).

- **Définition opérationnel :**

C'est un système qui compose des règles et des normes permet au humains de s'adapter a leur réalité partir de leurs expériences subjective.

4-3-définition des dimensions de système de pertinence :

- **Définition théorique de l'inquiétude :**

a- l'inquiétude ; Votre première réaction à l'annonce d'un changement est probablement l'inquiétude, voire le choc. Tout ce qui vous était familier est soudainement remis en question.

- **Définition opérationnel de l'inquiétude :**

- **inquiétude** : la craint ou l'incertitude sur le changement.

- **Définition théorique de l'opposition :**

- **opposition** ; à mesure que vous commencez à reconnaître que certaines de vos craintes n'étaient pas fondées et que, contrairement à ce que vous aviez cru, vous pouvez changer des comportements personnels, vous commencez à vous sentir optimiste et confiant en l'avenir.

- **Définition opérationnel de l'opposition :**

- **opposition** ; c'est de faire face au changement par le refus et le non acceptation de changement.

- **Définition théorique de l'acceptation :**

- **acceptation** ; à mesure que vous commencez à reconnaître que certaines de vos craintes n'étaient pas fondées et que, contrairement à ce que vous aviez cru, vous pouvez changer des comportements personnels, vous commencez à vous sentir optimiste et confiant en l'avenir. Il se peut que vous commenciez à apprécier la découverte de faits nouveaux ou de nouvelles situations et à priser la variété qui en résulte.
- **Définition opérationnel de l'acceptation :**
- **acceptation** ; c'est l'engagement des individus dans le changement. et ils voient le changement comme une opportunité à saisir.
- **Définition théorique de la découverte :**
- **découverte** ; Lorsque les changements apportés feront partie du quotidien, ils vous deviendront de plus en plus familiers.
- **Définition opérationnel de la découverte**
- **découverte** ; les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres démentions du quotidien.

5- Les études antérieures :

Chaque étude en science sociale porte sur un phénomène ou sur un thème bien particulier et bien défini. Le chercheur est dépendant de son thème et il est exigé de lui de tracer ces limites et frontières, pour ne pas confondre avec d'autres thèmes et pour mieux le maîtriser. Plusieurs auteurs ont émis des hypothèses et ont consacré des études sur le changement organisationnel, les attentes et l'engagement organisationnel.

On est inspirés de ces études suivantes :

5-1-Etude karmi Karima :

L'étude « karmi Karima » intitulée « le changement organisationnel et son impact sur la loyauté organisationnelle parmi les employés de société de l'électricité et Gaz », mémoire de master en science humaine et sociale département de sociologie. Université Annaba (1) 2010.

Cette étude vise à déterminer l'effet de changement organisationnel sur la loyauté des employés de société de l'électricité et Gaz. L'étude est appuyée sur l'approche descriptive à l'aide d'un questionnaire comme outil de collecte de données.

- **Résultats de l'étude :**

-L'étude a prouvé que le changement organisationnel intervenu à sonelgaz n'a des objectifs économiques ni sociale, en raison d'obstacle et de raison de comportement social.

-le niveau de développement dans le secteur public est élevé, en raison de l'intérêt des agences gouvernementales à relever le niveau développement administratif par l'application des sciences

du comportement, la formation des individus et la modification de leur comportement. Un changement de comportement au travail.

-il ya un intérêt modéré pour la conduite de l'apprentissage organisationnel dans la majorité des établissements d'étude.

-les variables personnelles n'affectent pas la loyauté organisationnelle des employés de l'organisation, à savoir le sexe, l'ancienneté, l'état matrimonial, âge, niveau d'éducation, poste.

- **Discussion d'étude antérieure :**

On peut dire que cette étude est similaire a notre sujet en traitant la variable du changement organisationnel, et différente avec notre étude en ce qu'elle portait sur la loyauté organisationnel dans l'établissement, mais notre étude porte sur l'impacte de changement organisationnel sur le système de pertinence de l'individu.

5-2-Etude Rahim Hussein :

L'étude de « Rahim Hussein » intitulée « changement organisationnel dans les organisations ; ses motivation, ses objectifs et ses interventions » dans le cadre du forum international sur l créativité et le changement organisationnel dans les organisations modernes, Centre université Bordj Bou Arreridj (2010).

- **Les résultats de l'étude :**

-tout changement organisationnel dans l'organisation a des circonstances qui le nécessitent, qu'ils soient interne ou externe, et ce changement doit se faire selon des étapes systématiques séquentielles afin d'atteindre son objectif.

-Comme c'est le changement peut survenir a partir de diverses entrées fonctionnelles, structurelles, humaines et technologique et chaque entrée a ses exigences et les conditions de sa réussite.

- le déterminant le plus important d'un changement organisationnel réussi est l'engagement des personnes impliquées dans la recherche et la discussion de sa nécessité et la réflexion sur ses moyens et méthodes de mise en œuvre comme cela aide beaucoup a éliminer leurs peurs d'une part, et d'autre part, confirmer leur position et leur rôle dans la participation a la prise de décision au sein de l'organisation cela permettra d'atténuer les effets négatifs résultant de la résistance au changement.

- **Discussion de l'étude :**

On peut dire que cette étude est similaire avec notre étude sur le traitement de la variable de changement organisationnel et de ses moteurs et ses objectifs en générale, et cette étude nos résultats qui disent que les salaries acceptent et résistent moine au changement organisationnel lorsque ils participent a la mise en œuvre de se lui ci.

5-3-étude de Koch et French 1989 :

Ils ont étudié quatre groupes de travailleurs pour découvrir l'effet du changement de méthode et les procédures de travail sur la productivité des travailleurs, et ils ont suivi une méthodologie représentée comme suite :

1-le changement est introduit au premier groupe sous le nom de « la méthode de non participation » et mettez en place les experts expliquent en détail le changement requis et les raisons du changement, puis ramènent les travailleurs à l'endroit le travail est équipé de la nouvelle façon de faire le travail.

2-le changement est présenté au deuxième groupe selon la méthode de participation présentation qui est un modèle légèrement modifier de ce qui a été présenté pour le troisième et quatrième groupe il s'avère pas important de le présenter de cette manière

3-le changement a été présenté au troisième et quatrième groupe sur la base de participation totale, les deux groupe de travailleurs ont rencontre des experts et tout les nouvelles méthodes de travail ont été convenues et la formation a été achevée ensuite, les travailleurs ont été renvoyés sur le lieu de travail.

- **Les résultats de cette étude :**

Déférences significatives des réactions entre le premier, troisième et quatrième groupe.

Le premier groupe, appeler le groupe non-participation, sa production a diminué aux tiers du niveau des résultats précédents et cette diminution se sont poursuivis pendant une période de 30 jours après la modification il y avait des signes d'hostilité contre la direction et un manque de coopération avec le superviseur, l'étude a montre que 17 des travailleurs ont quitter le travail au cours des quarante premiers jours bien que les troisième et quatrième groupes n'ont montre aucun signe d'hostilité envers les superviseurs et aucun cas n'a été signale quitté le travail pendant la période d'essai.

- **Discussion d'étude :**

D'après l'étude précédente, il est note qu'il y a peu de problèmes lies au rôle de supervision et sa contribution au processus d'acceptation ou de résistance au changement organisationnel.

Cette étude à prouver que la participation de individus au changement organisationnel est un facteur important pour la réussite de ce changement et aussi de diminuer la résistance au changement.

5-4-Etude d'Isabella 1991 :

Cette étude est basée sur la manière dont les managers interprètent ou comprennent les événements organisationnels lorsque ils présentent le changement, elle été faite a base d'entretiens avec (40) gestionnaires d'organisations de taille moyenne situées dans les grand villes américains et fournit des services financiers.

Le chercheur a conclu que les principaux événements importants passent par quatre étapes cognitives, à savoir : l'anticipation, l'affirmation, le point culminant et le résultat sont tous lies

au processus de changement, ces résultats indiquent que lorsque le changement est en cours, cela nécessite différentes suggestions à différents moments de l'opération, les gestionnaires consternés par le changement ont besoin d'un changement dans leur construction cognitive qui prend en charge le besoin pour le changement, il facilite le processus de changement et de conserve ce qui a été changé, les résultats les plus importants de cette étude étaient : la résistance au changement est une composante interne dans le processus de transition cognitive, c'est à dire le transfert de la perception d'un individu ou le changement de cette perception avec le changement présent dans l'organisation. De plus, les intérêts personnels peuvent être un autodiagnostic de l'événement car les personnes opposantes au changement ne veulent pas s'accrocher à l'ancien tant qu'ils se demandent ce que le changement signifie pour eux. Et donc ils s'attendent à une perte potentielle, et ainsi de suite en ce qui concerne leur adhésion à la situation actuelle, l'étude montre que le directeur ou le superviseur a un rôle claire dans les différentes étapes de la transition cognitive.

Cette étude inclus les personnes impliquées dans le processus de changement organisationnel en tant que étude de la motivation des managers envers ainsi que les raisons générales menant au soutien ou à la résistance au changement organisationnel.

Cette étude est similaire à notre étude car elles intéressent à l'aspect psychologique face au changement et les étapes que passe l'individu lors de l'introduction de changement organisationnel.

5-5-Etude d'Abu Hamdiyeh 1994 :

Etude en Jordan intitulée : « les attitudes des travailleurs face au changement organisationnel société industrielles par action » les chercheurs utilisent l'approche descriptive pour collecter les informations à l'aide du questionnaire, la population étudiée se compose des travailleurs des sociétés industrielles par action, et le chercheur a prélevé un échantillon de 5 %.

L'étude visait de connaître l'étendue de l'influence de la participation des travailleurs dans le changement organisationnel pour de bonnes relations entre les travailleurs, le système d'information en cours de changement et l'ampleur d'une différence entre les travailleurs dans leur résistance au changement organisationnel, l'étude a atteint les résultats les plus importants :

Il existe une relation positive entre l'accoutumance des travailleurs à leur travail et les bonnes relations sociales parmi les employés et leur résistance au changement organisationnel alors qu'il y a une relation négative entre la faiblesse de système d'information en cours de changement et la résistance des travailleurs au changement, l'existence d'une différence entre les travailleurs dans leur résistance au changement organisationnel pour plusieurs variables, il n'y a aucun effet des variables de niveau fonctionnel selon l'expérience de réalisation sur la résistance au changement organisationnel.

Cette étude est axée sur les raisons menant au soutien ou à la résistance au changement organisationnel.

Résumé de chapitre

Dans ce chapitre on présenté notre problématique de recherche, ainsi que nos études antérieures, nos objectifs de recherches, nos raisons du choix de notre thème, et même nos hypothèses.

Chapitre II : les nouvelles situations du travail et le changement organisationnel

Préambule

Ce chapitre essaye de contourner les nouvelles situations de travail, les différentes définitions de changement et de changement organisationnel, historique de changement, ces facteurs, sa typologie, ces approches théoriques, ces objectifs, les domaines de changement, les phases de changement organisationnel, les démarches à suivre pour mettre en place un changement et la démarche de pilotage de changement organisationnel, les Résistances au changement, les causes et ces conséquences, la diminution de la résistance, les risques d'échec de changement organisationnel.

1-Définitions du changement :

-Autissier et Moutot (2013, p. 6) considèrent que le changement est : « une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ».

-De leur côté, Collerette, Delisle et Perron (1997, p. 20) définissent le changement comme étant : « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ».

-Pour sa part, Bélanger (1994, p. 357) présente une définition proche des deux précédentes et définit le changement comme « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ». Ainsi, le changement fait référence à une rupture d'équilibre et peut engendrer une situation plus ou moins inconfortable selon Bélanger.

-Hafsi et Fabi (1997, p. 98), soulignent que « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un stress organisationnel ».

-Le changement est défini dans le dictionnaire(Larousse) comme étant « l'action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre ; fait d'être modifier, change ; modification, transformation ; modification profonde, rupture de rythme ; tout ce qui rompt les habitudes, bouleversé l'ordre établi». (www.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612.(consulté le 22-02-2020).

-HASSEL Farid, il définit le changement comme « Un processus de motivation de l'existant en vue d'atteindre une situation jugée plus performante, plus efficace, ou plus rentable ainsi le changement suppose de l'innovation technique, économique, organisationnelle et structurelle et

surtout humaine. L'innovation est d'émotions négatives et positives et donc de stress » (BOUKRIF M, Thèse de doctorat : Gestion : Université de Bejaia : 2008).

-« Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats ». (ROBBINS S, DECENZO D, GABILLIET P. (2008), p190).

-De son côté, Bélanger (1994) définit le changement comme «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées» (BELANGER, Cote N, JOCELYN J (1994), p357).

2-Définitions de changement organisationnel :

-Le changement organisationnel peut être défini comme « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations » (Guilhon, 1998, p. 98). D'après Revel (2004, p. 4), « cette définition a le mérite d'être consensuelle ».

- selon Revel (2004, p. 5), 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 ».

-Autissier et Moutot (2013) considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils (informatique et de gestion), les pratiques (manières de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et les zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. « Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires » (Autissier et Moutot, 2013, p.7).

-Pour Collerette et al. (1997, p. 20), le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».

-Le changement dans l'organisation est également défini comme étant « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie

d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation » (Van de Ven et Poole, 1995, pp. 510-540).

- « Une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers, des activités, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Dans tous les cas, il représente un impact social. » (Meier et al. (2007), Cités par (Donjean et Lambotte, 2015, p7).

-D'après Grouard et Meston (1998), (p. 98).le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations»

On constat à travers ces différentes définitions que la plupart des auteurs s'accordent sur l'idée que le changement organisationnel représente une modification ou transformation et un processus, qu'il constitue une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs et qu'il peut concerner un ou plusieurs éléments de l'organisation.

3- l'historique du changement organisationnel :

D'abord, il ya la période qui suit la 2ème guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et

Chapitre II : les nouvelles situations du travail et le changement organisationnel

les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif. (DEMERS C. (1999), P 131).

Tableau N°1; synthèse de l'histoire de changement organisationnel :

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	La principale perspective théorique
1-fin de deuxième guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	-synonyme de progrès -développement organisationnel -de croissance et adaptation	-théorie de la croissance, -de cycle de vie, -de la contingence, -de développement organisationnel
2-fin des années 70	Récession et décroissance -crise pétrolière 1973 -arriver de nouveau concurrent sur la scène internationale	-processus discontinu et révolutionnaire -événement dramatique, -une crise dans la vie de l'organisation	-approche de l'écologie des populations, -approche configurationnel, -théories culturel et cognitive -théorie de l'équilibre ponctue.
3-fin des années 80 jusqu'à la période actuel	-crise de toute nature ; -concurrence accru, -précarisation de l'emploi	La seule chose prévisible une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation, l'affaire de tout le	-théorie de l'apprentissage, -théories évolutionniste, -théorie de la complexité [théorie de chaos],

		membre de l'organisation	-les approches constructiviste
--	--	--------------------------	--------------------------------

Source : (Demers C, 1999, P.131).

4-Les facteurs de changement organisationnel :

4-a. Les facteurs de changement externe selon B. GROUARD et F. MESTON :

➤ Les causes externes du changement organisationnel sont :

- Le marché ;
- La concurrence,
- Les innovations technologiques,
- L'évolution de la législation et de la réglementation,
- Les modifications de l'actionnariat,
- L'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

➤ Le marché :

Les acheteurs actuels et potentiels influent, fortement sur les entreprises. Celles-ci doivent répondre aux besoins et aux attentes du marché sous peine de voir les acheteurs se détourner d'elles. Les évolutions du marché les contraignent à s'adapter. Ces évolutions, qui peuvent porter sur les produits et services offerts, sur leurs prix ou sur la manière dont ils sont distribués, ou sur leur niveau de qualité, que l'entreprise ne peut atteindre qu'avec des changements importants dans l'entreprise elle-même.

➤ La concurrence :

La concurrence est un facteur qui conduit, fréquemment, les entreprises à changer. Les mouvements des concurrents peuvent mettre en question la position de l'entreprise. Le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation différente d'un canal de distribution, l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, poussent les entreprises à réagir si elles estiment que ces actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents.

➤ L'innovation technologique :

C'est une cause de changement ayant une grande importance. Les innovations permettent des améliorations, qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes. Ces innovations technologiques forcent les entreprises à changer.

➤ **La modification de l'actionnariat :**

C'est une cause de changement qui peut déboucher sur des changements radicaux. Ils peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, en particulier au niveau des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité, crée en général des bouleversements importants.

➤ **L'évolution de la législation et de la réglementation :**

Peut amener les entreprises à effectuer des changements. Son influence s'exerce à travers la modification de l'environnement, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Dans le premier cas, la législation et la réglementation agissent en transformant le marché, en créant ou en supprimant des avantages fiscaux pour les acheteurs. Dans le second cas, leurs effets se font sentir directement sur l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant des règles existantes.

➤ **Les évolutions de la société, des modes de vie et des modes de penser :**

Les entreprises sont soumises à ces évolutions. En effet, elles ne peuvent pas être trop décalées de la société dans laquelle elles se situent et doivent évoluer avec elle. (GROUARD B, MESTON F.1998, P.90)

4-a-1. Les facteurs de changement externe selon RONDEAU :

Il parle de quatre facteurs qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

➤ **Les changements économiques :**

Ces changements sont associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui force les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation.

Les changements politiques

En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'Etat ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques telles que les fusions.

➤ **Les changements technologiques :**

Les changements technologiques modifient, souvent, la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles méthodes de travail tel que le télétravail à distance.

Les changements sociaux

L'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies contribue à la transformation des organisations. (RONDEAU A, (1999), P13).

4-b. Les facteurs internes :

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Les facteurs internes sont liés aux membres de l'organisation qui coopèrent avec les réalisateurs des produits, aux partages des tâches et aux responsabilités professionnelles et hiérarchiques.

GROUARD et MESTON ont identifié deux facteurs internes, le premier est le développement de l'entreprise et sa croissance, le second est la vision du dirigeant.

➤ Le développement de l'entreprise et sa croissance :

L'argumentation de l'activité crée des problèmes nouveaux qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants. La croissance de l'entreprise exige de la repenser entièrement, de la transformer profondément au-delà de la simple démultiplication de ce qui existe.

➤ La vision des dirigeants :

C'est une cause de changement d'autant plus importante qu'elle est souvent, à l'origine du changement. Le dirigeant estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités. L'entreprise se force donc seule à changer par la volonté de son dirigeant, qui veut la rendre plus performante. (GROUARD, MESTON Op.cit. P.17-18).

5-tableau N°2 : Les types du changement organisationnel :

Progressif	Changement prescrit Réponses à des contraintes de l'environnement (réglementaire, Technologique, etc.)	Changement construit évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise
Brutal	Changement de crise Solution à un dysfonctionnement	Changement adaptatif Transformation des pratiques et de l'organisation
	Imposé	Volontaire

Source : AUTISSIER.D, MOUTOT.J-M, (2003), P.93.

5-1-Le changement prescrit : imposé et progressif :

Les facteurs de ce type de changement sont, en général, de nature externe. Leurs origines sont, bien souvent, légales ou technologiques. Ils s'imposent à l'entreprise. Leur non prise en compte peut mettre en péril la survie de l'entreprise ou bien la faire condamner pour non

observation des réglementations. Leur rythme de mise en œuvre est progressif, car les entreprises sont averties suffisamment à l'avance pour qu'elles puissent prendre les mesures nécessaires. Les changements prescrits sont, généralement, caractérisés par des échéances et une obligation externe. Cette progressivité permet aux entreprises de s'organiser et de préparer le changement dans une certaine sérénité.

5-2 Le changement de crise : imposé et brutal :

Si le changement prescrit est caractérisé par sa sérénité, il n'en est pas de même pour le changement de crise. Celui-ci est imposé. Ses facteurs peuvent être internes et externes, ils sont caractérisés par leur dimension d'urgence. Ils se matérialisent par des événements imprévus qui bloquent tout ou partie du fonctionnement de l'organisation et dont les conséquences sont préjudiciables. Cela peut être une plainte d'un client, une grève, une panne mécanique ou informatique, un dysfonctionnement de production, un accident, etc.

Leur rythme est brutal. Leur émergence rapide et soudaine fait qu'il est impossible de les prévoir et de sensibiliser les acteurs. Il faut répondre à une contrainte le plus rapidement possible en mobilisant de manière exclusive les personnes concernées avec une marge d'erreur très faible.

5-3-Le changement construit : volontaire et progressif :

Les changements imposés sont plus facile à « vendre » que les changements volontaires. Pour les premiers, l'origine est extérieure, et pour les changements volontaires, leur origine relève de décisions internes portées par une ou plusieurs personnes identifiées.

Par conséquent, ces personnes doivent, pour mobiliser les gens, développer des argumentaires et déployer des dispositifs pour réaliser le projet de changement mais aussi pour le faire accepter.

5-4-Le changement adaptatif : volontaire et brutal :

Le changement adaptatif a les mêmes propriétés de volontariat que le changement construit. Il se différencie de celui-ci par rapport à son rythme. Les résultats ne sont pas attendus sur le long terme mais plutôt sur le court et moyen terme. (AUTISSIER.D, MOUTOT.J-M, (2003), P.93).

6-Objectifs du changement organisationnel :

Lorsqu'il concerne l'aspect organisationnel de l'entreprise, le changement apparaît comme une tentative intentionnelle de la part des cadres et des employés, pour améliorer le fonctionnement de certains groupes ou certains départements, voire même, de toute une organisation dans une mesure assez importante.

Le changement semble, toujours, cibler des objectifs inspirés par un besoin d'amélioration, comme : un accroissement de la productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc.

Pour M .G.Bédard, et al, le changement organisationnel vise à améliorer certaines qualités de l'organisation. Ces qualités sont :

- l'efficacité homéostatique,
- la malléabilité opératoire,
- l'adaptabilité stratégique
- la flexibilité structurelle.

A chacune de ces qualités, les auteurs ont fixé un certain nombre d'activités technico-économiques et autres administratives à réaliser. Il s'agit notamment :

➤ **Accroître l'adaptabilité d'une organisation :**

Les dirigeants ont besoin d'assurer leur adaptation à l'évolution des marchés, des réserves de main-d'œuvre, des aspirations de la société, des exigences légales, des idées, etc. Pour ce faire, ils devraient disposer de méthodes et de techniques efficaces. Les organisations créent généralement des départements ou des équipes de spécialistes qui se livrent à des enquêtes et des prévisions, afin de leur permettre de s'adapter d'une manière appropriée. Les départements ou groupes chargés de ces ajustements ont des dénominations telles que :

Recherche de nouveaux produits, prospection des marchés, prévisions à long terme, recherche et développement, relations publiques, développement de l'organisation; (Hellriegel D, J.W. Slocum, Woodman R. (1992), P.600).

➤ **Changer les comportements individuels :**

Le changement organisationnel, qu'il soit introduit grâce à une réorganisation structurelle ou un nouveau programme de formation, peut avoir comme objectif de départ le changement du comportement des individus.

Par exemple, dans un environnement qui change fréquemment, le passage d'une structure centralisée dite (mécaniste) censée réduire les réseaux de communication et diminuer par conséquent la somme d'information dont dispose la haute direction de l'organisation, vers une organisation plus décentralisée dite (organique), risque de n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société si aucun changement au niveau du comportement chez le personnel n'est réalisé.

Il se peut aussi, qu'une organisation reste incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement, si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. En effet les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel, à savoir ce que font ou omettent de faire les employés.

➤ **L'efficacité homéostatique :**

La qualité d'efficacité homéostatique correspond au niveau d'efficacité le plus élevé dans la réalisation des activités interdépendantes et répétitives de l'entreprise tout en tenant compte des changements liés à l'environnement. A titre d'exemple, les systèmes d'approvisionnement, de

transformation et de distribution doivent être en équilibre et doivent fonctionner de la façon la plus économique possible. (Bédard M. Miller R. (1995), p 188).

Lorsqu'il est lié aux activités technico-économiques, l'efficacité peut prendre la forme d'économies d'échelle, d'apprentissage et de réduction des coûts réalisable à travers l'introduction d'équipements sophistiqués, de procédés d'automatisation et de systèmes informatisés de gestion, etc. Quand elle est liée aux activités administratives, l'efficacité s'appuie sur des structures formelles, des programmes et des systèmes répétitifs de gestion.

➤ **La malléabilité opératoire :**

La malléabilité opératoire indique la capacité de l'organisation à s'auto changer de manière aussi rapide qu'efficace. Les divers changements sont supposés concerner les procédés d'approvisionnement, de production et de distribution.

La nécessité de changement peut se justifier par des variations de la demande ou des actions des concurrents (réduction de prix, chute des parts de marché, succès non prévu d'un nouveau produit, etc.) ou des fournisseurs.

Si l'objectif des activités technico-économiques serait de doter l'organisation d'un certain nombre de qualités lui permettant de s'adapter aux variations externes, il serait évident d'envisager la mise en place d'éléments de souplesse du système en vue d'améliorer la malléabilité opératoire. Par exemple : la mise en place de systèmes informatisés d'aide à la décision, qui permet de recalculer les programmes de production, d'évaluer les stocks etc., permet de répondre rapidement aux variations de la demande.

La malléabilité opératoire peut se manifester par la flexibilité des activités administratives reposant sur la décentralisation de la décision où l'action se passe, de façon à assurer une réponse rapide. En même temps, la recherche de la cohérence peut conduire à la centralisation des décisions majeures en vue de l'élaboration d'un système d'information global.

➤ **L'adaptabilité stratégique :**

L'adaptabilité stratégique se traduit par l'amélioration de l'aptitude de l'entreprise à répondre aux changements concernant la technologie, le produit et le marché. Les progrès techniques et les possibilités de lancement de produits ou de services nouveaux posent à l'entreprise des défis stratégiques. Les firmes seraient amenées à répondre à ces situations en entreprenant des actions concrètes d'adaptation et en opérant des changements dans leurs stratégies (surveiller la concurrence, lancer de nouveaux produits et modifier la technologie établie)

➤ **La flexibilité structurelle :**

La flexibilité structurelle est considérée comme étant l'aptitude de l'entreprise à se transformer elle-même et à ajuster sa propre structure. L'amélioration de la flexibilité de la

structure organisationnelle se traduit par des ajustements diligents; car, lorsque la structure est rigide, les transitions seront lentes et coûteuses.

Les activités technico-économiques susceptibles de rendre possible la flexibilité structurelle portent surtout sur la qualité des ressources humaines, les technologies de gestion et la recherche scientifique.

Au niveau des activités administratives, la flexibilité structurelle peut être assurée à travers la mise en place de systèmes administratifs qui permettent de gérer une entreprise diversifiée et d'entreprendre des activités prospectives à long terme. (Bédard M. Miller R. (1995,P 189).

7-Les domaines du changement organisationnel :

7-1- le domaine fonctionnel :

Cette entrée concerne le changement de la vision et de la philosophie de l'organisation, et ce pour déterminer une nouvelle vision qui soit claire et comprise par tous les effectifs, cette vision contribue à l'explication de l'objectif final de l'organisation, comme elle devient l'argument visé par les individus pour atteindre les objectifs de l'organisation. Aussi l'organisation procède pour le changement de ses objectifs et ses stratégies afin de satisfaire les exigences dictées par l'environnement externe. Ce changement peut toucher un ou plusieurs cotés stratégique.

7-2-les domaines des ressources humaines :

Cette entrée est l'élément le plus important constituant l'organisation est la partie la plus dynamique, donc on peut concentrer le changement sur cette entrée afin de développer leurs habilités et leurs compétences, cette partie se fait lorsqu'on comprend le comportement des individus afin de le développer davantage pour qu'il soit adéquat avec les besoins de l'organisation. Ce changement peut toucher deux cotés qui concernent les individus :

- le changement positif : lorsque l'organisation procède au licenciement.
- le changement qualitatif des personnels : lorsque l'organisation procède au développement des habilités de son personnel ou à la modification du comportement, et ce à partir des systèmes de formations ou application des règles de compensations organisationnelles.

7-3-le domaine de l'organigramme :

N'importe quel changement qui touche une unité ou une composante de l'organigramme entre dans le domaine du changement structurel de l'organisation. Lorsque l'organisation décide de modifier son organigramme doit procéder à la redistribution des spécialités et au regroupement des fonctions, comme elle corrige les dispositifs de communication et les canaux de flux des pouvoirs ainsi les responsabilités, mise à jours quelque unités organisationnelle et éloignement d'autres.

Les plus importants facteurs qui obligent l'organisation à adopter le changement qui touche l'organigramme sont :

- Une erreur concernant la conception de l'organigramme principal.
- Les pratiques non désirées de la part des uns
- Changement des normes et des principes mis en place au départ (changement des dispositifs technologiques, découverte de nouvelle technique de travail...)
- Changement des conditions économiques de l'organisation (recule économique, le changement des lois) et ce afin revoir les méthodes pour les confronter.
- Changement des politiques et des objectifs de l'organisation.

7-4-le domaine technologique :

L'organisation doit suivre le développement technologique afin de survivre, ce changement influence un certain temps le comportement de salariés ainsi sur l'organigramme comme il peut toucher les relations humaines au sein de cette organisation. (SHIMON D autres, p374).

8. Etapes à suivre pour mettre en place le changement :

9-1-Phase de décongélation :

La plupart des changements organisationnels se produisent en réaction à quelque chose qui n'est pas juste et qui doit être changé. La prise de conscience d'un problème peut découler d'une frustration à l'égard d'un système existant ou d'une crise qui met en lumière ses problèmes. Il se peut que votre entreprise ne parvienne pas à exécuter une commande importante parce que le bureau n'a pas envoyé d'avis au service de fabrication. En conséquence, le produit n'est pas livré à temps et vous perdez un compte nécessaire.

8-2-Phase de transition :

Une fois que vous avez décidé d'une solution, vous devez faire participer votre personnel aux changements. La communication est essentielle, de même que l'écoute et le respect des questions et préoccupations des employés. Certaines de ces questions peuvent provenir d'idées légitimes sur les innovations proposées, tandis que d'autres peuvent découler d'une résistance naturelle au changement. Une fois que vous aurez choisi une stratégie ou un système à adopter, il y aura inévitablement des ajustements.

8-3-Phase de recongelation:

Au fur et à mesure que de nouvelles idées sont adoptées et mises en œuvre, elles atteignent un stade de stabilité et de légitimité. Les employés s'habituent à des pratiques qui, au départ, ne leur semblaient pas familières et votre organisation commence à récolter les fruits des changements qui ont été apportés. Il est important de reconnaître et de récompenser la contribution de vos employés à mesure qu'ils adoptent de nouvelles pratiques et qu'ils apprennent et grandissent. (www.journaldunet.com 27-11-2019).

9-La démarche de pilotage du changement organisationnel :

9-1-La phase de diagnostic : « permet d'identifier le périmètre du changement en terme de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents » (Autissier et Moutot, 2013, p. 17).

9-2-Une phase de leviers : qui vise à mettre en place des actions de communication et de formation. La mise en œuvre de ces types d'actions est dépendante du diagnostic préalablement établi.

9-3-Une phase d'évaluation qui dans une logique cybernétique « Actions - Résultats - Corrections » a pour mission d'évaluer les résultats des actions de pilotage du changement mises en œuvre dans la phase de leviers. Il est important de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour savoir si les destinataires du changement sont informés, comprennent, adhèrent et participent au projet de changement (Autissier et Moutot, 2013). Il s'agit d'évaluer les changements des personnes et se pencher sur l'évolution de l'activité pour voir si les objectifs initiaux du projet ont été atteints.

10-Les différentes phases du changement :

A- L'analyse : Cette phase est plus tôt introspective. Elle permet d'analyser la communication et de mesurer les enjeux, risques et opportunités. C'est dans cette phase que se construit l'anxiété ou la résilience, l'acceptation ou la résistance.

B- l'inquiétude/ non acceptation : A ce niveau si des risques ou des contraintes sont fortement perçus là où rentre en phase de non-acceptation. Ceci se traduit par la recherche de responsables extérieurs, de bonnes raisons de ne pas changer ou par une attitude du type : « les autres doivent changer ».

C- la résistance : Il s'agit de la mise en place d'action individuelle de résistance qui peut prendre des formes variées, allant de l'action individuelle à l'action collective, et de l'action visible à l'action invisible. WEISS D, 1999, 2003, p501.

11-Le modèle de management du changement selon Kotter :

En 1996, Kotter est l'un des premiers penseurs du changement à poser la problématique du rôle et de l'importance des managers dans la réussite des projets de changement (Autissier et al, 2014). Considérant que la conduite du changement donne beaucoup d'importance au mode projet et aux leviers classiques (formation, communication, accompagnement), il suggère un modèle de déploiement du changement par les managers. Il réhabilite ainsi le rôle du manager dans la réussite des changements.

En effet, dans son célèbre ouvrage *Leading change* (1996), Kotter déclare que les changements ne se jouent pas dans les projets, mais par l'attitude et la posture des managers au quotidien. Il met en avant le rôle structurant et hautement contributif du manager dans les processus de changement en entreprise. Il affirme que le changement se construit aux deux tiers dans la relation du manager avec ses collaborateurs et pense que les dispositifs de communication, de formation et d'accompagnement menés par les projets forment le dernier un tiers.

Kotter pense que le projet seul ne suffit pas et aura peu de chance de réussir s'il n'est pas relayé par les managers. Il prétend à ce titre que les leviers de la conduite du changement ont des effets limités, sans toutefois vraiment le démontrer. Pour lui, tout se joue dans la capacité d'« incarnation du changement » par les managers de première ligne.

Tableau N°3 : Le modèle de management du changement selon Kotter :

Préparer le changement	Engager le changement
1. Mettre en place un argumentaire qui répond à la question : pourquoi changer maintenant ?	3. Élaborer une vision et une stratégie de changement
2. Identifier les personnes ou les groupes qui relayeront le changement.	4. Communiquer la vision relative au changement.
Ancrer le changement	Réaliser le changement
7. S'assurer des compétences pour amplifier le changement.	5. Traiter tout ce qui entrave le changement
8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture.	6. Obtenir des résultats rapidement et les montrer

Source: Kotter (1996)

Le modèle de Kotter constitue à la fois une méthodologie de gestion du changement pour les managers dans leur rôle de relais du changement sur le terrain, mais aussi un référentiel de compétence qu'ils doivent maîtriser (Autissier et al, 2014). Ces derniers auteurs ajoutent que le modèle de Kotter sert de structure à de nombreuses formations sur le thème « être manager du changement ». Kotter propose un modèle de management du changement par les managers en 4 phases et 8 étapes clés, une référence depuis sa parution en 1996.

Étape 1 : Développer l'argumentaire (pourquoi changer ?). Tous les managers doivent travailler l'argumentaire technique et la faisabilité du changement ;

Étape 2 : Identifier les groupes relais. Les managers doivent avoir une connaissance sociologique de leurs collaborateurs afin d'appréhender les réactions de ces derniers et les leviers adéquats ;

Étape 3 : Élaborer une vision et une stratégie de conduite du changement : la vision et la stratégie doivent être crédibles et motivantes afin de mobiliser et de canaliser les énergies des différents acteurs. Ainsi, pour garantir la crédibilité de la vision, les protagonistes du changement doivent établir une analyse de l'écart entre l'organisation actuelle et celle souhaitée. Ensuite pour combler cet écart, il est nécessaire d'élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités ainsi que les objectifs ;

Étape 4 : Communiquer la vision du changement. Les instigateurs du changement doivent véhiculer un message attrayant, simple et intelligible ;

Étape 5 : Traiter les obstacles aux changements. Quels sont les lieux de résistance et de blocage? Tous les éléments de crainte et d'opposition doivent être traités et leurs effets atténués ;

Étape 6 : Obtenir des résultats rapidement et les montrer afin de crédibiliser le changement et motiver les acteurs ;

Étape 7 : S'assurer des compétences et des postures pour intensifier le changement. Tout dirigeant doit avoir une cartographie de ses collaborateurs en termes d'attentes et de postures afin de savoir quels seront les relais du changement ;

Étape 8 : Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne. Le changement est une action de transformation professionnelle par des dispositifs gestionnaires mais également par des évolutions de postures personnelles (Autissier et al, 2014). En effet, il s'agit d'ancrer les nouvelles approches dans la culture. « Cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés » (Latiri-Dardour, 2006, p 52). Ainsi, Kotter place le changement de culture en fin de processus après que les acteurs aient changé leurs comportements et qu'ils aient pris conscience des avantages de la nouvelle situation. Toutefois, Kotter et Schlesinger (1979) suggèrent aux dirigeants de comprendre au préalable la culture existante, considérée comme une source potentielle de résistances.

12-La résistance au changement :

12-1-Définition de résistance au changement :

La résistance au changement dans un contexte de changement organisationnel est abordée sous différentes perspectives largement documentées, la conception de la résistance caractérise la résistance est comme une force qui s'oppose à une situation nouvelle et qui tente de maintenir l'état actuel. Concept abordé initialement par Coch et Frenche(1948) et inspiré des travaux de Lewin sur la dynamique des groupes, la résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise.

Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'agrémentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage. Pour autant, la résistance n'est pas toujours négative.

En effet, certains auteurs attribuent à ce comportement une fonction essentielle dans l'entreprise, celle d'éviter les changements superflus ou encore les éléments improductifs dans la conduite de processus. (CELINE B, 2004, p02.).

12-2-Les formes de résistance au changement :

Carton (1997 : p 51) dans son ouvrage intitulé « Eloge du changement », a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente 4 formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

L'inertie consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs, ...

a. L'argumentation : est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

b. La révolte : survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ..., sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

c. Le sabotage : est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

Capet, Gausse et Meunier (1986) proposent une autre typologie composée de quatre formes possibles de résistances, il s'agit du refus, de la réticence, du rejet et de la rétorsion qu'ils présentent comme suit :

d. Le refus : fait référence à la situation où le top management ne veut pas mettre en œuvre le changement proposé par les acteurs,

La réticence : fait référence à la situation où les protagonistes du changement ne donnent pas les informations nécessaires à la mise en place de la nouvelle organisation,

e. Le rejet : qui traduit le fait où la majorité des acteurs restent attachés à l'ancien paradigme organisationnel,

f. La rétorsion : qui traduit l'utilisation des acteurs de la nouvelle organisation à des fins malveillantes.

13-Les causes de résistance au changement :

▪ Causes logiques et relationnelles :

Le changement est générateur d'anxiété pour les individus dans la mesure où il est synonyme de rupture, de remise en cause,

Il contribue à la perte des points de repère antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels), il faut alors :

- Du temps requis pour s'adapter
- Effort demandé pour un nouvel apprentissage
- Possibilité de détérioration des conditions de travail existantes
- Coût possible du changement
- Doute sur la faisabilité technique du changement
- Mauvaise interprétation
- Manque de ressources

▪ Causes psychologiques, émotionnelles :

- Peur de l'inconnu
- Faible tolérance face au changement
- Manque de confiance dans les intervenants en changement ou antipathie
- Besoin de sécurité,
- Peur de perte d'autonomie et d'interdépendance

La crainte de perdre ce qu'on le possède, la remise en cause des compétences et la préférence des individus pour la stabilité. Ce traduit par la difficulté des individus de laisser un contexte connu, et partiellement maîtrisé, pour un contexte supposé

inconnu. la crainte de perdre ce que l'on possède explique le degré de résistance par rapport aux investissements de l'individu dans la structure de référence (PAILLE P, 2003 , p136).

▪ Causes structurelles et conjoncturelles :

Les résistances au changement en matière structurelle et conjoncturelle sont en général au nombre de trois :

- **les conditions de travail :**

Dés lors que l'on développe la spécialisation et que l'individu a longtemps été enfermé dans une façon de travailler, les obstacles au changement s'accroissent.

- **Le fonctionnement organisationnel de l'entreprise :**

Les entreprises qui privilégient un fonctionnement du type bureaucratique suscitent la routine et sont pratiquement toujours en difficulté quand elles sont confrontées à l'exigence de transformations.

- **le climat de l'entreprise :** La non prise en compte du climat d'entreprise au cours du processus de changement constitue un facteur de risque important (SHIMON D, 1996, p373).

14-Les conséquences de la résistance au changement :

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire. La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi-succès ou un échec.

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant ». Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement. (BAREIL C. (2004), P 10).

15-La diminution de la résistance au changement :

Avant de véritablement faire échec aux résistances qui se manifestent face aux changements réels et éventuels, la direction de l'entreprise peut les voir comme un signal pour réévaluer la pertinence des changements en estimant leur portée à courte, à moyenne et à longue échéance. Même s'il existe plusieurs stratégies pour amoindrir la résistance au changement, il convient tout d'abord d'évaluer le changement avec objectivité, en pesant les pour et les contre par la suite, différentes mesures peuvent faciliter l'implantation des changements tout en diminuant les effets de la résistance. Parmi ces moyens, on trouve les suivants.

- ❖ **La formation :**

En offrant une formation à ses employés, l'employeur prouve qu'il se soucie des effets des changements sur eux. Il y a alors discussion entre l'employeur et les employés sur les changements en cours et sur la collaboration qui est nécessaire à leur bonne implantation, l'attitude adoptée par le gestionnaire face à la formation influencera l'attitude des employés face au changement. Aussi l'acquisition des connaissances théoriques et techniques mettra les employés plus à l'aise et facilitera l'implantation du changement.

❖ **La promotion :**

Si le gestionnaire présente le changement comme une occasion exceptionnelle de croissance personnelle et professionnelle autrement dit, s'il fait la promotion du changement, il augmente la motivation de ses subalternes et réduit leur résistance. Le gestionnaire doit présenter le changement de façon qu'il devienne lui-même une source de motivation. Il doit alors y avoir promotion de l'accomplissement personnel, promotion salariale et promotion de cheminement de carrière pour habituer l'employé au phénomène. Les incitations s'avèrent donc très importantes.

❖ **L'information :**

L'information ne doit pas être ponctuelle et limitée : elle doit s'adresser à tout personnel, de façon entière et continue elle doit être compréhensible et accessible pour tous. Les informations portant sur les étapes du changement sont particulièrement pertinentes et importantes.

❖ **L'institutionnalisation :**

Institutionnaliser le changement, c'est le faire accepter comme état permanent ou récurrent, c'est également choisir une structure organisationnelle qui permet l'évolution vers le changement. La décentralisation est une solution privilégiée pour favoriser l'adaptabilité.

Le choix des moyens à utiliser pour diminuer la résistance au changement organisationnel en fonction de la taille de l'organisation, de ses activités, de la capacité de ses salariés...etc. Chaque situation organisationnelle est particulière et seule une bonne connaissance de cette situation permettra aux gestionnaires de choisir la méthode ou la combinaison de méthode appropriée.

15- Les risques d'échecs de la conduite du changement organisationnel :

Nombreux sont les acteurs qui se sont penchés sur la question du changement organisationnel et sur sa conduite. On peut synthétiser leurs différents apports en présentant un modèle comportant sept causes d'échec du changement³ :

a. Absence de vision ou vision floue La vision est la première chose à clarifier avant de se lancer dans un processus de changement. Si la vision est mal définie, les différents acteurs ne savent pas dans quelle direction aller, ni sur quelle dimension porte réellement le changement. Ce qui aura comme conséquence de semer la confusion, voire même d'arriver à une situation pire que la situation initiale.

b. Le degré de changement En effet il s'agit d'un aspect dont il faut impérativement tenir compte à la phase de dé cristallisation c'est-à-dire, lorsque le changement est initié .Dans la pratique, de nombreux échecs, sont dus à des changements radicaux. En revanche, lorsque le changement est progressif, il permet d'une part, de voir comment réagissent les acteurs et comment s'adaptent-ils au fur et à mesure. D'autre part, il permet de mieux gérer les résistances, surtout si elles n'interviennent que pour certains aspects du changement.

c. Imposer le changement Selon la cause (matérielle ou immatérielle) et le degré de changement (évolutif ou radical). Il arrive que les entreprises se heurtent à quelques résistances. Lorsque ces dernières sont ignorées ou mal gérées, le changement peut aboutir à un échec. Il faut donc au préalable connaître les enjeux qui se rattachent aux différentes personnes impliquées dans le processus de changement et en tenir compte. Par exemple, le management peut décider d'acheter de nouvelles machines pour améliorer la productivité alors que les collaborateurs jugent cet investissement inadapté et craignent de voir certains postes disparaître. En effet, impliquer les acteurs ne garantit pas le succès d'un changement, mais cela permet avant tout de créer un climat de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ainsi, ces derniers seront plus réceptifs et donc plus disposés à changer.

d. Le manque de transparence Une mauvaise communication ou une communication mal adaptée peut engendrer de graves conséquences. Par exemple, avertir les personnes impliquées au dernier moment ou alors ignorer leurs questions et inquiétudes. Dès lors, il s'avère vital de communiquer un maximum sur la situation future, dissiper les malentendus et donc être prêt à rassurer les acteurs impliqués en cas de craintes.

e. L'absence de structures et de méthodes Ne pas fixer des priorités, ne pas définir des étapes et des échéances, changer sans savoir identifié les personnes, sur qui s'appuyer, ne pas rassembler ; l'ensemble des ressources nécessaires, ne pas former les managers directs et les futurs utilisateurs, déléguer aux mauvaises personnes, mauvaise répartition du pouvoir etc. Tels sont les éléments à prendre en compte dans cette section car une fois de plus, si les personnes concernées ne sont pas cadrées, le changement ne peut que se solder par un désastre. Il faut donc éviter d'inclure plusieurs choses à la fois mais plutôt procéder étape par étape. Par exemple, mettre en place des petits projets de changement, permet en cas de succès, de motiver les équipes, d'apporter de la crédibilité et donc d'avancer dans le processus.

f. Passer de la théorie à la pratique Une fois mis sur pied, le changement doit être entretenu. Hélas, il arrive souvent que les acteurs continuent d'agir selon leurs habitudes. Afin d'y remédier, il est important de mesurer l'impact du changement et de corriger les aspects qui nécessitent de l'être. Par ailleurs, il faut promouvoir le changement et faire en sorte qu'il devienne un automatisme pour tous. **g. Changer pour changer** Dans ce cas, l'échec est principalement dû au fait que les pratiques précédentes étaient plus efficaces que celles amenées par le changement. Il est donc important de bien évaluer si le changement est nécessaire, d'impliquer les collaborateurs et de capitaliser le savoir. Ainsi, parmi les sept échecs cités auparavant, nous pouvons ajouter à cela quelques risques qu'on trouve importants de citer. Tout d'abord, le temps peut être un échec lorsque la durée consacrée au changement ou bien à la

formation des personnes n'est pas suffisante. Ensuite, le manque de ressources, le manque d'intégration des principaux acteurs et enfin le manque de formation afin de s'adapter au changement.

Afin d'éviter cette issue, et réussir cette conduite, il est prééminent de tenir compte des collaborateurs concernés par le processus de changement, les impliquer contribue à une meilleure acceptation du changement, une capacité d'apprentissage et une bonne communication interne, et surtout ne pas confondre entre anticipation et précipitation. (MBOCKA G (2009-2010), P 105).

Résumé

Le premier chapitre de ce mémoire ma a permis d'aborder et de décrire le changement en général et plus précisément organisationnel à travers les nombreux travaux qui y sont consacrés. Ainsi, j'ai constaté que la littérature distingue entre plusieurs types de changements organisationnels en proposant différents critères d'analyse tels que : l'ampleur, la profondeur, le rythme, l'intentionnalité et la mise en œuvre du changement. Puis mis en lumière les facteurs déclencheurs des changements. Ces variables en forme d'approches permettent d'expliquer les relations entre l'organisation et son environnement, ses origines et de proposer certaines démarches de pilotage et de mise en œuvre de changement organisationnel.

J'ai aussi montré dans cette partie que de nombreux auteurs ont présenté le processus de changement comme ayant un début et une fin. Cette approche temporelle présente le changement sous forme de phases, séquences ou étapes. Nous avons, à ce titre, abordé un certain nombre de modèles à phases.

Enfin, il a été question d'explicitier le phénomène de résistance souvent relié à l'individu au a groupes et qui est associés au processus de changement en expliquant ces cause par la peur de l'inconnu ou la perte de quelque chose de précieux, qui ce manifeste par différents formes.

Chapitre III : Système de Pertinence chez l'individu

Préambule

Ce chapitre est consacré au système de pertinence de l'individu, dans on expose tout d'abord, la définition de système de pertinence de l'individu, les trois structures de la pertinence selon Schutz, le rôle des expériences dans le système de pertinence, la relation entre la typification et le système de pertinence, Le changement du point de vue de l'individu, L'approche cognitive, La théorie de l'action raison, La théorie de comportement planifié, Le modèle tans théorique, L'adaptation au changement, le périsme de la perception de changement, Le processus d'adaptation de l'individu au changement selon le modèle de Collerette et al, Kurt Lewin, Ouellet et Pellerin, selon le model de transition, Perlman et Takacs, Elisabeth Kubler Ross.

1-Définition de système de pertinence de l'individu : est composé de règles, des normes, des croyances. D'opinion qui définisse ca conception de ce qui est normale, de ce qui est acceptable, de ce qui souhaitable dans les comportements de son entourage et dans ces propre comportement. Cette conception est construite au hasard de ces expériences vécus et des influences subies. Si une part résulte d'un choix personnel, une autre part résulte des pressions exercer par la société dans laquelle vit l'individu, et donc par les divers groupe dont il fait partie. (Collerette, Delisle et Perron (1997), p. 24).

2-Les trois structures de pertinence selon Schutz :

Pour rendre compte de ces modifications Schütz distingue des structures de pertinence qu'il range sous trois catégories. Il parle en effet de pertinence motivationnelle, *thématique* et *interprétative*.

3-1- La « **pertinence motivationnelle** » : désigne les éléments pertinents dégagés par l'intérêt tout à la fois de la structure du monde donné d'avance et de la réserve d'expérience. Le degré de clarté par lequel cette pertinence est expérimentée dépendra tout à la fois de la structure de la réserve d'expérience actuelle et effective, ainsi que de son rapport et de sa pertinence à composer avec les éléments retenus de la structure du monde. Suivant la situation à définir ce seront des éléments différents de la réserve d'expérience qui seront concernés. Ainsi, le système des pertinences différera fortement s'il s'agit d'une situation qui résulte de mon propre choix (primat de la spontanéité), ou s'il s'agit d'une situation qui m'est imposée (primat de la réceptivité). Dans le premier cas, Schütz parle de « pertinence intrinsèque ». Dans l'autre cas — dont les meilleurs exemples sont la maladie, le deuil, les catastrophes naturelles, les problèmes métaphysiques de la foi, etc. il parle de « **pertinence imposée** ». Dans certain cas, qui est les plus rares, les éléments pertinents sont tirés de notre « connaissance directe ». Ce type de connaissance renvoie au petit domaine de connaissance que nous maîtrisons parfaitement. Dans la plupart des cas, néanmoins, c'est un « savoir vague », un « savoir sur » qui est concerné, une connaissance qui nous permet de nous débrouiller au jour le jour sans que nous ne souhaitions ou n'ayons besoin de l'approfondir. C'est encore le simple domaine de la croyance, voire de l'ignorance qui peut être mobilisé.

Tant que les éléments des différents types de connaissance mentionnés sont suffisants pour définir la situation, nous agissons, nous l'avons signalé, en prenant les choses comme allant de soi. Néanmoins, « il peut arriver que tous les éléments motivationnellement pertinents pré-

connus dans des degrés suffisants de familiarité ne soient pas adéquats, ou qu'il s'avère que l'on ne puisse référer la situation par des synthèses de reconnaissance à une situation antérieure typiquement semblable, similaire, etc., parce qu'elle est radicalement nouvelle ». Il convient, dans un tel cas, d'en savoir plus au sujet des éléments en question. Un nouveau type de pertinence intervient. L'élément pertinent n'est plus donné comme allant de soi, au contraire, il devient pertinent pour cette raison précise qu'il est questionnable. Schütz parle ici de :

3-2-« pertinence thématique », « parce que l'élément pertinent devient un thème pour notre conscience connaissante ». Pour que nous puissions continuer à nous orienter vers d'autres choses, il faut que nous trouvions une solution au problème impliqué — que celui-ci soit, une nouvelle fois, d'ordre pratique, théorique ou émotionnel. C'est pour cette raison que le thématiquement pertinent est envisagé pour lui-même. Cependant, les contextes motivationnellement pertinents restent présents en toile de fond, en tant qu'horizon extérieur, pouvant nous indiquer à tout moment le point où nous en saurons assez et pourrons continuer notre tâche.

3-3-pertinence interprétative : Celle-ci désigne le processus par lequel le thématiquement pertinent en vient à coïncider avec des éléments déjà typifiés dans la réserve de connaissance :

- ❖ Si par des synthèses de reconnaissance, un thème effectivement pertinent est amené à coïncidence en tant que typiquement connu, typiquement familier, typiquement semblable, avec un type qui relève en tant qu'il est habituel du stock d'expérience donné horizontalement et affiche le même degré de familiarité, alors ce type pré-connu devient interprétativement pertinent eu égard au thème actuel.

En d'autres termes, la pertinence interprétative est ce qui permet d'intégrer la pertinence thématique à la réserve d'expérience ; elle permet dès lors de rendre typique ce qui était thématiquement pertinent, en allant chercher dans la réserve d'expérience des éléments qui « font penser à », ou à tout le moins qui se rapprochent du thème. Ou encore, pour utiliser plus spécifiquement le langage de la typicité : la pertinence interprétative permet de faire le lien entre la situation présente qui est d'une certaine façon « atypique », mais qui possède pourtant un style général typique au regard de ma réserve d'expérience.

Ces différentes pertinences ne forment pas des réalités séparées. Pertinences thématique et interprétative trouvent une origine commune dans la pertinence motivationnelle. Mieux, elles forment un système et aucune d'elles ne peut être isolée — si ce n'est pour les besoins de l'analyse — comme une entité discrète. D'autre part, il convient de rappeler cette évidence, l'homme vivant « naïvement » dans son monde de la vie quotidienne, pris dans ses actions, vit également dans ses pertinences. Il ne les aperçoit donc pas. Seuls certaines postures réflexives, l'indécision ou encore le doute font apparaître « les pertinences elles-mêmes et leur différenciation en plusieurs connexions systématiques ».

3-le rôle des expériences dans le système de pertinence :

L'individu aurait une réserve de connaissances homogènes et particulières qu'il utiliserait pour interpréter ses expériences passées et présentes et à partir de laquelle il construirait ses anticipations. À tout instant, cette dernière serait sollicitée par des expériences jugées familières ou étrangères. Quand l'individu se retrouve devant une situation, il ferait en sorte d'organiser celle-ci en « zones cognitives » limitées afin de tenter d'expérimenter ce qui se présente à lui. Or, cela supposerait que chacune de ses manières d'expérimenter soit déjà acquise chez lui car il ne pourrait comprendre la situation présentée. C'est ainsi que l'individu en arriverait à idéaliser et à formaliser les expériences se trouvant à l'intérieur du « monde-vie » sous forme de types qui lui serviront dans diverses occasions. Ainsi, le présent n'est qu'un amalgame d'événements passés et futurs provoqués soit par un individu, soit par les autres. Or, ces certitudes idéalisées restent dépendantes vis-à-vis de l'apparition de « contre-évidences » qui pourrait remettre en cause ces dernières.

(file:///C:/Users/Any/Pictures/shutz%20le%20systeme%20de%20pertinence.pdf.10/08/2020).

4- la relation entre la typification et le système des pertinences :

Un autre aspect qui caractérise la typification en tant que modèle expérientiel et qui pourrait être défendu avec les éléments conceptuels de la théorie schutzéenne du social, représente son aspect praxéologique. Celui-ci prend sens surtout par rapport à sa théorie de l'action qui est inextricablement corrélée à l'ensemble du système de pertinences, ce dernier étant un des éléments cruciaux dans l'élaboration d'une théorie phénoménologique du monde social. La nécessité de considérer l'aspect praxéologique en lien avec l'ensemble des expériences se situe par rapport à deux éléments déterminants : dans un premier temps, le type configure nos expériences mondaines et les organise en fonction de nos intérêts de connaissance contextuels en pertinences topiques. Ensuite, quant à l'intégration de nouveaux moments de connaissance et à la décision de nos actions, le processus de typification mobilise l'ensemble de ce que Schütz nomme des pertinences interprétatives, pour pouvoir relier les nouveaux moments expérientiels au passé et des pertinences motivationnelles, pour ce qui concerne la construction de nos plans d'agir.

L'individu trouve dans la vie de tous les jours un stock de connaissances disponibles qui lui sert de schème d'interprétation de diverses expériences passées ou présentes. Le stock de connaissances disponibles détermine également les anticipations de l'individu sur les événements à venir.

La théorie de Schutz s'organise aussi autour de deux grands concepts : 1-l'intersubjectivité, 2- la typification.

Intersubjectivité : en tant que sociologue - et non pas un philosophe comme Husserl – il ne fonde pas l'intersubjectivité dans un ego transcendantal (sujet indépendant de toute référence empirique) mais il la pense comme un fait sociale, constitutif de l'expérience du monde social. La vie quotidienne dans laquelle nous évoluons est faite d'habitudes et nous agissons très souvent machinalement. Dans ce contexte, la réalité apparaît *naturelle* et relativement non problématique. Si dans l'absolu, nous n'avons pas directement accès à l'expérience subjective

d'autrui, dans les faits, nous pouvons partager avec lui par le biais de deux formes *d'idéalisations*.

a-Interchangeabilité des points de vue :

On peut échanger notre place avec autrui et avoir ainsi le même angle de vue que lui.

b-Conformité du système de pertinence :

Devant une même scène, chacun suppose que les autres pensent comme lui : ont le même intérêt sont la pour les mêmes raisons, ressentent les mêmes sentiments, etc.

Inspire de l'idéale type wébérien, Schutz développe une théorie de la typicalité (qui est en fait une théorie de l'action).

Même si on peut connaître l'acteur intimement, nous sommes en mesure de le comprendre.

Pour ce faire, je dois trouver les motifs typiques d'acteurs typiques qui expliquent des actes comme étant typique, actes réalisé dans un contexte typique.

Le concept de typicalité signifie qu'un individu construit des catégories générales, des types d'expériences, de situation ou de comportements qui constituent des schèmes de référence (des typifications, sortes d'idéaux types) et qui lui permettent d'interpréter le sociale et le culturel.

Le monde extérieur n'est pas vécu comme un amalgame d'objets séparés sans lien dans le temps ou l'espace mais comme un montage, une organisation plus ou moins cohérente voire même une sorte de système. (<http://proposurlemonde.blogspot.com/2015/05/alfred-schutz-1899-1959.html> 07/08/202).

5-Le changement du point de vue de l'individu :

Changer, du point de vue individuel, n'est souvent pas un choix, mais le résultat d'une confrontation parfois pénible avec la réalité, une obligation que certaines personnes vont vivre douloureusement. Ces changements « ici et maintenant » renvoient très directement, mais souvent bien inconsciemment aux expériences de changement que l'on a vécu tout au long de sa vie. Le changement va donc déclencher ou réactiver chez de nombreuses personnes des émotions telles que la peur, la colère ou la tristesse, et donc bien sûr de résistances qui ne sont pas forcément en lien avec la réalité. Un peu comme si la personne projetait sur le changement actuel un certain nombre de réactions qui ne sont pas en lien direct avec ce qu'elle vit aujourd'hui: ce qui a pour conséquences des sentiments d'incompréhension, mais aussi d'agacement auprès des responsables qui ont tout à coup l'impression de faire face à des réactions démesurées, à des comportement inexplicables...

C'est une piste d'explication pour éclairer certaines stratégies défensives – on parle alors de mécanismes de défense - que l'on va voir se mettre en place pour se protéger du changement et de ce que l'on projette sur le changement. Prenons quelques exemples :

- La plainte : la personne se victime, et cherche à se convaincre de conserver le statu quo...
- L'accusation : la personne rejette toute la faute sur les autres, le patron, la situation, ...
- Le déni : consiste à nier la nouvelle réalité, « il n'y a qu'à » continuer comme ça, tous ces discours sont alarmistes et non fondés... Nous avons toujours fait comme ça...
- Les excuses, les mises en avant de l'impuissance qui évite de prendre ainsi la responsabilité de changer...

- La résignation, « de toute façon on n'y peut rien »... Toutes ces stratégies ont en commun le souci de se protéger du danger plus ou moins fantasmé lié au changement. Elles partagent aussi une mauvaise utilisation de l'énergie et du potentiel des individus. Ces mécanismes peuvent en effet sembler protecteurs dans un premier temps, mais ils sont en fait très dommageables pour l'individu à moyen terme. Ils mettent la personne en situation de victime, ils la déconnectent de sa capacité de choisir, de s'investir et de s'approprier le changement.

On peut parler du changement non seulement en termes de pertes, mais aussi en termes de deuil. Faire son deuil, c'est ouvrir la porte à un processus de changement, de transition, c'est accepter une réalité qui se modifie. Dans ce processus de transition, nous pouvons au moins distinguer trois phases clés :

- Une période de choc, de rupture dans la continuité, suscitée par une perte à laquelle nous cherchons à nous raccrocher. C'est une phase pleine de désillusions, de sentiments d'identité diffuse, de tristesse et de colères mêlées.
- Une période « d'errance », constituée de sentiments divers, découragement, ras-le-bol, difficulté de communication, envie de régresser, espoir, envie de changer
- Enfin, une période de renouveau, d'acceptation, d'initiatives, d'hésitations, et d'ouvertures. Ces phases de transition permettent aux personnes, petit à petit, et par un processus itératif, d'accepter la réalité du changement, de donner un sens à la situation nouvelle et ainsi de redéfinir un nouvel équilibre.

Il me paraît encore important de souligner que nous ne sommes pas égaux face à ces processus, de par nos âges différents, nos professions, nos habiletés personnelles, et nos histoires de vie. Ainsi, certaines études mettent bien en évidence la réalité d'une plus grande difficulté pour les employés d'un certain âge, pour le personnel non formé, pour les personnes formées à une seule tâche ou qui ont développé peu de polyvalence, ainsi que pour les personnes qui manquent de confiance en leurs capacités personnelles et professionnelles.

6-L'approche cognitive :

Schémas cognitif et changement :

Tout individu au cours de son expérience va développer un ensemble de connaissances expérientielles constituées des stimulations ou de concepts. Ces connaissances vont lui permettre de donner un sens à son environnement, c'est-à-dire de faire des attributions (Fiske et Taylor, 1991). Lorsque ces connaissances concernent des situations répétitives, elles vont se cristalliser en schéma. Celui-ci permet à l'individu de pouvoir donner une réponse rapide et peu coûteuse en attention face à des situations de répétition. Ce sont donc à partir de ces schémas que l'environnement d'un individu va être largement interprété. Ce qui explique en partie que chacun développe un certain style comportemental et une certaine vision du monde. Les informations tendent à être interprétées afin d'être en consistance avec ces schémas. Provoquant ainsi un effet d'auto confirmation (Fiske et Taylor, 1991). En conséquence, toute personne construit et en acte la réalité afin qu'elle soit consistante avec ses attentes (Schutz, 1976 ; Weick, 1979).

Les schémas cognitive sont orientés par la théorie implicite de l'individu sur son environnement ce qui rend difficile le changement de conception face a des nouvelles informations : l'individu a du mal a actualisé sa vision du monde (Abelson, 1981 : Bobrow et Norman, 1975 : Fiske et Taylor, 1991). La littérature en théorie des organisations a fortement démontré que les membres d'une organisation utilisent ce type de schéma pour guider leurs perceptions, leurs processus de décisions et leurs comportements organisationnel (Walsh, 1995). Pus en rapport avec notre propos, le rôle des schémas cognitifs est depuis longtemps connu dans le changement organisationnel (Bartunek et al, 1992). Le cœur du changement organisationnel correspond à une évolution des schémas et des comportements organisationnels (Bartunek, 1984 : Porras et Robertson, 1992). (<http://psychologiepositiveautravail.blogspot.com/2007/07/lindividu-est-au-coeur-du-changement.html> 10/08/2020).

7-La théorie de l'action raison :

C'est une théorie, fondée par Ajzen et Fishbein en 1980, permettant d'expliquer le comportement humain à travers les intentions de conduite (Fishbein et Ajzen, 1975), cité par (GAGNON, 2003). Ces auteurs partent de l'hypothèse que le comportement humain est déterminé par l'intention de l'effectuation. Autrement dit, tout individu anticipe les conséquences de ses actes avant de décider l'adoption ou non d'un comportement. Ils stipulent aussi, que « le changement de comportement d'un individu est caractérisé par la modification d'une action et d'une façon de se comporter (Ajzen et Fishbein, 1980; cités dans Mc Cormack Brown, 1999a). » (GASTON, 2006). La théorie de l'action raisonnée se base sur deux éléments incontournables qui sont les attitudes et les normes influençant l'intention d'effectuer un comportement donné. Howard (1994) considère que l'intention est une planification du comportement. L'attitude est composée des croyances en liaison avec les conséquences que peut avoir l'individu s'il adopte un quelconque comportement. Quant à la norme subjective, elle consiste en le fait qu'un individu tient compte de l'opinion des autres personnes, surtout celles qui sont importantes à ses yeux, pour effectuer le comportement. Ce modèle " se base donc sur le postulat que les stimuli externes influencent les 2 attitudes et cela en modifiant la structure des croyances de l'individu. Par ailleurs, l'intention d'effectuer un comportement est également déterminée par les normes subjectives qui sont elles mêmes déterminées par les croyances normatives d'un individu et par sa motivation à se plier aux normes" http://edutechwiki.unige.ch/fr/Th%C3%A9orie_de_l%E2%80%99action_raisonn%C3%A9e.

Nous partons de l'idée que l'enseignant change ses pratiques par rapport à ce qui est prescrit par l'innovation. Celle-ci est déterminée avant tout par son intention d'adopter ou non ces pratiques. L'intention de changer est influencée par les croyances des conséquences sur ses pratiques, notamment la valeur ajoutée de l'innovation, l'effort à déployer, l'apport des innovations antécédentes...). Il anticipe les conséquences et prévoit les résultats tenant compte des expériences accumulées et des représentations qu'il a sur l'apport des innovations. De plus, il est toujours contraint de penser aux autres avant d'adopter le comportement attendu par l'innovation. Cet entourage est varié et composé de collègues de l'établissement, de groupes syndicaux et d'acteurs du MEN (inspecteurs, directeurs de l'école). C'est ainsi que l'enseignant

peut produire un comportement de résistance à l'innovation ou d'acceptation de ces pratiques requises par l'identification d'une perception positive à l'égard de l'apport de l'innovation. Il exprime un degré de satisfaction selon la perception qu'il a de la pratique requise par l'innovation. Il s'agit s'un comportement raisonné et calculé qui constitue un argument contre la thèse de ceux qui avancent l'idée que les enseignants résistent sans savoir pourquoi. Par conséquent, c'est l'intention d'agir qui montre si les enseignants sont favorables ou non au changement.

8-La théorie de comportement planifié :

Elle complète la première théorie en y ajoutant un troisième élément : le contrôle comportemental perçu. " En effet, les individus ne seront pas susceptibles de développer une forte intention d'agir et de se comporter d'une certaine façon s'ils croient ne pas avoir les ressources nécessaires ou les opportunités pour y arriver, et ce même s'ils possèdent des attitudes favorables envers le comportement en question et s'ils estiment que les membres de leur entourage approuveraient le comportement (normes subjectives)." (EL HARBI & MANSOUR, 2008). L'intention d'agir, selon cette théorie, est déterminée par les trois facteurs suivants :

- **L'attitude affichée à l'égard du comportement :** Elle désigne les croyances et les représentations que les individus peuvent manifester pour réagir à une innovation. En effet, les individus anticipent les résultats attendus et adoptent un comportement favorable ou défavorable en fonction des gains ou de pertes qu'ils vont encaisser. Les enseignants posent toujours cette question : quel bénéfice peut-on tirer de cette formation avant même qu'elle soit entamée ?

- **La norme sociale perçue :**

C'est le degré d'influence des personnes proches de l'individu concerné. Ce dernier adopte un comportement donné en tenant compte des dires des autres et de leurs réactions. Il s'agit d'une pression sociale déclinée en normes que l'individu doit respecter s'il veut que son comportement soit accepté par ses proches. L'influence des collègues au sein de l'institution scolaire est un facteur déterminant si l'enseignant désire s'inscrire dans le processus de l'innovation ou non.

- **Le contrôle comportemental perçu :** C'est une évaluation anticipée des capacités d'une personne, effectuée par cette même personne avant la réalisation du comportement. Selon Ajzen (1991), « le contrôle comportemental perçu correspond à la facilité ou la difficulté perçue pour réaliser un comportement. Entre autre, il renvoie à la perception qu'une personne a de la faisabilité personnelle du comportement concerné (Emin et al, 2005) » cité par (MAHAMAT-IDRISS, 2010, p. 183). Le concept du contrôle comportemental perçu est très proche du concept de l'efficacité personnelle, (Bandura (1977), (Ajzen, 1991), et du concept de faisabilité de Shapero et Sokol (1982), (Tounès, 2003 ; Emin et al, 2005)" (EL HARBI & MANSOUR, 2008).

9-Le modèle tans théorique :

Selon le modèle proposé par O. Prochaska et Carlo C. Diclemente, le changement s'effectue suivant des stades avant d'atteindre le comportement attendu. Ces stades sont : la pré contemplation, la contemplation, la détermination, l'action, le maintien, la rechute, la sortie permanente. Ils permettent de comprendre les intentions, les réactions et les comportements des

personnes concernées par le changement. Ce modèle peut servir de matrice pour faire le lien entre l'instauration du modèle d'innovation chez les enseignants et les comportements attendus dans chaque stade. Le stade de pré-contemplation : L'enseignant n'est pas prêt à modifier ce comportement "soit par déni, soit par manque d'information et/ou inexactitude des informations reçues ou croyances" (JOHNSON, 2009) Le stade de contemplation : L'enseignant est conscient de l'apport de l'innovation, mais il n'a pas l'intention de s'engager. Il imagine les scénarios possibles que peut produire l'innovation sur ses pratiques professionnelles et ses intérêts personnels. Il réagit, généralement, par des questions liées au contexte de son travail ou par des éléments extérieurs aux pratiques souhaitées être requises par l'innovation. Le stade de détermination (préparation): l'enseignant a l'intention d'agir une fois qu'il a des réponses convaincantes de l'apport de l'innovation. Le stade d'action : l'enseignant s'engage dans le processus de l'innovation allant même prendre des initiatives personnelles ou en groupe. "Notons ici l'importance du sentiment d'auto efficacité et des renforcements pour que les changements perdurent dans le temps" (JOHNSON, 2009). Le stade de maintien : l'enseignant s'approprie et exploite les pratiques requises par l'innovation d'une manière continue et progressive. C'est un stade de stabilisation des acquis et de leur généralisation à d'autres pratiques professionnelles. Ce stade peut être suivi par le stade d'abandon ou de réussite finale. Le stade de rechute : Il est possible que l'enseignant abandonne les pratiques de l'innovation si le processus d'encadrement et de suivi n'est pas assuré. Le stade de la sortie permanente (terminaison) : C'est le stade de consolidation des pratiques par un maintien durable. C'est la réussite finale du processus de l'innovation.

Dans ce modèle, chaque stade dépend du degré de satisfaction et de maîtrise des pratiques requises par l'enseignant. Ce modèle reste valable pour comprendre le mécanisme de l'installation de l'innovation. Cependant, dans la pratique, il s'avère difficile de l'exploiter pour déterminer les implications de l'innovation. En effet, l'atteinte de chaque stade ou de son abandon dépend de l'enseignant et de la durée que peut prendre un stade avant d'accéder au suivant. Toutefois, après avoir observé les gens modifiant graduellement leur comportement, Prochaska, DiClemente et Norcross (1992) ont conclu que les stades ne suivaient pas une progression linéaire, mais qu'ils faisaient plutôt partie d'un procédé cyclique (en forme de spirale) pouvant varier selon les individus (Sullivan, 1998). Selon cette nouvelle conception du modèle, la démarche de changement de comportement d'une personne entraîne habituellement des rechutes aux niveaux précédents ainsi que des écarts de conduite temporaires et isolés (Watson et Tharp, 1997; cités dans Sullivan, 1998)" (GASTON, 2006).

10-L'adaptation au changement :

Face aux différents changements, économiques, technologiques, sociodémographiques ou politico juridiques, etc., les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle.

L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre. Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.

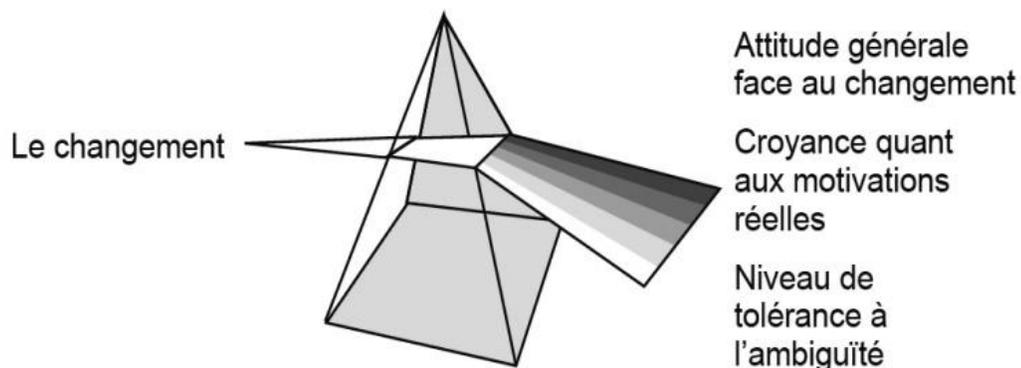
Morin (1996) distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le coping. L'adaptation à une situation « suppose que l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu ; ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances [...] alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu » (Morin, 1996, p. 231). Selon Luminet (2002), les stratégies de coping sont les « réponses mises en place par un individu en vue de faire face à un événement stressant et aux émotions qui lui sont associées » (p. 24).

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes 44 perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités (Lazarus, 1991b). Morin (1996) distingue « deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : les émotions, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation » (p. 233).

11-LE PRISME DE LA PERCEPTION DU CHANGEMENT :

Imaginons notre perception du changement comme étant une lumière blanche qui, passant à travers un prisme, se décomposerait en trois éléments qui, chacun à leur façon, influenceraient notre vision du changement. Cette vision serait composée de notre attitude générale face au changement, de notre croyance quant aux motivations réelles de ce changement et de notre niveau de tolérance à l'ambiguïté. Ces aspects qui appartiennent en propre à chaque personne ont une influence déterminante sur sa manière d'aborder le changement. Dans le cas du manager, cette influence se fait davantage sentir parce que ce dernier a habituellement tendance à se méfier des aspects « émotifs » qui sous-tendent sa tâche quotidienne d'autant plus que sa croyance en la rationalité de la gestion est forte. (Raymond Vaillancourt le changement de personnel avant le changement organisationnel. p.25).

Figure 1: le périsme de la perception de changement :



<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2017-2-page-69.htm>

➤ -L'ATTITUDE GÉNÉRALE FACE AU CHANGEMENT :

L'attitude générale face au changement L'attitude générale face au changement se veut essentiellement liée aux tendances et aux expériences acquises par les individus. Parmi les tendances, nous retrouvons entre autres :

- **Le lieu de contrôle** « Le lieu de contrôle fait référence à l'impression que chaque individu acquiert de jouer un rôle plus ou moins grand dans ce qui lui arrive ». Si l'individu se sent responsable de ce qui lui arrive, il aura tendance à contrôler le changement et à anticiper ses effets (Vaillancourt, 2006, 26).
- **L'intensité et la nature des changements vécus** : Un individu qui a déjà été confronté à des changements a déjà eu l'occasion d'intégrer les conséquences que ceux-ci peuvent avoir dans le vécu (Vaillancourt, 2006 : 26).
- **Les leçons des changements vécus** : Un individu qui a tiré les leçons d'un changement sera plus armé pour affronter les futures situations de changement (Vaillancourt, 2006 : 27).
- **L'intégration des effets des changements** : En fonction de son intégration des effets du changement, l'individu « saura prendre une plus ou moins grande distance affective par rapport à l'objet du changement » (Vaillancourt, 2006 : 27).

L'intégration du changement par le manager est importante ; en effet, elle aura une influence dans la construction des relations avec le personnel et sa tolérance à l'égard de leurs réactions. « Pour amener des individus aux intérêts disparates à s'intéresser à la tâche à accomplir dans le cadre de la mission organisationnelle, il faut que le manager s'intéresse non pas à la tâche mais aux personnes qui doivent l'accomplir » (Vaillancourt, 2006 : 28).

➤ **La croyance quant aux motivations réelles du changement :**

Les informations diffusées au sujet d'un changement doivent d'abord être intégrées par les individus pour que ceux-ci puissent ensuite s'inscrire dans le projet de changement. Les individus doivent être convaincus de la nécessité de changer avant d'accepter de s'intéresser au changement (Vaillancourt, 2006 : 31).

Au-delà de percevoir la nécessité de changer, il convient également pour l'individu de voir l'utilité du changement pour lui-même. L'individu entame alors un important travail de réflexion pour tenter d'évaluer ce que le changement signifie pour sa situation personnelle ou encore les bénéfices qu'il pourrait en retirer. Si l'individu ne juge pas ce changement utile pour lui-même, il est possible qu'il adopte une attitude de résistance afin de préserver l'équilibre qu'il a acquis (Vaillancourt, 2006 : 32-33).

Après avoir jugé de la nécessité et de l'utilité de changer, il reste une dernière étape dans le cheminement vers l'acceptation du changement. Il s'agit alors pour les individus de s'interroger sur l'intérêt que représente le changement. Pour accepter le changement, l'individu doit pouvoir percevoir l'intérêt pour lui-même dans son travail. A partir de là, il va se construire une image du changement. (Vaillancourt, 2006 : 33).

➤ **Le niveau de tolérance à l'ambiguïté :**

Le rôle du manager n'est pas simple. En pleine incertitude, celui-ci va en effet devoir faire face à ses propres sentiments d'insécurité et augmenter son niveau de tolérance à l'ambiguïté. Il est dès lors important que le manager s'interroge sur ses propres réactions face au changement avant de chercher à convaincre les autres (Vaillancourt, 2006 : 35). Il convient pour le manager de faire preuve d'ouverture d'esprit et d'humilité ; il entrera alors dans un processus d'apprentissage et d'adaptation afin d'intégrer les impacts du changement. « Cet état d'esprit qu'adoptera le manager le conduira également, en période de changement, à centrer son attention sur les personnes plutôt que la tâche à accomplir » (Vaillancourt, 2006 : 36).

12-Le processus d'adaptation de l'individu au changement selon différents modèles :

12-1-Collerette et al (1997) proposent un modèle constitué de quatre phases :

A-L'éveil :

En présence d'une pression visant un changement, l'éveil est cette activité mentale qui consiste à s'interroger, ne serait-ce qu'à des fins stratégiques, sur l'utilité de prêter attention à cette pression. Il s'agit d'abord d'une opération de triage influencée par plusieurs facteurs dont il sera question plus loin. La décision même a un niveau préconscient, d'accepter ou de refuser de mettre en cause sa représentation de réel, présente une grande importance, car c'est à ce moment là que ce système décide de laisser, ou non, son système de pertinence être ébranlé par les pressions de son environnement, que nous appellerons plus loin les déclencheurs du changement. La littérature sur la psychosociologie de changement organisationnel traite implicitement cette phase comme faisant partie de la dé cristallisation. Certes on peut considérer que lorsque l'individu a accepté de remettre en cause son système de représentation, la désintégration est amorcée, mais il s'agit néanmoins d'une opération déférente, qui lui est antérieure, si ce n'est au plan temporel, tout au moins au plan cognitif, puisque l'une de ses issues peut être de ne pas remettre en question le système de pertinence, au quel cas il n'y aurait pas de désintégration.

Un système social peut être exposé à une même sollicitation au changement à plusieurs reprises et ne jamais remettre en question son système de pertinence, donc ne jamais s'engager dans un processus de reconstruction de sa réalité. S'il choisit à un moment donné d'y accorder une certaine attention, il amorcera alors la phase de désintégration/reconstruction de sa réalité. (Ipid, p25).

a- la désintégration:

La désintégration consiste à déterminer quel sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarts ou en réduit la valeur relative. Si l'issue de la phase d'éveil était la remise en questions de ses représentations, l'issue de la désintégration, c'est le discrédit jeté sur des conceptions ayant prévalu jusque-là. Cependant, rien n'est encore acquis ; le système procède à un examen de son système de représentation pour en juger la pertinence, c'est-à-dire sa capacité à faciliter l'adaptation au réel. Si des solutions de rechange lui sont proposées, il peut confronter son système de pertinence avec

celle-ci pour juger de leur valeur respective. C'est au travers de cette opération de remise en cause qu'il décide s'il plonge dans l'effort de reconstruction ou non.

Il peut très bien arriver que le bilan que fait le système de fonctionnement ne soit pas suffisamment négatif pour mobiliser des énergies en vue d'un changement et qu'en conséquence, le système cesse sa réflexion sur l'utilité de changer quoi que se soit.

La désintégration ne conduit donc pas nécessairement au changement ; le système peut commencer une désintégration, puis décider de reconstruire rapidement son univers dans la forme qui prévalait auparavant.

La phase d'éveil et d'amorce de désintégration correspondent à la période où les promoteurs d'un changement ont déjà annoncé leur désir de modifier certaines pratiques courantes ou même commence à introduire de nouvelles façons de faire. C'est durant cette période que se développe chez les destinataires l'attitude à l'égard du changement ; ils seront réceptifs ou réfractaires. C'est également la période où les alliances et les coalitions commencent à prendre forme au sein des groupes, qu'il s'agisse des initiateurs ou des destinataires du changement. On en est donc au début de la déstabilisation du système, c'est-à-dire au début de changement.

Cette période de désintégration sera habituellement accompagnée d'insécurité et d'anxiété, car, s'il décide de bouger, le système devra accepter de se départir de ses points de repère familiers, avec lesquels il a déjà acquis une certaine habileté pour en adopter d'autres, encore mal connus et avec lesquels il risque d'être malhabile pendant un certain temps, c'est la période où il y a plus de questions que de réponses. On ressent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.

À partir d'une vision psychosociale, on pourrait retenir trois grands types de déclencheurs d'énergie en vue d'un changement ;

- L'attrait de satisfaction ou de gratifications plus élevées ;
- L'insatisfaction ressentie dans la situation existante par les personnes visées ou l'insatisfaction appréhendée dans un avenir prévisible ;
- La pression des leaders du milieu.

Plus ces déclencheurs seront présents, en quantité comme en intensité, plus le changement sera accueilli et intégré facilement ; à l'inverse, moins ils seront présents, plus le changement sera mal accueilli et difficile dans les pratiques quotidiennes.

b-1-L'attrait de satisfaction ou de gratification plus élevé :

La plupart des théories sur la motivation avancent que l'être humain est motivé entre autre, par la recherche du plaisir ou l'évitement de la souffrance. Cela signifierait qu'il est improbable que les gens refusent de se rallier à un changement s'il y a pour eux la possibilité d'accroître leur gains, il faut cependant nuancer cette assertion. Pour qu'elle se vérifie, il faut que ces gains soient attrayants pour eux ; pensons aux nombreux fumeurs qui savent que leur santé serait mieux protégée s'ils s'abstenaient de fumer. Mais là encore, c'est insuffisant. Il faut que les gains escomptés compensent et même dépassent les coûts en énergie qui seront demandés aux individus pour abandonner leurs habitudes et en adopter d'autres.

Ajoutons que l'espérance de gains constitue un déclencheurs a durée limitée. En effet, comme elle résulte d'une anticipation intellectuelle, cette vision de l'esprit risque de s'estomper devant les difficultés et les insatisfactions qui accompagnent l'effort de changement.

b-2-L'insatisfaction ressentie dans la situation existante ou appréhendée dans un avenir prévisible :

Bien que ce déclencheur puisse paraître moins noble que le précédent, il s'avère habituellement très efficace. L'histoire de l'humanité est pleine d'exemples de sociétés qui ont entrepris de changer pour se tenir de situations insatisfaisantes ou pour éviter des catastrophes prochaines. Ainsi, il aura fallu attendre que la planète soit sérieusement menacée pour que les sociétés occidentales s'intéressent à la protection de l'environnement ; il faut souvent que les usagers aient atteint un degré d'insatisfaction élevé avant qu'ils ne protestent pour obtenir une amélioration des services qu'ils reçoivent. Ainsi, si les destinataires vivent d'insatisfaction dans la situation existante, ils seront plus susceptibles d'envisager positivement un éventuel Changement.

Dans le cas inverse, ils verront le changement comme un caprice ou une théorie des décideurs. Par insatisfaction, nous entendons des problèmes, des difficultés, des voies sans issue, ou même un manque de stimulation, qui irritent véritablement les destinataires.

b-3-La pression des leaders du milieu :

Les recherches dans le domaine de la communication publique ont montré que les membres d'un système ont souvent de la difficulté à se faire une opinion cohérente sur un problème. Surtout s'il ne le gêne pas directement ou s'il est complexe. En fait, beaucoup de gens se tournent vers les leaders naturels pour se former une opinion ou pour confirmer la leur. Ces derniers auront donc un effet déterminant sur l'accueil qui sera réservé au changement, en conséquence, plus les leaders naturels de l'organisation appuient explicitement le projet de changement, plus celui-ci sera facile à mener à bien. Attention ; il s'agit ici des personnes qui ont effectivement un leadership sur les destinataires, c'est-à-dire de la crédibilité à leurs yeux. Il ne s'agit donc pas nécessairement des figures d'autorité, car celle-ci, en dépit du pouvoir qu'elles détiennent, ne sont pas nécessairement considérées comme crédibles.

b- La reconstruction:

Au fur et à mesure qu'apparaît le vide fonctionnel résultant de la désintégration de certains éléments de son univers de pertinence, le système se met à la recherche de significations nouvelles qui l'aideront à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Que ces significations nouvelles lui soient proposées ou qu'il les invente, le système est en train de s'approprier de nouvelles significations dans sa façon de percevoir le réel ; il reconstruit autrement ce qu'il perçoit du monde, et du coup sa façon d'entrer en relation avec lui. La phase de reconstruction est engagée et se déroule concurremment à la désintégration, dans une sorte de relation dialectique entre les deux. Cette reconstruction opère en fonction des possibilités que le système entrevoit, et celles-ci sont jugées à partir des intérêts que poursuit le système. Pour peu que les rapports de pouvoir soient déstabilisés par l'effort de reconstruction du réel, la

reconstruction s'opère également, et en même temps, au niveau des interactions entre les membres du système. Donc au niveau d'équilibre des forces à l'intérieur du système. C'est alors une sorte de renégociation des significations partagées qui se met en œuvre entre les membres du système social. Ce processus de négociation des significations partagées se produit autant en ce qui concerne l'objet du changement que l'équilibre entre les acteurs au sein du système social.

Nous n'en sommes donc plus à la simple remise en question et pas encore tout à fait au choix final. La nécessité d'un changement étant désormais ressentie, le système oriente son regard vers les éléments de son environnement qui sont susceptibles d'apporter des solutions de rechange à sa situation.

Cette recherche de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes peut s'effectuer selon deux modes ;

c-1-Le mode recherche :

Le système qui entreprend un changement en suivant le mode recherche s'engage dans un processus conscient et délibéré d'inventaire et d'évaluation de différentes possibilités qui s'offrent pour remplacer les comportements et les attitudes délaissés. Ces possibilités peuvent aussi bien déjà exister comme elles peuvent être créées de toutes pièces.

Souvent, ce processus sera marqué de différentes expérimentations qui permettront de dégager les possibilités qui répondent le mieux aux besoins décelés.

Parmi les aspects qui caractérisent le mode de recherche, on peut retenir ceux qui suivent ;

- Le système s'engage dans un processus actif de (recherche) de possibilités et peut aller jusqu'à l'expérimentation ;
- Le système est relativement lucide sur le fait qu'il a choisi de changer et qu'il investit des efforts pour mieux déterminer la direction du changement ;
- Le système ne cherche pas nécessairement une solution toute faite mais surtout un aménagement de possibilités adapté à son besoin.

Toutefois, ce mode comporte quelque inconvénient. En effet, à cause de la nature de mode recherche, on peut prévoir que la période de reconstruction pourra être relativement longue. Il ne s'agit pas de remplacer une situation par une autre, mais de trouver la nouvelle formule qui conviendra aux circonstances.

À cause de cette durée prolongée, mais aussi à cause d'une période où il y aura absence de points de repère sécurisants, on peut s'attendre à ce que cette façon de procéder soit source d'anxiété. Elle provoquera probablement des réflexions du genre ; on ne sait pas où on va. En fait, c'est le signal d'un premier danger, car au-delà d'un certain niveau d'anxiété, il est probable que, par souci d'économie d'énergie, les gens songeront à abandonner l'entreprise de changement pour régresser à la situation intérieure, qui elle, au moins, était connue, donc sécurisante. Il est d'ailleurs vraisemblable que ce phénomène explique bon nombre d'échecs dans les tentatives de changement.

Signalons que en générale le mode recherche ne pourra pas s'opérer en abstraction. L'examen des divers éléments de solution ne pourra se faire, dans la plupart des circonstances. Qu'en

tenant compte de certains éléments de l'environnement, lesquels éléments pourront avoir pour effet d'imposer ou de restreindre considérablement l'éventail des choix pour le système qui est en train de vivre un changement.

c-2-Le mode identification :

Dans le mode identification, le système qui change remplace la situation insatisfaisante par une formule qu'il emprunte souvent intégralement à un autre système qui l'a utilisé avec profit. Il s'agit donc d'un processus d'imitation, où les efforts de réaménagement sont minimaux. En caricaturant, on pourrait dire que ce qui importe, ce n'est pas une solution qui corresponde tout à fait à la problématique, mais d'abord une solution qui ait bien fonctionné ailleurs et qu'on pense pouvoir emprunter et mettre en pratique avec succès.

Ce mode est fréquemment utilisé pour procéder à des changements. On l'observe entre autres chez l'enfant qui imitera ses parents ou des compagnons de jeux.

S'il présente le danger que les formules choisies ne soient pas parfaitement adaptées au besoin, le mode identification a cependant l'avantage d'être économique en énergie. Il est en effet plus facile de reproduire une situation connue que d'en inventer une originale. En plus, il est certes moins anxiogène que le mode recherche, car on n'a pas à explorer dans l'incertitude ; il suffit d'emprunter les points de repère fournis par le modèle choisi. On peut donc s'attendre à ce que ce mode produise plus rapidement des effets que celui de la recherche.

Ajoutons que le mode identification peut se présenter de deux façons, soit l'identification positive et l'identification négative.

c-3-Identification positive :

L'identification positive se présente comme un processus où le système choisit volontairement un autre système comme modèle auquel il veut ressembler. Elle résulte donc d'un phénomène d'attraction, et par conséquent d'un choix volontaire, où l'on postule qu'en reproduisant les méthodes de l'autre système, on en tirera sensiblement les mêmes bénéfices.

c-4-L'identification négative :

L'identification négative pour sa part se présente également comme un processus où le système décide de se conformer à un modèle, mais cette fois le choix résulte de la nécessité de se plier à certaines contraintes. En d'autres termes si le système le pouvait il agirait autrement, mais dans la situation où il se trouve, s'il le faisait, il s'exposerait à différentes formes de sanctions.

c- L'intégration:

Lorsque la bonne forme de la phase de reconstruction commence à paraître, c'est-à-dire lorsque les nouvelles significations et les comportements qui en découlent se stabilisent, la phase d'intégration (recristallisation) s'enclenche graduellement.

Ici, l'enjeu ne se situe pas entre les anciennes et les nouvelles façons de faire, mais plutôt sur le plan de l'équilibre, de l'harmonie entre la nouveauté et les autres conceptions et pratiques toujours en vigueur dans le système. En d'autres termes, le système recherche la bonne forme en ce qui a trait au cadrage supérieur, celui de fonctionnement d'ensemble du système. Il s'agit en

somme des ajustements que le système social doit effectuer par apport à ses conceptions et pratiques générales pour que la nouveauté puisse s'insérer et qu'un équilibre satisfaisant soit atteint. Cette phase d'intégration se déroule, elle aussi, concurremment et dans une relation dialectique avec la phase avancée de reconstruction.

Les enjeux de cette quatrième phase sont essentiellement des enjeux d'intégration. Cette intégration devra se faire tant sur le plan intrasystémique que sur le plan inter systémique.

d-1-L'intégration intrasystémique :

L'intégration intrasystémique signifie que le nouveau comportement aura été intégré à l'intérieur du système, c'est-à-dire qu'il aura été (harmonisé) avec les caractéristiques des autres sous-systèmes de façon à éliminer les sources de conflits ou de dissonance. Ce n'est pas parce qu'un système adopte un nouveau comportement que celui-ci peut d'emblée coexister avec les autres composantes du système, il est même possible que ce nouveau comportement soit relativement incompatible avec d'autre sous-système : on a observé, par exemple, qu'il était difficile d'acquiescer un style de leadership plus ouvert ou plus démocratique sans en même temps changer sa façon de rentrer en relation avec les gens. Un autre exemple serait celui d'une organisation qui change de mission. Il est évident que la nouvelle mission ne sera enracinée que le jour où elle aura été intégrée aux différentes activités de l'organisation. Il en va de même d'un parti politique qui adopte un nouvel élément dans son programme. Afin d'assurer une certaine cohésion interne, il est important que ce nouvel élément soit articulé par rapport aux grandes orientations du parti. Sinon, il sera rapidement rejeté par la dynamique même du système, qui ne pourra l'incorporer dans ses façons de faire. Nous dirons alors que l'intégration intrasystémique n'a pas été réussie et qu'on n'est pas parvenu à faire vivre l'élément (transplante) dans le système. Par analogie, on peut penser aux expériences de transplantation d'organes où il faut s'assurer que le nouvel organe soit accepté par l'organisme et que les deux réussissent à s'harmoniser.

d-2-L'intégration inter systémique :

L'intégration inter systémique par ailleurs pose la question de savoir jusqu'à quel point le système qui a changé sera désormais soutenu par les autres systèmes avec lesquels il est en contact.

Prenons à l'exemple du fumeur qui cesse de fumer. Comment son environnement réagira-t-il s'il vit en couple, est-ce que son conjoint qui n'a pas cessé de fumer le soutiendra quant au cadre qui expérimente une nouvelle façon d'être en relation avec ses subordonnés, comment réagiront les autres cadres de l'organisation par rapport à l'administrateur d'un CLSC qui tente une nouvelle expérience de la région. L'intégration inter systémique sera réussie dans la mesure où le système qui vit le changement aura réussi à intégrer l'élément nouveau dans ses rapports avec son environnement.

Cette phase d'intégration, que se soit sur le plan intrasystémique ou inter systémique est cruciale, car c'est d'elle que dépend en bonne partie la survie du changement. Si l'entourage ou les caractéristiques du système ne soutiennent pas les nouveaux comportements, on peut craindre que ceux-ci ne soient pas intégrés et qu'ils tendent à être abandonnés avec le temps. Nous dirons

alors que le système régressé a un stade antérieur et que l'intégration systémique n'est pas réussie. (Collerette, Delisle et Perron (1997)).

12-2-Le processus d'adaptation selon Kurt Lewin :

a. Le dégel ou la décristallisation : constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable. Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

b. La transition : Elle correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

c. Le regel ou la recristallisation : est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser. (Collerette P, Gilles D et Richard P. (1997). p22).

12-3-Le modèle d'Ouellet et Pellerin (1996) permet de comprendre comment les individus traversent cette période de changement. Quelle que soient les types des changements et les caractéristiques des personnes touchées, l'adaptation est un processus qui se divise en quatre étapes : le choc, la remise en question, l'engagement et l'appropriation.

- **Première étape : le choc :** Le processus d'adaptation au changement débute par le choc, provoque l'annonce de changement. Cette annonce signifie pour la personne que la situation actuelle ne durera pas et que sa réalité va changer son attention est d'abord dirigée vers la réalité qui va disparaître, l'anticipation des pertes personnelles que le changement organisationnel occasionnera provoque des réactions émotives qui peuvent être intenses (anxiété, colère, etc.) À un niveau plus profond, la personne a l'impression que quelque chose lui échappe, qu'elle perd le contrôle qu'elle pensait avoir sur son présent et son futur.

- **Deuxième étape : la remise en question :** La personne constate que le changement s'impose. Elle commence à prendre conscience de toutes l'ampleur du changement et de ses conséquences elle n'a pas le choix, elle doit s'adapter le processus du deuil de la situation antérieure commence. L'étape de la remise en question est surtout vécue intérieurement et elle est donc moins transparente à la fin de cette étape la personne s'achemine vers un nouvel équilibre. Elle est alors prête à s'investir de nouveau elle est prête à passer à la prochaine étape.

- **Troisième étape : l'engagement C'est l'étape du renouveau et de l'énergie retrouvée :** La personne est maintenant prête à s'engager et à expérimenter la nouvelle situation organisationnelle, le fait de reprendre le contrôle de son travail et de sa vie motive l'engagement dans une nouvelle situation.

- **Quatrième étape :** l'appropriation dans cette phase finale, l'expérimentation est complétée elle est réussie. La personne s'approprie la nouvelle situation solide sa reprise de contrôle et son

nouvel équilibre. L'adaptation s'identifie maintenant à sa nouvelle situation. Sa réalité n'est plus la même et elle ne veut plus retourner en arrière.

12-4-Le processus d'adaptation selon le model de transition :

Chaque fois que vous êtes appelé à vivre un changement, vous passez à travers une période de transition ou d'ajustement personnel. Cette section définit ce processus de transition et comprend notamment :

a- Premier stade l'inquiétude:

Le changement qui survient en milieu de travail (comme l'acquisition d'une nouvelle pièce d'équipement ou l'élaboration d'une nouvelle stratégie) diffère du changement qui se produit sur un plan personnel (comme vos sentiments ou vos pensées alors que vous essayez justement de vous adapter au changement survenu dans votre milieu de travail).

Le changement qui survient sur le plan personnel constitue un processus que l'on appelle la « transition » et qui procède par quatre stades.

Avec l'annonce d'un changement (p. ex. : « les ventes chutent; nous allons devoir changer notre taux de commission » ou « le siège social de la société déménage ailleurs au pays »), vous amorcez le processus de transition.

➤ Le premier stade de la transition est celui de « l'inquiétude » :

Votre première réaction à l'annonce d'un changement est probablement l'inquiétude, voire le choc. Tout ce qui vous était familier est soudainement remis en question.

Vous éprouvez à ce moment le sentiment d'être sous le choc de la surprise. Vous pouvez réagir en vous disant « Je n'arrive pas à y croire! ».

Il se peut qu'il soit difficile pour vous de vaquer à vos occupations quotidiennes et de vous concentrer pour faire l'acquisition de nouvelles connaissances.

➤ Exemples de réactions que vous êtes susceptible de manifester durant cette période :

- des réflexions telles que : « C'est impensable! » ou « Je n'arrive pas à y croire! »;
- une inquiétude excessive ou des pensées qui se bousculent dans votre esprit;
- de l'anxiété;
- de l'irritabilité;
- de l'impatience;
- des crises de larmes ou l'absence totale de réaction (sentiment d'être encore sous le choc).
- une diminution du rendement, une incapacité à bien faire votre travail;
- la prise de mauvaises décisions; de la difficulté à vous concentrer.

Ce que vous pourriez faire pour vous aider vous-même À ce stade de la transition, vous avez besoin de pouvoir compter sur quelque chose de sécurisant, comme un enfant a besoin de son « doudou »..., soit toute chose susceptible de vous reconforter, de vous sécuriser ou de vous apaiser. Par exemple :

- obtenir le plus d'information possible sur le changement en question.
- en parler aux autres afin de vous sentir soutenu émotionnellement.
- en parler aux autres afin de connaître leur point de vue sur le sujet ou de vérifier les rumeurs.
- prendre des mesures pour gérer vos sentiments et conserver votre santé physique et mentale (vous trouverez de nombreuses suggestions à ce sujet dans des sections ultérieures)

➤ **Ce que vous devriez éviter de faire à ce stade :**

- prendre des décisions importantes si vous n'avez pas les idées claires ou si vous vous sentez encore bouleversé.
- vous attendre à pouvoir vaquer à vos occupations courantes comme si de rien n'était durant cette période, si la routine elle-même est perturbée.
- essayer d'éviter vos collègues ou les personnes qui peuvent vous apporter leur appui.
- cesser de prendre soin de vous-même, c'est-à-dire d'être actif, de bien manger et de dormir suffisamment.
 - faire la sourde oreille à l'information sur les changements qui surviennent au travail. Vous n'aimez peut-être pas entendre ces nouvelles, mais il est important de vous tenir informé.
 - sauter aux conclusions (p. ex., vous dire : « Ça va être terrible! »).

b- Deuxième stade l'opposition :

Après un certain temps (parfois des jours, parfois des semaines), lorsque votre « inquiétude » initiale s'est calmée, il se peut que vous commenciez à vous opposer farouchement au changement (p. ex. : vous travaillez ou agissez à contre cœur ; vous êtes irritable, amer).

Ces sentiments sont normaux et peuvent durer un certain temps. La longueur de la période pendant laquelle vous pouvez éprouver ces sentiments dépend de votre perception de l'ampleur de ce que vous perdez à cause de ces changements, du nombre de changements simultanés auxquels vous faites face et des expériences de changement que vous avez vécues dans le passé.

Vos propres pensées risquent aussi d'envenimer les choses (p. ex., lorsque vous vous dites : « Je ne réussirai jamais à passer à travers cela »). Vous trouverez des conseils pour vous aider à changer ces pensées à la section intitulée « Remettre en question les idées préconçues ».

➤ **Exemples de réactions que vous êtes susceptible de manifester durant cette période**
Certains des sentiments, des pensées ou des comportements caractéristiques du stade de l'opposition sont les suivants :

- l'expression de commentaires tels que : « Quelle annonce? Oh, tu veux dire celle de la réorganisation ? Je n'y ai même pas prêté attention. »; « Elle n'aura pas de répercussion sur notre groupe. »; « C'est mon domaine..., ils ne peuvent pas y toucher. »
- une baisse de votre rendement.
- le désir de demeurer à l'écart des autres ou de vous retirer de certaines équipes affectées à des projets particuliers.
- un sentiment de frustration.

➤ **Ce que vous pourriez faire pour vous aider vous-même :**

- Vous rappeler que le changement ne touche pas tous les aspects de votre vie; certains éléments de votre vie professionnelle ou personnelle demeureront les mêmes, stables et fiables.
- Continuer de rechercher le plus d'information possible au sujet du ou des changement(s). •
Vous assurer de bien comprendre ce qu'on attend de vous en matière de rendement.
- Essayer de déterminer en toute franchise si vous évitez ou non le changement.
- Vous rappeler que tout changement apporte des circonstances opportunes.
- Vous rappeler que cette période ouvre la voie au stade suivant.

C-Troisième stade ; l'acceptation :

À mesure que vous commencez à reconnaître que certaines de vos craintes n'étaient pas fondées et que, contrairement à ce que vous aviez cru, vous pouvez changer des comportements personnels, vous commencez à vous sentir optimiste et confiant en l'avenir. Il se peut que vous commenciez à apprécier la découverte de faits nouveaux ou de nouvelles situations et à priser la variété qui en résulte.

Il s'agit d'une étape positive, axée sur l'avenir.

Vous vous dites peut-être : « Je vais essayer » ou « Je me demande ce que je pourrais faire pour que ça marche »

➤ **Exemples de réactions que vous êtes susceptible de manifester durant ce stade de la transition Avoir des réflexions telles que :**

- « Les choses se sont arrangées. » « Il se passe des choses positives. »
- « C'est bizarre de voir à quel point j'étais bouleversé par les événements, mais tout ça, c'est de l'histoire ancienne maintenant. »
- « J'imagine qu'ils vont aussi, tôt ou tard, changer ce nouveau système, mais pour le moment, il me semble plutôt efficace. »
- « J'ai mis du temps à m'habituer à travailler avec mes nouveaux collègues, mais je pense que nous formons une bonne équipe maintenant. »

Ce que vous pourriez faire pour vous aider vous-même Vous rappeler que vous êtes en mesure de faire face à l'inconnu.

Mettre davantage l'accent sur la gestion de vos émotions et de vos pensées, et vous comporter de manière à apporter une contribution positive à votre travail.

- Chercher à vous informer davantage et à acquérir de nouvelles connaissances.
- Être indulgent à votre égard lorsque vous faites des erreurs; dites-vous qu'elles sont inhérentes à l'apprentissage.
- Si nécessaire, vous accorder un certain temps pour faire le deuil des choses qui ne seront plus jamais les mêmes.
- Vous porter volontaire pour tout projet dans lequel vous pouvez participer à la planification des changements.

D-Quatrième étapes ; la découverte:

Lorsque les changements apportés feront partie du quotidien, ils vous deviendront de plus en plus familiers.

C'est à ce moment que vous cesserez de penser au changement en termes de « la nouvelle manière de procéder ». Vous vous direz peut-être : « Ils vont probablement changer ça de nouveau tôt ou tard, mais pour le moment, la méthode me semble plutôt efficace. »

➤ **Ce que vous pourriez faire pour vous aider vous-même :**

- Garder l'esprit ouvert pour découvrir de nouvelles façons de faire les choses et apprendre continuellement.
- Ne pas avoir peur de faire des erreurs. Il vous en reste bien d'autres à faire, puisque vous continuez toujours d'apprendre.
- Prendre le temps de réfléchir à votre expérience et à ce qui vous a aidé à passer à travers cette période. La prochaine fois que vous devrez faire face à un changement, il vous sera utile de vous rappeler ce qui vous a aidé cette fois-ci. (http://www.homewoodhumansolutions.com/msa/stcontent/ecourses/Support/EC6_Support_Files/EC6_Materials/PDFs/EC6_FR_WKBK.pdf 27 février 2020).

12-5-le processus d'adaptation selon Le model de Perlman et Takacs :

Perlman et Takacs (1990) ont enrichi le modèle des cinq étapes de Kübler-Ross et l'ont adapté aux phases d'un changement organisationnel. Ils ont ajouté cinq autres phases afin d'expliquer plus en détails, les différents problèmes personnels et émotionnels associés au changement organisationnel. De plus, ils offrent des outils d'interventions pour gérer le changement à chacun des 10 stades.

Tableau N4 : les stades de développement selon Perlman et Tackacs :

1. Équilibre	6. Dépression
2. Dénî	7. Résignation
3. Colère	8. Ouverture
4. Marchandage	9. Bonne volonté
5. Chaos	10. Renaissance

- ✓ **La première phase appelée « phase d'équilibre »** consiste en un état homéostatique ou de maintien. Un changement externe exerce des pressions sur ce statu quo, difficile à quitter.
- ✓ **La phase de déni** canalise l'énergie de la personne vers des mécanismes de défense, telle la rationalisation. Au fur et à mesure que des pressions s'exercent, cela exige plus d'énergie et de pouvoir afin de maintenir le statu quo. Cette énergie se transforme rapidement en résistance au changement. À cet effet, la résistance ne serait que l'un des dix stades du changement!

- ✓ **La phase suivante est celle de la colère.** Lorsque le changement devient incontournable, l'énergie est alors canalisée vers la résistance ouverte au changement et se manifeste souvent par le blâme, la frustration, la rage, l'envie et le ressentiment.
- ✓ **La quatrième phase est le marchandage.** IL s'exerce entre les employés afin d'éviter l'inévitable, par des moyens dits rationnels, tels que la négociation et les ententes. L'énergie est alors canalisée dans le but de limiter ou d'arrêter le changement.
- ✓ **La phase du chaos** rend l'énergie diffuse et un sentiment d'impuissance émerge provoquant l'insécurité et une multitude de questions. Puis arrive un état de dépression où l'énergie et les résultats attendus sont absents.

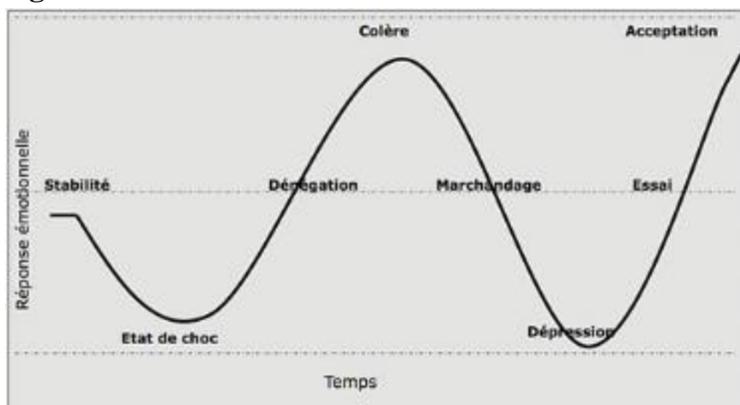
À la suite de cet état dépressif, il y a **un stade de résignation**. Le changement est accepté passivement, sans enthousiasme.

Une fois les changements acceptés, les destinataires deviennent plus ouverts au changement; c'est **la phase d'ouverture**. Ils deviennent disponibles pour apprendre, mais sans enthousiasme débordant.

Ce n'est qu'à la neuvième phase, celle de **la bonne volonté**, qu'ils veulent explorer et où la réunification de l'intellect et des émotions est amorcée. Finalement, arrive **la phase de renaissance**. L'énergie produit des sentiments d'habilitation et les employés deviennent plus proactifs et engagés dans l'organisation. L'étape entre la phase de résignation et celle de **l'ouverture** constitue le point critique de l'appropriation du changement. (PERLMAN, TAKACS D. 1990, p. 33-38).

12-6-L'adaptation de l'individu au changement selon Elisabeth Kubler Ross :

Figure 2 : la courbe d'Elisabeth-Ross :



(<https://www.dynamique-mag.com/article/courbe-deuil-appliquee-entreprise.4936>, 15/08/2020)

Le schéma ci-dessus propose une adaptation de la courbe d'Elisabeth Kübler-Ross applicable à l'entreprise. On retrouve ici une forme sinusoïdale du temps comportant une phase de descente (choc, déni, refus, dépression) puis d'ascension (essai, acceptation, pardon, quête de renouveau) présente dans beaucoup de métaphores et d'archétypes du développement humain.

Etant entendu que l'on ne fait pas référence ici à la mort physique d'un individu, à quoi la courbe de deuil peut-elle faire référence ? Et bien on peut considérer que tout changement vécu dans l'organisation implique une forme de deuil : il pourra s'agir du départ d'un ou plusieurs collègues, d'un responsable hiérarchique, d'un changement de service, division ou site, d'une mutation, de l'abandon d'un projet engagé, d'un processus de restructuration interne ou encore d'un plan social.

Tout ce qui en somme marque symboliquement la fin de quelque chose. Car ce qu'il est très important de comprendre, c'est que le changement, même lorsqu'il est souhaité par la personne, s'accompagne invariablement d'un sentiment de perte !

Le lecteur désirant en savoir plus à ce sujet pourra se référer au livre de Jacques-Antoine Malarewicz intitulé « Petits deuils en entreprise » paru aux Editions Pearson.

13-6-1-Les différentes étapes de la courbe de deuil :

Telle que présentée dans la version ci-dessus, elle comporte cinq grands mouvements qui peuvent être décomposés comme suit :

1. L'état de choc : c'est le moment précis auquel survient la perte. Ce moment se caractérise une forme d'atonie émotionnelle qui précède la prise de conscience de sa réalité.

2. Le déni : c'est le refus de reconnaître et d'affronter la réalité de la perte.

3. La colère : c'est la phase qui suit le déni. Elle se caractérise par une réponse émotionnelle forte qui doit être exprimée ! (la colère fait malheureusement partie de ces émotions encore trop souvent qualifiées de « négatives »)

Elle peut s'accompagner également d'un fort sentiment de culpabilité : Des études en psychosociologie montrent ainsi que le sentiment de culpabilité de ceux qui restent dans l'entreprise à la suite d'un plan social peut être très fort (pourquoi eux et pas moi)

4. La dépression : C'est le moment (plus ou moins long) où l'on se rend compte que malgré nos tentatives de marchandage la réalité s'impose à nous. C'est un moment d'abattement qui n'est pas forcément ici à entendre dans son acception clinique. La colère fait place à un sentiment de tristesse qu'il conviendra également de verbaliser.

5-L'acceptation : « On ne guérit d'une souffrance qu'à condition de l'éprouver pleinement » M. Proust.

C'est le dernier mouvement du processus. Il est précédé de quelques essais qui permettent pas à pas d'amorcer le renouveau sans craindre la rechute. La réalité est comprise, éprouvée ET acceptée et permet d'évoluer vers autre chose.

Il est à noter que selon Elisabeth Kübler-Ross les étapes ne sont pas forcément traversées par le sujet selon un ordre linéaire. On peut simplement indiquer que chaque phase doit être vécue quelque soit le niveau d'inconfort généré afin d'achever le processus de deuil. (<https://www.dynamique-mag.com/article/courbe-deuil-appliquee-entreprise.4936> 11/08/202).

Résumé

Le système de pertinence de l'individu est composé de règles, des normes, des croyances. D'opinion qui définisse sa conception de ce qui est normale, de ce qui est acceptable, Cette

Chapitre III : Système de Pertinence chez l'individu au travail

conception est construite au hasard de ces expériences vécues et des influences subies, se système est compose de trois structures qui influence son comportement, le périsme de la perception de changement est influencer par ; attitude générale face au changement le croyances que au motivation réel et niveau de tolérance à l'ambiguïté, le processus que passe l'individu durant le changement est expliquer par déférents théories et modèles ce passage commence sauvant par un choc et une inquiétude et résistance et a la fin l'individu accepte la réalité et la nécessité de changement.

Partie pratique

**Chapitre IV: Présentation de
l'organisme d'accueil, et les étapes
De la recherche Sur le terrain**

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche Sur le terrain

Préambule

Après avoir consacré toute une partie théorique qui m'a permis de cerner mieux les notions de base en relation directe avec mon travail de recherche et pour appuyer cette première partie, la deuxième partie sera consacrée à l'étude pratique réalisée au niveau de l'entreprise Sarl Nomade.

Dans le présent chapitre on présente l'organisme d'accueil, ensuite les étapes de la recherche sur le terrain, la démarche méthodologique ainsi que les techniques utilisées dans la présentation de l'échantillon d'étude.

1-Présentation générale de Sarl Nomade :

1-1 rédaction du status:

Fondé en 1998, la SARL NOMADE a débuté dans le secteur des boissons avec la production de limonades, puis d'eau gazeuse, mais s'est aussitôt spécialisé dans la production de l'eau de source.

Sa situation géographique lui permet de puiser dans la nappe phréatique supérieure de la vallée de la Soummam réputée pour la qualité de son eau.

En 2006, SARL NOMADE compte 36 ouvriers, et s'étendait sur une superficie de 1200m², le matériel de production était beaucoup plus manuel qu'automatique.

En 2015, l'entreprise s'est élargie, le nombre d'ouvriers a augmenté pour atteindre 45 ouvriers, le matériel de production est passé du manuel à l'automatique pour améliorer le produit final qualitativement et quantitativement.

1-2 situation géographique :

L'entreprise NOMADE est située à Bouzerouf à la sortie de commune d'Akbou, à deux 02 Km de l'agglomération d'Akbou, 70 km du chef lieu de Bejaia.

1-3-présentation globale de l'unité :

Le SARL NOMADE AYRIS, appartenant à Mr CHALABI Samir, une usine de conditionnement d'eau en bouteille, équipée de 03 grandes citernes d'une capacité de 25000 L, chacune dotée d'un filtre, d'un puits et forage de 103 mètres de profondeur avec une puissance de 7L / S et 02 pompes pour effectuer l'eau de la citerne vers l'intérieur pour le remplissage des bouteilles.

Dans le cadre de l'extension du champ de production, l'entreprise envisage l'exploitation d'un nouveau forage d'une profondeur de 110 mètres avec une puissance de 16L /S qui envisage également la construction d'une nouvelle usine occupée par des machines automatiques même sur le plan du marché de travail y a une demande d'emploi élevée.

1-4-les applications et les méthodes d'entreprise :

« ABC », est une méthode appliquée sur le cas pratique de cette entreprise NOMADE.

- **La première étape consiste à l'identification des différentes activités exercées au sein de cette entreprise ;**

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche Sur le terrain

Tableau N°5 : identification des activités :

Centre	Activité
Administration	Organisation générale
	Hygiène et sécurité
Approvisionnement	Suivi de commande
	Réception
Atelier de production	Suivi des commandes Préparation ordonnancements
Laboratoire	Contrôle de qualité
Commercialisation	Commande Facturation Livraison

- **Affectation des ressources aux différentes activités :** il s'agit de répartir les charges indirectes de chaque centre sur les activités ;

Tableau N°6 : affectation des ressources aux différentes activités :

Centre	Ressource	Activité	Coût d'activité
Administration	353320.97	• Organisation générale	254793.537
		• Hygiène et sécurité	1515843.6
Approvisionnement	1902493.37	• Suivi des commandes	1046371.354
		• Réception	856122.0165
Atelier de production	1230905.97	• Suivi des commandes	2406371.354
		• Préparation	6140982.06
		• Ordonnancement	5231206.94
Commercialisation	2504490	• commande	834830
		• facturation	834830
		• livraison	834830

1-5- choix des indicateurs de coûts et détermination de leurs volumes :

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche Sur le terrain

Après l'analyse des différentes activités des processus de fabrication de trois produits, a savoirs :

- Bouteille de 0.33 L
- Bouteille de 0. 51 L
- Bouteille de 1.5 L
- Bouteille de 5 L
- Bouteille de 8 L

2)-Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisées :

Il est souvent connu que les techniques utilisées pour la collecte d'information, des résultats d'une recherche quelconque dépendent de l'adéquation des outils et techniques utilisés dans la collecte des informations d'une part et la façon de leur exploration d'autre part et pour cela on a procédé comme suite :

2-1-La pré-enquête :

Dans tout objet de recherche, la pré-enquête est une phase importante et utile qui se présente comme l'un des étapes de la recherche, qui nous a permis de familiariser avec le terrain afin d'avoir des données nécessaires concernât notre thème (avoir la population d'enquête, le choix de la méthode, les variables à utiliser dans les hypothèses).

Pré-enquête « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments(questionnaire, analyse des documents) prévus pour effectuer l'enquête, si on a des doutes sur telle variable, ou sur le rendement de telle technique, on peut explorer de façon limitée le problème à étudier, avant même de préciser définitivement ses objectifs ».(Grawitz,2001,p55).

La pré-enquête est une étape très importante dans notre étude, consiste à vérifier sur le terrain la pertinence de données sollicitées relativement à nos hypothèses. Elle permet de mieux connaître le terrain d'investigation. On a l'occasion de faire l'observation participante pour élargir mes connaissances, sans oublier qu'en cette période, on a eu la possibilité de ce familiarisé avec le milieu de travail et son personnel et gagné leur confiance.

Notre pré-enquête avait duré trois jours de mois de Mars au sien de l'entreprise Sarl Nomade à Akbou, On a commencé en premier lieu avec une prise de contact avec le responsable de service des stages au sein de la SARL « Nomade » afin de tenter de savoir si l'organisation avait adopté un changement organisationnel et dans un deuxième lieu on a questionné certains employés dans le but de rassembler les déférentes informations sur notre thème pour déterminer l'échantillon, de découvrir le types de changement dans cette entreprise, aussi élargir et recueillir le plus de renseignement possible.

2-2-Résultats de la pré-enquête :

L'entreprise Sarl Nomade à procédé a un changement qui est une forme d'extasions on ajoutant un nombre intéressant des travailleurs et la mise en ouvre des machines pour produire des bouteilles de 5 et 8 litres, on a précisait notre échantillon qui est de 30 travailleurs de service de production.

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche Sur le terrain

2-3-L'enquête :

C'est notre deuxième étape de recherche, elle nous a permis de collecter le maximum d'informations concernant le sujet de notre recherche. Elle a débuté en Mars 2020, connaissant des perturbations et une mise à l'arrêt, en raison de la pandémie qui a touché de le pays, nous avons pu quand même distribuer des questionnaires au prés des travailleurs de service de production de Sarl Nomade lors des premiers jours de l'enquête.

2-4- populations d'étude :

Selon M. Angers « la population d'étude est un ensemble ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distingues d'autre éléments et sur les quels porte l'investigation ».

Lors de mon enquête, j'ai pris l'effectif total de service de production (ou il y avait un changement) de l'entreprise d'accueil correspond à un ensemble de 30 salariés sur la catégorie des agents d'exécution et des agents de métrise, cependant j'ai récupérer que 25 questionnaires.

Tableau N°7 : la répartition de la population d'étude selon la CSP :

Catégories socioprofessionnel	Effectifs
Agent de métrise	10
Agent de production	15
Total	25

2-5-L'échantillon et ces caractéristiques :

La population visée dans notre enquête soit les travailleurs de l'entreprise Sarl Nomade, le choix de l'échantillon est stratifié proportionnel.

L'effectif total de cette entreprise est de 130 salaries, nous avons pris le total travailleurs de service de production qui sont toucher par le changement qui soit 30 individus.

On a distribué 30 questionnaires auprès de notre échantillon d'enquête.

On a récupéré 30 questionnaires dont 5 non pas répondu ce qui nous fait 25 questionnaire répartis comme suit (15) agent d'exécution (10) agent de maitrise,

2-6- La technique de l'échantillonnage :

La technique de l'échantillonnage est stratifié, c'est l'une des technique probabiliste « est une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristique distinguent les éléments de la population et qu'il y a lieu d'en tenir compte d'avant la sélection. Ce procédé permet de créer des sous-groupes ou strates qui auront une certaine homogénéité parce qu'on présume que les éléments composant chaque strates ont une certaine ressemblance et que chacune est ainsi distincte des autres » (Aktouf 1987).

La validation de l'échantillon est constitué par le caractère exhaustif de la liste de référence dont laquelle doit être complète pour chaque unité de l'univers ait la même chance, ou une

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche Sur le terrain

chance non nulle, de figure dans l'échantillon, les trois catégories socioprofessionnel (cadre, maîtrise et agent d'exécution).

3- La méthode et la technique utilisée :

3-a- La démarche méthodologique :

Pour qu'un chercheur puisse mener à bien son enquête et arriver à des résultats plus pertinents, il doit penser aux moyens à utiliser à chacune étape de sa démarche, et ce sera bien sur sa méthodologie qui est définis par Maurice Angers comme « l'ensemble des méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique » (ANGERS M, 1997, p65).

3-b. La méthode utilise :

Plusieurs facteurs influencent sur le choix de la méthode que le chercheur doit suivre du moment qu'elle est intimement liée à la question de départ posée au début de la recherche et à ses objectifs pour apporter et développer des réponses à mes questions, il est trivial d'avoir recours à une méthode de recherche. Qui peut définir comme un ensemble de règles relativement indépendantes, des continus et des faits particuliers étudiés, elle se produit sur le terrain, par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche.

Parmi les nombreuses méthodes utilisées dans différentes recherches scientifique, on a opté une approche quantitative qui permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche à partir de là, on a choisit la méthode quantitative qui est « un ensemble de procédure pour mesurer des phénomènes les mesures peuvent être ordinaire du genre plus grand ou plus petit ou numérique avec usage de calculs » (ANGERS M, 1997, p65).

Ce choix est déterminé par la nature de notre thème qui est «l'impact de changement organisationnel sur le système de pertinence des salaires de Sarl Nomade». Cette méthode décrie, exprime et analyse le phénomène d'une manière bien définie, bien argumentée et bien précisée ce qui nous aide à mesurer notre question de recherche.

On présent, ci-dessous, l'ensemble des outils qui ont constitué le protocole de recherche pour l'échantillon de 25 travailleurs de Sarl Nomade.

3-c. Les techniques de recherche utilisées :

Selon MADELIN GRAWITZ « la technique est ensemble des procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissible, successible d'être appliqués à des nouveaux dans la même condition, adapter au genre de problème et de phénomènes en cause ». (GRAWITZ M, 2001, p351).

Chaque recherche exige des technique qui doivent être adéquates et bien choisies pour la recueille des informations sur le terrain, que ce soit pendant la pré-enquête ou dans le cœur de l'enquête car bien choisie ses techniques de recueille des données détermine les résultats finale de l'enquête.

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche Sur le terrain

On a utilisé une échelle comme technique de recherche qui offre beaucoup d'avantages essentiellement la collecte des données pertinents, c'est à dire que la population concernée peut le remplir à la fois dans et hors travail.

4-Techniques de recueil de données :

4-1-échelle de model de transition :

Un questionnaire sous forme d'une échelle est la technique principale de notre recherche qui permet de clarifier les hypothèses sur le terrain, on utilise l'échelle de model de transition.

Il s'agit d'une échelle auto administré testées et validées. Il est composé des questions fermées. On les a remis aux gestionnaires et ceux-ci se sont occupés de le distribuer sur un échantillon de 30 salariés de Sarl Nomade.

Notre échelle a une totalité de (24) items qui mesure (4) dimensions (inquiétude, opposition, acceptation, découverte), (6) questions pour chaque dimension,

-Les items : 7-9-11-19-21-23 pour l'inquiétude

-les items : 2-4-6-14-16-18 pour l'opposition

-les items : 8-10-12-17-22-24 pour l'acceptation

-les items : 1-3-5-13-15-20 pour la découverte

-Le questionnaire est devisé en (02) axes :

Axe 01 : est relatif aux données personnelles de l'enquêté.

Axe 02 : relatif aux dimensions ; inquiétude, opposition, acceptation, découverte

Pour les modes de réponse, c'est de ordre de gauche à droite en commençant par en complet d'désaccord jusqu'à tout à fait d'accord. Pour la cotation des réponses ; les sujets qui répondent avec :

-En complet désaccord auront une note (01).

- Plutôt en désaccord auront une note (02).

- Neutre auront une note (03).

- Plutôt d'accord auront une note (04).

- Tout à fait d'accord auront une note (05).

5-Technique d'analyse des données :

La manipulation des données et les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide de SPSS (version 11.0) car notre étude est quantitative.

✓ Les outils statistiques utilisés :

On a dépouillé les données recueillies en utilisant le logiciel SPSS pour y analyser (statistique package for social sciences). A cet effet, nous avons opté pour les opérations statistiques suivantes :

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche Sur le terrain

- SPSS : (Statistique package for sociale sciences), c'est un logiciel pour englober, organiser et analyser les données par description d'une variable à partir d'un échantillon qui représente la population.
- Les pourcentages et les fréquences : c'est pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.
- La moyenne et l'écart-type: pour calculer le niveau du contrat psychologique et l'implication organisationnelle
- Le pourcentage : est les fréquences pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.
- Le T test : C'est un test pour calculer la différence entre deux échantillons indépendants. Le contrat psychologique et le facteur sociodémographiques (genre), l'implication organisationnelle et le facteur sociodémographique (genre).
- Le teste alpha gronbach : permet de mesurer la cohérence (la fiabilité) interne des items d'une même dimension, sa valeur varié entre (0 et 1) et il est considéré comme acceptable à partir de (0,7). Donc en opté de calculer la fidélité des deux axes du continuum (Contrat psychologique et l'implication organisationnelle).
- L'Anova : permet de voir si une variable numérique a des valeurs différentes en fonction de plusieurs groupes. C'est une généralisation du test de Student permettant de comparer plus de deux groupes. On adopter ce test pour calculer les variances entre les membres de l'échantillon selon les certains variables socioprofessionnelles (âge, catégorie socioprofessionnelle).

7- Les difficultés rencontrées :

En revanchant, au cours de mon recherche on a été confronté à un ensemble d'obstacles qui ont inhibé notre enquête, on cite :

- Le manque d'ouvrages.
- Le manque des études antérieures concernant le système de pertinence de l'individu.
- La perte de 16.6% du questionnaire.
- la difficulté de trouver un lieu de stage.
- les grèves et le covid19 qui a retardé la recherche et le stage.

Résumé

En guise de conclusion à ce chapitre, L'entreprise Sarl Nomade est une grande entreprise riche en termes de qualité et quantité. Cette entreprise a connu quelques changements depuis sa création.

Nous avons abordé dans ce chapitre la méthodologie de notre recherche, celle-ci nous a permis l'enchaînement des étapes de notre recherche dont la collecte des données pour arriver à des résultats, que nous allons analyser et interpréter dans le chapitre suivant à fin d'aboutir à une confirmation ou infirmation de nos hypothèse.

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche Sur le terrain

**Chapitre v : analyse et
Interprétation des résultats**

Préambule

Cette partie est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats obtenu autour des caractéristiques personnelle de notre échantillon d'étude, concerné par le changement organisationnel, par conséquent les systèmes de pertinence des salaires en vue de la vérification des hypothèses de recherche.

1-Présentation et analyse des données personnelle de l'échantillon d'étude :

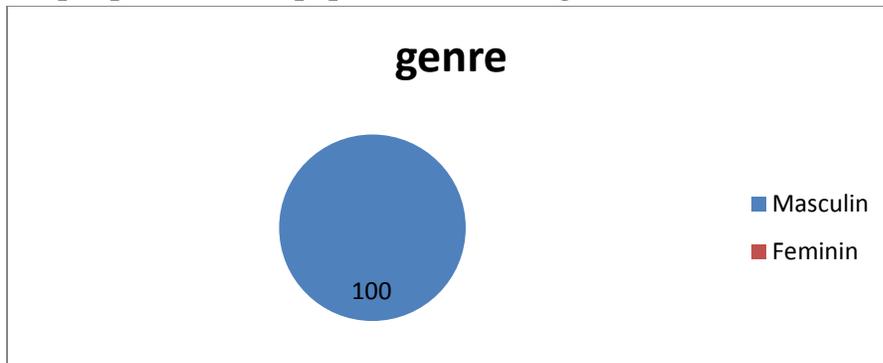
1-1-Les caractéristiques de la population d'étude :

Tableau N° 08 : La répartition de l'échantillon selon le genre :

Sexe	Effectifs
Masculin	25
Total	25

Source: réalisé à partir des données du questionnaire

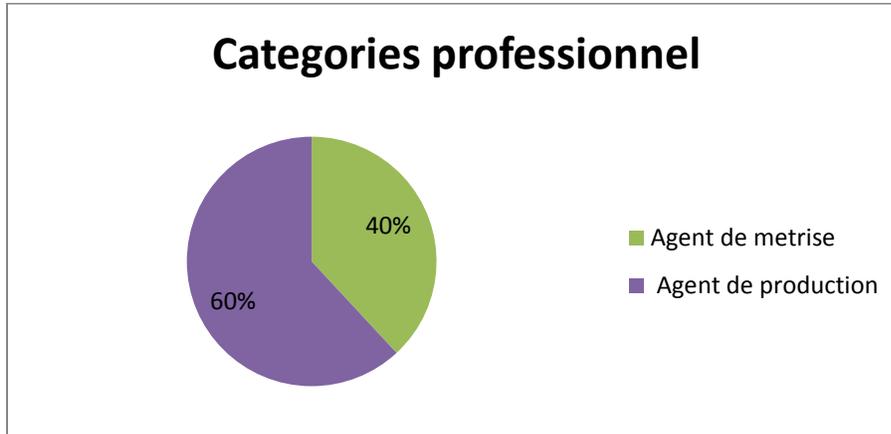
Graphique N° 01 : la population selon le genre :



On constate d'après ce graphique que le genre masculin est représenté avec un taux de 100% on déduit alors que les hommes sont majoritaire dans notre échantillon, cela s'explique par la nature du travail qui engendre la majorité exécutifs et que les femmes préfèrent plutôt de travailler dans les postes administratifs ou dans les laboratoires.

Tableau N°09 : la repartitions de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :

Catégories socioprofessionnel	Effectifs
Agent de métrise	10
Agent de production	15
Total	25



On remarque qu'un taux de 60% de nos enquêtés pour les agents d'exécution, suivi par des agents de maîtrise avec un taux de 40% de notre échantillon d'étude.

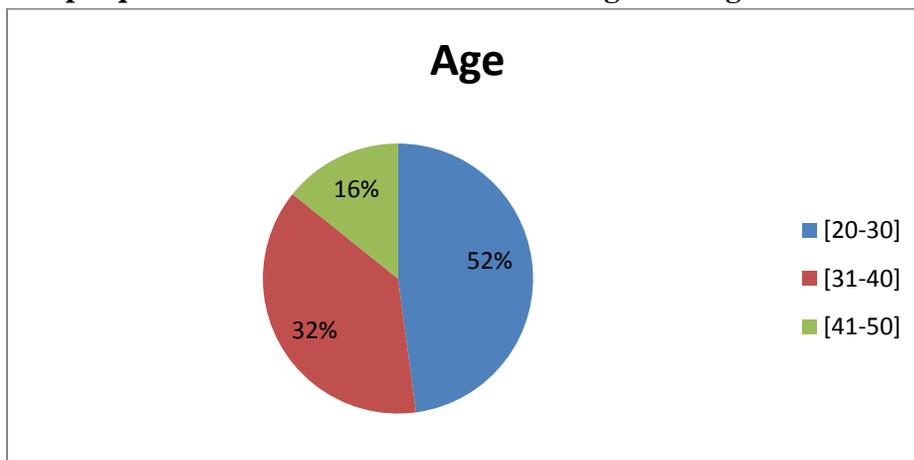
On constate que la catégorie socioprofessionnel la plus élevée est celle des agents d'exécution puis les agents de maîtrise car on a choisit notre échantillon dans service de production car si le service qui est touché par le changement organisationnel.

Tableau N° 10 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge :

Catégorie d'âge	Effectifs
[20 – 30]	13
[31–40]	8
[41–50]	4
Total	25

Source: réalisé à partir des données du questionnaire

Graphique N°03 : l'échantillon selon la catégorie d'âge :



Par les illustrés suivant, on constate que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de [20-30] avec un taux de 52 % suivi par la catégorie âgé entre [31-40] avec 32% ensuite on retrouve la catégorie moyen est de [41-50] qui représenté par un pourcentage de 16%.

On remarque d'après nos données que la majorité de ces salariés sont âgés de [20-30 ans], ce qui permet à l'entreprise de compter sur eux et leur compétence, ainsi leur dynamisme et leur

fraicheurs dans le travail qui joue un rôle important dans le développement de l'entreprise et de faire face a ses défis a venir.

▪ **Synthèse des données personnelles :**

Après avoir représenté les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'études, nous avons constaté que le genre masculin est dominant avec un taux de 100%.

Et pour le statut socioprofessionnelle nous avons constaté qu'un taux de 60% de nos enquêtés pour les agents d'exécution, suivi par des agents de maîtrise avec un taux de 40% de notre échantillon d'étude.

Comme nous avons constaté que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de [20-30] avec un taux de 52 % suivi par la catégorie âgé entre [31-40] avec 32% ensuite on retrouve la catégorie moyen est de [41-50] qui représenté par un pourcentage de 16%.

2-Analyse et interprétation des résultats :

Il nous a paru d'aborder les effets de changement organisationnel sur le système de pertinence (inquiétude, opposition, acceptation, découverte) chez l'individu dans le contexte professionnel, effets qui n'ont pas souvent été considérés en psychologie du travail et des organisations.

2-1-analyse de la première hypothèse partielle :

Afin de tester la première hypothèse partielle qui stipule « le changement a un impact positif (découvrent et acceptent) sur les systèmes de pertinence chez les salariés de l'entreprise Sarl Nomade » on a formuler une hypothèse interactionnelle qui rassemble deux variables une est indépendante et une autre dépendent, pour cela on a opte pour la comparaison des moyennes de variable indépendante (changement) et variable dépendante (acceptation et découverte) on utilisant le coefficient de corrélation pour étudier l'intensité de la liaison qui peut exister entre les deux variable on utilisant le teste ANOVA pour analyser les variances.

Tableau N° 11 : représentante les coefficients de corrélation entre le changement organisationnel et le système de pertinence (acceptation et découverte) chez les salariés de Sarl Nomade :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) changement	-9,537	21,204		-,450	,657
	,660	,292	,426	2,258	,034

a. Variable dépendante : Acceptation et Découverte

Source: output de spss obtenu lors de l'enquête

Suivant les résultats obtenus ci-dessus ainsi le tableau de « ANOVA » cette hypothèse, les coefficients estimé ($B=0,426$) répond au système de pertinence (acceptation et découverte) à priori qui est statistiquement p significatif respectivement à des niveaux ($P=0,034$) au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en sciences sociales. Laissant entendre que le changement organisationnel a une incidence spécifique sur le système des pertinences (acceptation et découverte).

Tableau N° 12 : description statistique de changement organisationnel et (acceptation, découverte) :

Statistiques descriptives

	Moyene	Ecart-type	N
Acceptation et Découverte	38,12	11,140	25
changement	72,16	7,186	25

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Tableau N° 13 : Récapitulatif des modèles :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,426 ^a	,181	,146	10,296

a. Valeurs prédites : (constantes), changement

b. Variable dépendante : Acceptation Découverte

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats de ce tableau ci-dessus, 42% des employés de l'échantillon sont en acceptation et découverte de changement organisationnel. Et ce selon le résultat de $R=0,426$.

Pour vérifier « si le changement organisationnel a un impact positif (découvrent et acceptent) sur le système de pertinence chez les salariés de l'entreprise Sarl Nomade» pour faire cette analyse il est indispensable d'utiliser le teste D'ANOVA pour calculer la corrélation existentielles entre le changement et le système de pertinence (acceptation et découverte) chez les membres de l'échantillon.

Tableau N° 14 : représentation de la variance de l'impacte de changement organisationnel sur le système de pertinence (acceptation et découverte) chez les salariés de Sarl Nomade :

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	540,581	1	540,581	5,100	,034 ^a
Résidu	2438,059	23	106,003		
Total	2978,640	24			

a. Valeurs prédites : (constantes), changement

b. Variable dépendante : Acceptation Découverte

Source: output de spss obtenu lors de l'enquête

On peut remarquer que le changement organisationnel a un impacte positive sur le système des pertinences (acceptation et découverte) chez les salariés de Sarl Nomade, cela est vérifié par $R^2=0,181$ cela veut dire que 18 % de l'échantillon de l'étude confirme que le changement organisationnel a un impacte positive sur le système de pertinence (acceptation et découverte) chez les salariés de Sarl Nomade. Et ce selon la valeur de $D=5,100$ devant une signification ($\alpha=0,034$) qui est inférieure à 0.05 qui est utilisé en sciences sociales.

▪ **Synthèse des résultats de la première hypothèse partielle :**

Dans cet alinéa, nous allons présenter la synthèse des résultats de l'hypothèse principale :

D'après les résultats obtenus de la première hypothèse partielle, on peut retenir que le changement organisationnel a un impact positif sur le système de pertinence (acceptation et découverte) des salariés de Sarl Nomade à Akbou, donc notre hypothèse qui dit : le changement organisationnel a un impact sur le système de pertinence (acceptation et découverte) chez les salariés de Sarl Nomade est **confirmé**.

Les salariés de Sarl Nomade acceptent ce changement car ils ont été informés un mois avant la mise en œuvre de ce changement.

Ils apprécient la mise en œuvre de changement organisationnel car ils ont participé à la mise en œuvre de changement.

Coch et French ont publié dès 1948 « Overcoming resistance to change », ce qui est révélateur d'une certaine conception de la résistance au changement. 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. Leur travail au sein de l'usine Harwood Manufacturing s'est essentiellement focalisé sur l'attitude des travailleurs face aux changements

dans les méthodes de production. Ils ont fait émerger l'idée que les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de celui-ci.

2-2-Analyse de la deuxième hypothèse partielle :

Afin de tester la deuxième hypothèse partielle qui stipule « le changement a un impact négatif (inquiétude et opposition) sur le système de pertinence chez les salariés de l'entreprise Sarl Nomade », on a formulé une hypothèse interactionnelle qui rassemble deux variables une est indépendante et une autre dépendante, pour cela on a opté pour la comparaison des moyennes de variable indépendante (changement) et variable dépendante (inquiétude et opposition) en utilisant le coefficient de corrélation pour étudier l'intensité de la liaison qui peut exister entre les deux variables en utilisant le test ANOVA pour analyser la variance.

Tableau N° 15 : représente les coefficients de corrélation entre le changement organisationnel le système de pertinence (inquiétude et opposition) chez les salariés de Sarl Nomade :

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	23,376	18,773		1,245	,226
	changement	,142	,259	,113	,547	,590

a. Variable dépendante : Inquiétude Opposition

Source: output de spss obtenu lors de l'enquête

Suivant les résultats obtenus ci-dessus ainsi le tableau de « ANOVA » cette hypothèse, les coefficients estimés (B=0,113) n'est pas significatif respectivement à des niveaux (P=0,590.P=0,226) plus exigeant au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en sciences sociales. Laissant entendre que le changement organisationnel et le n'ont pas une incidence spécifique avec l'inquiétude et l'opposition chez les salariés de SARL Nomade.

Tableau N°16 : description statistique de changement organisationnel et (inquiétude, opposition) :

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
Inquiétude	33,60	8,981	25
Opposition			
changement	72,16	7,186	25

Source: output de spss obtenu lors de l'enquête

Tableau N°17 : représente les récapitulatifs des modèles :

Récapitulatif des modèles^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,113 ^a	,013	-,030	9,115
a. Valeurs prédites : (constantes), changement				
b. Variable dépendante : Inquiétude Opposition				

Source: output de spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats de ce tableau ci-dessus, 11% de l'échantillon est influencé par le changement organisationnel. Et ce selon le résultat de $R=0,113$.

Pour vérifier « si le changement organisationnel a un impact négatif (inquiétude et opposition) sur le système de pertinence chez les salariés de l'entreprise Sarl Nomade » pour faire cette analyse il est indispensable d'utiliser le teste D'ANOVA pour calculer la corrélation existant-elles entre le changement et le système de pertinence (inquiétude et opposition) des membres de l'échantillon.

Tableau N°18 : représentation de la variance de l'impacte de changement organisationnel sur le système de pertinence (inquiétude et opposition) chez les salariés de Sarl Nomade :

ANOVA^b						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	24,880	1	24,880	,299	,590 ^a
	Résidu	1911,120	23	83,092		
	Total	1936,000	24			
a. Valeurs prédites : (constantes), changement						
b. Variable dépendante : Inquiétude Opposition						

Source: output de spss obtenu lors de l'enquête

▪ **Les résultats de la deuxième hypothèse partielle :**

On peut remarquer que le changement organisationnel n'a pas un impacte négative sur le système de pertinence (inquiétude et opposition) des salariés de Sarl Nomade, cela est vérifier par $R^2=0,013$ cela veut dire que 1% de l'échantillon de l'étude confirme que le changement organisationnel a un impacte négative sur le système de pertinence (inquiétude et opposition) chez les salariés de Sarl Nomade. Et ce selon la valeur de $D=0,299$ devant une signification ($\alpha=0,590$) qui est supérieur a 0.05 qui est utiliser en sciences sociales.

• **Synthèse des résultats de la deuxième hypothèse partielle :**

D'après les résultats obtenue, on peut retenir que le changement organisationnel n'a pas un impact négative (inquiétude et opposition) sur le système de pertinence des salaires de Sarl Nomade a Akbou, donc notre hypothèse qui dis : le changement organisationnel a un impact négative (inquiétude et opposition) chez les salaires de Sarl Nomade est infirmé.

Les salaires de Sarl Nomade ne sont pas en inquiétude n'est en opposition car selon notre entretiens avec certains salaires de SARL Nomade, ils ont confirmés qu'ils voient ce changement comme un développement car ils les permettent de développer leurs compétences, « c'est une chose positive a l'entreprise »,

2.3-Analyse et interprétation des résultats de l'hypothèse principale :

Nous allons présenter puis analyser les résultats de l'hypothèse principale de la présente étude qui stipule « Le changement organisationnel a un impact sur les systèmes de pertinence des salariés de Sarl Nomade ». Dans le but de parvenir à l'analyse de cette hypothèse, nous l'avons subdivisé en deux hypothèses partielles, dont ci-dessous leurs résultats.

On a censé d'utiliser une méthode d'analyse bivariée il serte de croiser deux variables afin détecter l'existence d'une relation entre eux. Et par rapport à deux variable statistique quantitatifs continus nous permettent d'utiliser le (R)= le coefficient de corrélation multiple est un indice standardisé variant de (-1à +1), indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante et pour être significative (notée** à $r < 0.05$).

Tableau N° 19: représente les coefficients de corrélation entre le changement organisationnel le système de pertinence chez les salaires de Sarl Nomade :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) changement	13,839	8,880		1,558	,133
	,802	,122	,807	6,549	,000

a. Variable dépendante : système de pertinence

Source: output de spss obtenu lors de l'enquête

Suivant les résultats obtenus ci-dessus ainsi le tableau de « ANOVA » cette hypothèse, les coefficients estimé (B=0,807) n'est pas significatif respectivement à des niveaux (P=0,000.P=0,113) plus exigent au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en sciences sociales. Laissant entendre que le changement

organisationnel a une incidence spécifique sur le système de pertinence des salaires de SARL Nomade.

Tableau N° 20 : Statistiques descriptive de changement organisationnel et système de pertinence :

	Doyennes	Ecart-type	N
Système de pertinence	71,7200	7,14446	25
Changement	72,16	7,186	25

Source: output de spss obtenu lors de l'enquête

Tableau N° 21 : récapitulatif des modèles :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807 ^a	,651	,636	4,31193

a. Valeurs prédites : (constantes), changement

b. Variable dépendante : système de pertinence

Source: output de spss obtenu lors de l'enquête

▪ **les résultats de l'hypothèse principale :**

Selon les résultats de ce tableau ci-dessus, 80% des employés de l'entreprise sont influencé par le changement organisationnel. Et ce selon le résultat de R=0,807.

Revenant à notre première hypothèse pour vérifier « s'Il existe une relation significative entre le changement organisationnel et le système de pertinence chez les salaires » pour faire cette analyse il est indispensable d'utiliser le teste D'ANOVA pour calculer la corrélation existent-elles entre le changement et le système de pertinence des membres de l'échantillon.

Pour analyser l'impacte de changement organisationnel sur le système de pertinence chez les salaires de Sarl Nomade d'une façon globale, on a formule une hypothèse interactionnelle qui rassemble deux variables, une est indépendante et une autre dépendent, pour cella on a opter pour la comparaison des moyennes de variable indépendante (changement) et variable dépendante (système de pertinence) on utilisant le coefficient de corrélation pour étudier l'intensité de la liaison qui peut exister entre les deux variable on utilisant le teste ANOVA pour analyser les variance.

Tableau N°22 : représentation de la variance de l'impacte de changement organisationnel sur le système de pertinence des salaires de Sarl Nomade :

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	797,407	1	797,407	42,888	,000 ^a
Résidu	427,633	23	18,593		
Total	1225,040	24			

a. Valeurs prédites : (constantes), changement

b. Variable dépendante : système de pertinence

source : output de spss obtenu lors de l'enquête

▪ **les résultats de l'hypothèse principale :**

on peut remarquer que le changement organisationnel a un impacte sur le système de pertinence des salaires de Sarl Nomade, cela est vérifié par $R^2=0,651$ cela veut dire que 65 % de l'échantillon de l'étude confirme que le changement organisationnel a un impacte sur le système de pertinence chez les salaires de Sarl Nomade. Et ce selon la valeur de $D=42,888$ devant une signification ($\alpha=0,000$) qui est inférieure à 0.05 qui est utilisé en sciences sociales.

▪ **Synthèse des résultats de l'hypothèse principale :**

Dans cet alinéa, nous allons présenter la synthèse des résultats de l'hypothèse principale :

- d'après les résultats de l'hypothèse principale, nous avons conclu que le changement a un impact sur le système de pertinence des salaires de Sarl Nomade, donc notre hypothèse qui dit : le changement organisationnel a un impact sur le système des pertinences chez les salaires de Sarl Nomade est confirmé.

Selon **la règle du 20-60-20** de Laberge : Dans tout processus de changement, il y aura toujours des réfractaires (20 %), des indifférents dits neutres (60 %) et des positifs voire enthousiastes (20 %) à la nouveauté.

▪ **Discussion et synthèse des résultats des hypothèses :**

D'après notre étude effectuée sur l'impacte de changement organisationnel sur les systèmes de pertinence chez les salaires de Sarl Nomade.

Cette recherche a confirmé notre première hypothèse partielle « le changement organisationnel a un impacte positive (acceptation et découverte) sur les systèmes de pertinence chez les salaires de Sarl Nomade »

D'abord, les salariés de Sarl Nomade sont en acceptation et découverte de changement car ils ont été informés un mois avant le changement et ils sont aussi participer à la mise en œuvre de ce changement, ces salariés voient ce changement comme un développement et comme une opportunité à saisir, les salariés de Sarl Nomade ont la confiance de leur cadres supérieur.

Coch et French publié 1948 « Overcoming résistance to change », est révélateur d'une certaine conception de la résistance au changement. 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. Leur travail au sein de l'usine Harwood Manufacturing s'est essentiellement focalisé sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production. Ils ont fait émerger l'idée que les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de celui-ci.

La deuxième hypothèse « le changement organisationnel a un impact négatif sur les systèmes de pertinence chez les salariés de Sarl Nomade » est infirmé statistiquement. Les salariés de Sarl Nomade ne sont pas ni en inquiétude ni en opposition au changement car ils ont la confiance de leur administration qu'ils voient ce changement comme un développement car ils leur permettent de développer leurs compétences, « c'est une chose positive à l'entreprise », Ces résistances liées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet du changement. Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (Grouard et Meston, 1998)

« Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser. »
(Charles F. Kettering).

D'après les résultats statistiques de nos hypothèses partielles on a peu confirmé notre hypothèse principale « le changement organisationnel a un impact sur les systèmes de pertinence de salariés de Sarl Nomade »

Selon **la règle du 20-60-20** de Laberge : Dans tout processus de changement, il y aura toujours des réfractaires (20 %), des indifférents dits neutres (60 %) et des positifs voire enthousiastes (20 %) à la nouveauté.

Conclusion

Conclusion

Conclusion

L'entreprise Sarl Nomade a désiré d'opter à des changements organisationnel dans le but de : au premier lieu pour s'adapter au nouveau contexte économique et concurrentiel et de varier son produit au marché ou l'évolution se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité.

Notre étude réalisée au sein de l'entreprise Sarl Nomade a Akbou, nous a permis d'affronter ce mode de travail, pour exploiter nos connaissances théorique acquises, notre recherche porte sur le thème « l'impacte de changement organisationnel sur les systèmes de pertinence des salarises de Sarl Nomade » où nous avons questionné 25 employés appartenant aux différentes catégories socioprofessionnelles, l'analyse des données collectées nous a permis de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour la méthode quantitative qui s'avérait la plus adéquate à notre thème de recherche car notre étude s'inscrirait dans une approche quantitative qui a pour but de quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête.

En premier lieu, a partir de notre étude pratique au sein de l'entreprise Sarl Nomade, on a constaté que le changement organisationnel a un impacte positive sur le système de pertinence (acceptation et découverte) des salarises de Sarl Nomade, nous avons donc confirmé notre première hypothèse.

En deuxième lieu, a partir de l'analyse des donnes on a constate que l'hypothèse « le changement a un impacte négative sur les systèmes de pertinence (inquiétude et opposition) de salarises de Sarl Nomade » est infirmé.

En troisième lieu, cette étude est prévenus à confirmer notre l'hypothèse principale, qui concerne le changement a un impacte sur les systèmes de pertinence des salarises de Sarl Nomade.

Enfin l'entreprise Sarl Nomade à réussit à intégrer ses employés a ce récent changement organisationnel, car elle prend en considération le facteur humain.

Liste bibliographique :

Les ouvrages traitants sur le thème :

- 1- Autissier, D. et Moutot, J-M. (2013). Méthode de conduite du changement (3^{ème} éd.). Paris : Dunod.
- 2- AUTISSIER.D, MOUTOT.J-M, (2003).-Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.-Paris : Ed, DUNOD, P 93.
- 3-Autissier, D. et Moutot, J-M. (2013). Méthode de conduite du changement (3^{ème} éd.). Paris : Dunod.

- 4- AUTISSIER David et autres, les stratégies de changements organisationnelles, 3^{ed} Dunod, Paris 2012, P 03).

- 5-(AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel. (2007).La conduite de changement : Changer de conduite .Paris. DUNOD. p07).

- 6- AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations, édition macintosh, Montréal, 1987.

- 7- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, alger, 1997, p65.

- 8- (BAREIL Céline. (2004).La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits. Montréal. P.10).

- 9- Bélanger, L. (1994). Le changement organisationnel et le développement. In N. Côté, L. Bélanger et J. Jacques (Eds.), La dimension humaine des organisations (pp. 357-386). Montréal : Gaëtan Morin.
- 10- (BELANGER, Cote Nicole, JOCELYN Jacques (1994).La dimension humaine des organisations, édition Gaëtan Morins, p357).

- 11- BOUKRIF Moussa, Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de la réforme des entreprises publiques algériennes ,245F, Thèse de doctorat : Gestion : Université de Bejaia :2008.

- 12- (BAREIL Céline. (2004). Gérer le volet humain du changement. Montréal. Les Editions Transcontinental. P35)

- 13- Beck hard R, le development des organizations, strategies et models, Paris, Dalloz, 1975trauit de organization Development: strategies and models reading, Massachusetts, Addison Wes they, 1969, P 12.
- 14- Colletette, P. Delisle, G. et Perron, R. (1997). Le changement organisationnel: Théorie et pratique. Montréal, Presse de l'Université du Québec, p. 20
- 15- Colletette Pierre, Gilles Delise et Richard Perron. (1997).Le changement organisationnel : Théorie et pratique. Québec : Presse de l'Université du Québec. p22.
- 16- Crozier M et Freiberg E, L'acteur et le système, PARIS, 1977
- 17- Crozier M, le phénomène bureaucratique, PARIS, Seuil, 1963, P 414
- 18- CELINE Bareil, la résistance au changement, édition CETO, HEC, Montréal, 2004, p02.
- 19- Dutton J. et Duncan R. (1982), « the creation of moment for change though the processes of strategies issue diagnostic » strategic management, Vol. 8, n° 3, P 279- 295.
- 20- DEMERS Christiane. (1999).-L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945à aujourd'hui, éd, Gestion, Paris, P.131
- 21- Demers Christiane, (1999), L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945à aujourd'hui, Paris, éd, Gestion, P.131
- 22- (D. Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman (1992). « Management des Organisations » De Boeck &Larciers.a, P.600).
- 23- DOZY ET Prahalad C.K, « le process Model of Strategies redirection in large complexes Firms: the case of Multinational corporations » in Pettigrew, The Management of strategic change, Ed Basil_ Blackwell, 1987, P 63- 88.
- 24- Guilhon, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre, pp 98-107.
- 25- Grouard, B. et Meston, F. (1998). L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement. Paris : Dunod, p 98
- 26- (GOZE, Christine. Impliquer les hommes pour impulser le changement : L'accompagnement des changements au services de l'efficacité de l'organisation.138f.Memoire master : Education et formation :Université Montpellier III :2011).

- 27- GROUARD, Benoit et MESTON, François.(1998).-L'entreprise en mouvement :Conduite et réussir le changement.-Paris : Ed. DUNOD
- 28- GRAWITZ Madeleine, méthodologie des sciences sociale, 11ème édition, édition Dalloz, paris, 2001, p351.
- 29- Hafsi, T. et Fabi B. (1997). Les fondements du changement stratégiques. Montréal, Editions Transcontinental, 98 p.
- 30- Koenig, G. (1996a). Management : Les constructeurs, Karl E. Weick. Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1996, n°108, pp. 57-70.
- 31- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Cambridge, Ma : Harvard Business School Press, 187 pages.
- 32- Latiri-Dardour, I. (2006). Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile : D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture SGHQ en Chine (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Ecole des Mines de Paris, France. p 52.
- 33- MARVAUD Jean François, conduite d'un changement, université Reines, Paris, in www.stratexconseil.com consulté le 23.05.2013
- 34- (M.G Bédard et R.Miller(1995).-La Gestion des Organisations.-Ed: Chenelière inc, p.188).
- 35- (MBOCKA Génévrière (2009-2010) : Les causes d'échecs du changement organisationnel. HEC Montréal. P 105).
- 36- MEIER, Oliver et [et al], (2007).-Gestion de changement.- Paris : Ed. DUNOD.
- 37- PAILLE pascal, changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd, l'hamattan, 2003, P 136.
- 38- PERLMAN, D. et G.J. TAKACS. «The 10 Stages of Change», Nursing Management, 21, (4), 1990, p. 33-38.
- 39- Quinn J-B, Strategies for change: logical Incrementalisme, Home Wood III; Irwin, 1980, P 37.
- 40- Revel, M. (2004). Un changement mesuré? Communication présentée au XV congrès de l'AGRH, Montréal, Canada.

- 41- RONDEAU, Alain, (1999), Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, Paris, Ed: gestion, revue de la Gestion, Automne, Vol, 24, P13
- 42- ROBBINS Stephen, DECENZO David, GABILLIET Philippe. (2008). Management : L'essentiel des concepts et des pratiques, 4eme édition, Pearson Education, Paris, p190.
- 43- Source : BAREIL C, « la résistance au changement : synthèse et critique des écrits », cahiers du CÉTO n° 04-10, HEC Montréal, 2004, P6
- 44- (Stephen Robbins-David DeCenzo) ROBBINS Stephen, DECENZO David, GABILLIET Philippe. (2008). Management : L'essentiel des concepts et des pratiques, 4eme édition, Pearson Education, Paris, p190.
- 45- SHIMON Dolan, psychologie et comportement du travail, éd Gaétan Morin, Paris, 1996, p373.
- 46- Van de Ven, A-H. et Poole, M-S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. Academy of Management Review, Vol.20, n° 3, pp. 510 - 540.
- 47- WEISS D, ressources humaines, 2ème édition, édition d'organisation, Paris 1999, 2003, p545-547.
- 48- ZID R, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, Université de Québec, octobre 2006
- 49- Zid, R. (2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions (Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires). Université de Québec, Canada. p35
- 50- (ZID R, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, Université de Québec, octobre 2006, p 33).

Site internet :

- 1- (<http://www.eltrabajoenequipo.com/>).
- 2- (www.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612).
- 3- (**file:///C:/Users/Any/Pictures/shutz%20le%20systeme%20de%20pertinence.pdf**).
- 4- (<http://propossurlemonde.blogspot.com/2015/05/alfred-schutz-1899-1959.html>).

- 5- (<http://psychologiepositiveautravail.blogspot.com/2007/07/lindividu-est-au-coeur-du-changement.html>).
- 6- (http://www.homewoodhumansolutions.com/msa/stcontent/ecourses/Support/EC6_Support_Files/EC6Materials/PDFs/EC6_FR_WKBK.pdf).
- 7- (<https://www.dynamique-mag.com/article/courbe-deuil-appliquee-entreprise.4936>,

Annexes

Questionnaire :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de licence en psychologie, spécialité « Psychologie du travail et des organisations » Ayant pour thème «**La congruence entre les nouvelles situations de travail et le système de pertinence de l'individu** » Nous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant la ou les réponses jugées bonnes.

N.B : Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardées et que les information recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle et ne seront utilisées que pour l'avancement de cette recherche

Je vous remercie d'avance pour votre précieuse collaboration.

Réaliser par :

-Ait sellamat Lounis

1-Données personnelles (sociales) :

1. **Le sexe :** Masculin féminin
2. **Catégorie d'âge :** [20- 30ans] [31-40ans] [41-50ans] [51ans et plus]
3. **Catégorie professionnelle :** Cadre supérieur Cad Agent de mai Agent d'exécution

2- Consigne : Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce que vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, vous mettrez une seule croix (X).

Items	En complet désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. Avec le soutien approprié, je suis certain d'être capable d'appliquer les changements exigés					
2. La direction pense peut-être que ces changements sont souhaitables, mais c'est parce qu'elle n'est pas au courant de la manière dont les choses doivent fonctionner ici					
3. Si on me donnait le choix, je préférerais ne pas revenir à l'ancienne manière de faire les choses					
4. Je ne suis pas sûr d'être capable de m'adapter au changement					
5. Quand je repense à tout ce que nous avons accompli, je suis fier de dire que nous avons fait					

beaucoup de chemin					
6. Je préfère l'ancienne manière de faire les choses					
7. Cette situation est temporaire... Elle s'est déjà produite dans le passé et les choses se sont calmées après un certain temps. Rien ne change vraiment					
8. Cela m'irrite parfois lorsque je commence à réellement sentir les effets des changements					
9. Je ne comprends pas de quoi on se plaint... Je ne ressens aucun sentiment positif ou négatif par rapport à une façon ou l'autre de faire les choses					
10. Je suis très enthousiasmé par toutes les nouvelles choses que je suis en train d'apprendre					
11. Je m'applique à vivre simplement chaque journée de travail, une étape à la fois, sans vraiment y changer quoi que ce soit					
12. Présentement, je me sens soulagé parce que je pense que le pire est derrière nous					
13. Ce que j'ai appris de cette expérience me sera utile pour à peu près tous les changements auxquels j'aurai à faire face					
14. Je ne suis pas d'accord avec le choix du processus servant à appliquer ces changements					
15. Je suis très fier de ce que j'ai réalisé pour répondre aux transformations imposées par ces changements					
16. Je me sens tellement tiraillé en dedans de moi qu'il m'est impossible de me concentrer sur mon travail					
17. Malgré tout ce qui est arrivé, je commence à me sentir à l'aise dans mon nouveau milieu de travail					
18. Chaque fois que je repense à ces changements, je sens la colère monter en moi					
19. Ces changements n'auront aucune incidence sur mon travail ou sur moi-même					
20. Je suis emballé à la pensée de toutes les nouvelles possibilités que ces changements permettront					
21. J'ignore pourquoi tout le monde parle de changement. Rien de neuf ici! Tout me semble normal et habituel					
22. Ce processus est très complexe et on ne peut avoir					

aucune certitude quant à l'avenir. Malgré cela, je crois que nous abordons les vrais problèmes					
23. Je n'ai rien à craindre parce que ce changement n'aura aucune répercussion sur moi					
24. Quand on se donne la peine d'y réfléchir, on découvre de nombreuses nouvelles façons de faire les choses					