

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Facultés des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

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

Spécialité : Management

Thème

**Le changement organisationnel entre bien-être et mal-être des
travailleurs : Etude critique des leviers mis en œuvre par l'entreprise
"Bejaia logistique"**

Réalisé par :

AIT BRAHAM Hanane

CHALAL Amel

Soutenu devant le jury composé de:

Président : Dr. CHABI Tayeb

Rapporteur : Dr OUAOUDIA Lounis

Examineur : Mme HAMITOUCHE Fairouze

Encadré par :

Dr. AOUDIA Lounis

Session Juin 2019

Remerciements

Tout d'abord nous remercions Dieu, le tout puissant, de nous avoir guidés sur le chemin du savoir et de nous avoir donnés la force et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier, tout particulièrement, notre encadreur, Mr OUAOUDIA Lounis, qui nous a offert l'opportunité de travailler avec lui et qui nous a guidés le long de la réalisation de ce travail. Nous tenons à vous remercier, grandement, de nous avoir fait partager votre expérience et votre savoir. Nous vous rendons aussi un hommage particulier pour la qualité de votre encadrement ainsi que votre totale disponibilité. Sachez que vous avez notre grande gratitude et vieller accepter, Monsieur, l'expression de nos plus sincères remerciements.

Amel & Hanane

Dédicaces

Je tiens à dédier ce modeste travail à toute ma famille, en particulier mes chers parents, qui n'ont cessé de me soutenir tout au long de mon parcours universitaire, ainsi que mes adorables frères et sœurs. Mes remerciements vont aussi à mes amies et tous ceux qui m'ont aidée, de près ou de loin, lors de la réalisation de celui-ci.

Hanane

Liste des tableaux

Tableau n° 01 : Répartition de l'échantillon selon le genre.....	72
Tableau n°02 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	73
Tableau n° 03 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction.....	74
Tableau n° 04 : Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle.....	75
Tableau n°05 : Répartition de l'effectif selon l'existence du changement au sein de l'entreprise.....	76
Tableau n° 06 : Types de changements introduits	76
Tableau n°07 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction et le type de changement introduit.....	77
Tableau n°08 : Répartition des enquêtés, selon le statut professionnel, et leur avis sur le bien-être au travail	79
Tableau n°09 : Répartition des enquêtés selon les statuts professionnels et les critères du bien-être- au travail	81
Tableau n°10 : Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle et le stress rencontré lors de l'implantation du changement	82
Tableau n°11 : Répartition des enquêtés selon les incidences du stress sur leur santé au travail.....	83
Tableau n°12 : Répartition des enquêté selon la fatigue causée par le stress.....	84
Tableaux n°13 : Répartitions des enquêtés selon les problèmes cardiaux vasculaires.....	84
Tableau n°14 : Répartition des enquêtés selon le trouble du sommeil et d'insomnie	85
Tableau n°15 : Répartition des enquêtés selon les accidents de travail.....	85
Tableau n°16 : Répartition des enquêtés, selon les dispositions et mesure anti stress, prise par l'entreprise.	86
Tableau n°17 : La résistance au changement.....	86
Tableau n°18 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté au travail et la résistance au changement.....	87
Tableau n°19 : Répartition des enquêtés selon la résistance au changement et la forme de résistance.....	88
Tableau n°20 : Causes de la résistance au changement.....	89
Tableau n°21 : Cause de la résistance selon la catégorie socioprofessionnelle.....	90
Tableau n°22 : Contribution de la communication	92

Tableau n°23 : Contribution de la formation	94
Tableau n°24 : Contribution de la motivation	96
Tableau n° 25: Contribution de l'implication	98

Liste des graphes

Graphe n°01 : Genre.....	72
Graphe n°02 : Age.....	73
Graphe n°03 : Niveau d'instruction.....	74
Graphe n° 04 : La catégorie socioprofessionnelle.....	75
Graphe n°05 :L'existence de changement au sein de l'entreprise	76
Graphe n°06 : Types de changement introduit.....	76
Graphe n°07 : La perception de changement	77
Graphe n°08 : Avis des salaires sur le bien être au travail.....	79
Graphe n° 09 : Critère du bien-être au travail	81
Graphe n°10 : Le stress rencontré lors de l'implantation du changement	82
Graphe n°11 : Les incidences du stress	83
Graphe n°12 :La fatigue causée par le stress.....	84
Graphe n°13 : Les problèmes cardiaux vasculaires	84
Graphe n°14 : Les troubles du sommeil et d'insomnie	85
Graphe n°15 : Accidents de travail	85
Graphe n°16 : La résistance au changement	86
Graphe n°17 :L'ancienneté au travail et la résistance au changement.....	87
Graphe n°18 : Causes de résistance au changement.....	89
Graphe n°19 : Cause de la résistance selon la catégorie socioprofessionnelle.....	92
Graphe n°20 : Contribution de la communication	90
Graphe n° 21 : Contribution de la formation	94
Graphe n°22 : Contribution de la motivation.....	96
Graphe n°23 : Contribution de l'implication.....	98

Liste des figures

Figure n° 01 : Matrice des changements.....	12
Figure n°02 : Modèles de conduite de changement.....	51
Figure n°03 : Les trois objectifs du changement.....	53

Liste des abréviations

BE : Bien-être

CDC : Conduite du changement

INRS : Institut National de Recherche Scientifique

Nbre : Nombre

OMS : Organisation Mondiale de la santé

Www : world wide web

SARL : société à Responsabilité limitée

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Introduction générale	01
Chapitre 1 : Comprendre le changement organisationnel	04
Introduction.....	05
Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel	06
Section 02 : Typologies, facteurs du changement organisationnel	11
Section 03 : Conception et mise en œuvre du processus du changement organisationnel	21
Conclusion.....	28
Chapitre 2 : Bien-être et mal-être des salariés lors d'un changement organisationnel	29
Introduction.....	30
Section 01 : Le bien être et les risques psychosociaux	31
Section 02 : Effet du stress et sa relation avec le changement	35
Section 03 : Les schémas mentaux	40
Conclusion.....	43
Chapitre 3 : Accompagner le changement organisationnel	44
Introduction.....	45
Section01 : la résistance au changement	46
Section 02 : la conduite du changement	50

Section03 : Les leviers à mettre en place pour une meilleure acceptation du changement.....	54
Conclusion.....	59
Chapitre 04 : Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats ..	60
Introduction.....	61
Section 01 : Présentation de l'entreprise.....	62
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....	72
Section 03 : discussion des résultats.....	100
Conclusion.....	101
Conclusion Générale	102
Références bibliographiques	
Annexe	

Aujourd'hui, les entreprises vivent des transformations de plus en plus nombreuses, de plus en plus fréquentes, avec une volonté d'efficacité accrue, dans un environnement de plus en plus concurrentiel et de fortes tensions, où le changement est devenu l'une des premières préoccupations de toute entreprise qui veut assurer sa continuité et sa pérennité dans le temps.

Le changement organisationnel est devenu inévitable pour l'entreprise, il doit être conçu comme une solution qui permettra à cette dernière de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend.

Néanmoins, en voulant s'adapter à son environnement, en mettant en œuvre des changements organisationnels, l'entreprise ignore le facteur humain. Or, la réussite de tout changement passe par la prise en compte de l'ensemble de ses salariés.

A ce titre, les entreprises sont appelées à considérer le capital humain comme une ressource clé, qu'elles doivent développer perpétuellement afin de faciliter ces transformations. Cette mise en œuvre se heurte à une diversité de problèmes au moment du passage à l'acte. Cette mise en application doit tenir compte du bien-être des salariés et prévenir toute sorte de dysfonctionnements qui peuvent provoquer de nombreux maux qui peuvent être d'ordre physique, psychologique et culturel, etc.

A cet égard, prendre le train du changement n'est pas aussi simple qu'on le pense, il est synonyme de perturbation et de déséquilibre, il est à la fois déstabilisateur et générateur de résistance. Cette dernière se caractérise par la réticence des individus et leur refus d'accepter le changement en adoptant des comportements visant à entraver la démarche de la transformation tels les blocages, les grèves, le sabotage, etc.

Dans ce cadre, l'entreprise doit préconiser la mise en place d'un certain nombre de leviers permettant de faciliter la conduite du changement. En effet, ces derniers sont devenus un outil indispensable pour piloter, efficacement, le changement et réduire ainsi les résistances. Pour l'auteur Céline BAREIL « *Le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* »¹.

¹- BAREIL Céline (2004).- Gérer le volet humain du changement.- Montréal: Ed. Transcontinental, p.21 (213p).

Ainsi donc, nous ne pouvons qu'approuver cette conduite du changement qui se matérialise par la mise en place d'un certain nombre de méthodes qui permettront la réduction des réticences et des émotions négatives.

C'est dans ce cadre, que notre travail de recherche s'intéresse à l'analyse des divers leviers mis en œuvre par l'entreprise « Bejaia Logistique » lors des changements introduits en son sein afin de permettre le bien-être de ses salariés et de réduire les risques psychosociaux ainsi que les schémas mentaux.

Ce qui nous amène à poser la problématique suivante : **Comment peut-on accompagner une entreprise pour qu'elle puisse améliorer le bien-être de ses salariés et réduire leur mal-être lors d'un changement organisationnel ?**

Pour cerner n'autre problématique, il est nécessaire d'examiner un certain nombre de questions dérivées qui rentrent dans le cadre de la question principale, notamment :

- Le changement organisationnel peut-il être une source de stress pour les salariés ?
- Quelle est la réaction des salariées en situation de changement organisationnel ? Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour conduire ces dernières ?
- Comment, les relations socioprofessionnelles, favorisent-elles le développement du phénomène du stress chez les salariées de l'entreprise BL ?

Face aux interrogations évoquées ci-dessus, nous avons émis les hypothèses ci-après :

- 01- Le stress professionnel présente aujourd'hui une menace pour le bien-être des salariés.
- 02- La nature des relations socioprofessionnelles de l'entreprise induit le stress chez les salariés
- 03- La **communication** entre les salariés, leur **formation** et leur **implication** constituent un moyen efficace pour la réussite d'un projet de changement.

Pour une meilleure compréhension des différents aspects traités dans notre travail de recherche, nous avons divisé celui-ci en quatre chapitres :

- *Le premier chapitre* abordera les notions théoriques du changement organisationnel.
- *Le deuxième chapitre* sera consacré à la mise en lumière des concepts liés au bien-être, au mal-être représenté ici par le stress et enfin les schémas mentaux, tout cela dans le cadre du monde du travail.
- *Le troisième chapitre* s'intéressera d'abord au concept de la résistance, ses causes et formes. L'accent sera mis sur la conduite du changement ainsi que les leviers à mettre en place par l'entreprise.
- Quant au *quatrième chapitre*, il est réservé à l'étude de terrain. Un questionnaire a été confectionné pour approcher les différents acteurs de l'entreprise « Bejaia Logistique », pour comprendre leurs réactions et leurs émotions face au changement. En effet, une soixantaine (60) de questionnaire a été distribuée, sur un effectif global de 600 salariés, soit un échantillon de 10% de la population. Les informations collectées nous permettrons l'analyse et l'interprétation des résultats. Ce chapitre nous permettra, sans doute, de confirmer ou non les hypothèses émises lors de l'introduction générale.

Nous clôturerons notre travail par une conclusion générale dans laquelle nous répondrons à nos différentes interrogations posées au début de notre recherche.

Chapitre I

Comprendre le changement organisationnel

Introduction

Au cours de ces dernières années, le changement devient une partie intégrante de la vie des organisations industrielles ou de services et un thème central pour les chercheurs en sciences de gestion et dans d'autres spécialités.

En effet, ce dernier doit être conçu comme un dénominateur commun de la plupart des interventions dans les organisations, qu'il s'agisse de réorganiser celles-ci, d'introduire un nouveau mode de gestion, de modifier la structure hiérarchique...etc. L'ensemble de ces situations engendre un processus de changement.

Pour une compréhension plus aisée de ce concept, seront abordées dans cette section quelques définitions du changement et du changement organisationnel, recensées dans la littérature spécialisée en la matière ainsi que son historique à partir de la seconde guerre

Section 1 : Le changement : concept et définitions

Le changement est l'un des sujets les plus récurrents, il est devenu un sujet de débat théorique, de nombreux travaux ont été consacrés à celui-ci et à ses divers aspects.

Dans le cadre du management, le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer « *c'est toute à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* ». ²

À cet égard et devant la multitude des significations qui entourent notre concept, il est primordial de définir dès à présent la notion de changement avant de se pencher sur le concept du changement organisationnel.

1.1. Définition du changement

Le grand dictionnaire Larousse³ définit le changement comme étant une :

" Action de remplacer une personne par un autre, ou chose par un autre".

"Action de quitter un lieu pour un autre ; d'abandonner un état concret ou abstrait en faveur d'un autre".

" Action de modifier ou de se modifier".

" Passage d'une situation à une autre".

Pour Pierre COLLERETTE [et al]⁴, le changement est défini comme étant « *le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* ».

Laurent BELANGER et PIGEYRE Frédérique (2005)⁵ définissent le changement comme étant « *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* ».

²- BOUDOIN, Pierre (1990).- La gestion du changement: une approche stratégique pour l'entreprise en mutation.- Montréal: Stratégies pour l'entreprise.- 220p.

³- WWW.Larousse.FR/Dictionnaire/Français/Changement/14612. Consulté 12/03/20119

⁴- COLLERETTE Pierre [et al] (1997).- Le changement organisationnel : Théories et pratiques.-Québec : Ed. Padie, p.: 20.

⁵- BALANGER Laurent (1994).- Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations.-Montréal: éd. Organisation, p.: 20.

Pour **AUTISSIER David** et **MOUTOT Jean-Michel** (2013)⁶, ils considèrent que le changement est : « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* ».

Quant à **HAFSI Taieb** et **FABI Bruno** (1997)⁷, ils soulignent que « *le changement naît de la différence ente un état vécu et un état désirer dont la prise de conscience provient d'un surcroit d'informations externes ou internes qui génère un stress organisationnel* ».

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion du changement englobe plusieurs éléments, parfois complémentaires. Nous voulons toutefois cibler dans notre recherche, le concept du changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement que vivent les organisations.

1.2. Définition du changement organisationnel

Plusieurs auteurs définissent le changement organisationnel différemment. Toutefois, nous ne retiendrons que trois définitions qui nous paraissent les plus pertinentes pour la compréhension de recherche.

D'après **Pierre COLLERETTE [et al]**⁸ (1997), 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 le système* ».

Pour **Benoît GROUAD** et **MESTON Francis**⁹ (1998), le changement organisationnel est « *le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations* ».

Deux éléments importants ressortent de ces deux premières définitions :

- ❖ Tout d'abord les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans leur environnement.

⁶- AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel (2013).- Méthodes de conduite du changement.- 3ème éd.- Paris : Dunod, p.:06.

⁷- HAFSI Taieb, FABI Bruno (1997).- Les fondements du changement stratégique.- Montréal : éd. Transcontinental, p.: 372.

⁸- COLLERETTE Pierre [et al].- Op. Cit: .p. 20.

⁹- GROUARD Benoit et MESTON Francis.-1998.- L'entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement.- 3ème éd.- Paris: Dunod, p.: 98.

- ❖ Ensuite l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

Patrick GILBERT et **Frédérique PIGEYRE** (2005)¹⁰, considèrent le changement organisationnel comme « le *processus qui désigne toute transformation touchant une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personne, système d'information, système de gestion ...)* ».

Dans le cadre de notre travail, nous retiendrons la définition de **Pierre COLLERETTE [et al]** qui explicite le mieux le changement organisationnel, et correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

1.3. Définition du management du changement

Selon **YATCHINOVSKY Arlette**¹¹, le mot "management" est aujourd'hui très usité et associe à de nombreuses disciplines. Il a évolué vers l'art de diriger les hommes afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Manager le changement c'est pouvoir passer d'une situation d'équilibre à une autre, en sachant gérer les phases de transition riches en incertitudes.

2. Historique du changement à partir de la seconde guerre mondiale Christian DEMERS (1999)¹² énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel, à compter de la seconde guerre mondiale, qui sont :

¹⁰- GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique (2005).- Organisations et comportements: nouvelles approches, nouveaux enjeux.- Paris: Dunod, 2005.

¹¹- YATCHINOVESKY Arlette (2005).-Mieux vivre le changement : accompagner et réussir les transitions .- Paris :ESF, p.: 29.

¹²- DEMERS Christian (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui.- In revue Gestion: HEC Montréal, vol 24, n° 03, Automne, pp.: 131-139.

2.1. Première période : Fin de la second guerre mondiale « croissance et adaptation »

Cette période est celle 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 guère 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 du 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.

2.2. Deuxième période : années (70) « mort ou transformation »

Cette seconde période arrive à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi de marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique sur la scène internationale au début des années 80.

A cette période là, surviennent les premières privatisations des sociétés d'Etat. 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 héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure, 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.

2.3. La troisième période : Années (80) « apprentissage et évolution »

Cette période est 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 alors plus composé d'événement rares, 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 du dirigeant. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir initiateur du changement.¹³

¹³- DEMERS Christian (1999).- Op. Cit. 131-139.

Section 2 : Typologies, facteur et auteurs du changement organisationnel

2.1. Typologie du changement

Selon la littérature en la matière, nous pouvons retrouver différentes typologies du changement. Nous prendrons en compte les travaux de GROUARD et MESTON et la matrice du changement d'AUTISSIER et MOUTOT.

GROUARD et **MESTON**¹⁴ (1998) évoquent deux types de changement, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subits

2.1.1. Le changement provoqué :

Le changement choisi, souhaité ou volontaire...est celui qui « *est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas, a priori, une action de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent, aux objectifs fixés, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est convenable par rapport à ce qui était demandé, la technologie utilisée est performante. Dans ce cas, le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci* ».

Le changement provoqué est aperçu comme étant plus confortable et plus efficient, car les acteurs ont plus de marges de manœuvres, ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leur fin.

Ce type de changement est largement utilisé par les grandes entreprises.

2.1.2 Le changement subi ou imposé :

« *Celui-ci est engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou à une partie de celle-ci* ».

Pour ce qui est du changement subit, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leur fin.

Il existe dans des entreprises fortement hiérarchisées que des organisations plus ouvertes au dialogue.

AUTISSIER [et al]¹⁵ (2010) proposent de classer le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent quatre types distincts.

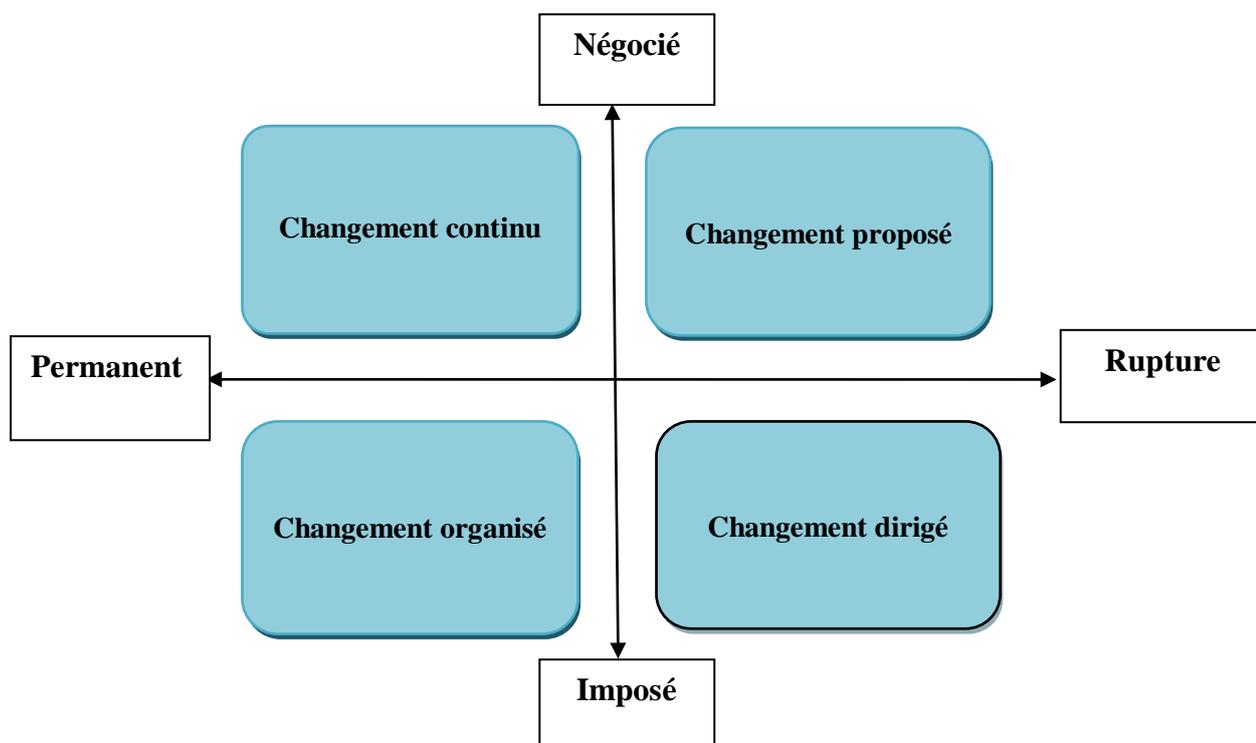
¹⁴- GROUARD et MESTON.-Op. Cit. p.09.

¹⁵- SPEDA Fabrice.- La conduite du changement lors du déploiement du système d'information. Disponible sur le site : WWW.mf-service.ch/dossiers/chmgnt2.pdf », Janvier 2013.consulté Le 15.03.2019.a 11 :14.

Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution.

Le second est celui des contraintes c'est -à- dire, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients.

Figure n° 01 : Matrice des changements



Source : AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel (2013). - Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage- Paris : Dunod, p.15

2.1.3 Le changement continu :

L'adaptation permanente permet de dépasser la vision « *projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin* »¹⁶ pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation qui se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il ne soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical. Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions

¹⁶- SPADA Fabrice.- Op.cit. P 09.

juste et rationnelle, ici le changement se construit sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leur problématique quotidienne.

Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles de « l'entreprise apprenante », et au niveau des développements informatiques, nous retrouvons les valeurs et les principes de l'agilité. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à des situations imprévues. En effet, dans un processus de changement continu, nous connaissons le point de départ mais l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent très souvent des inconnus, seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation.

2.1.4. Le changement organisé

L'autonomisation des collaborateurs et le non formalisation des plans opérationnels peuvent poser des problématiques de management. En effet, le type de culture d'entreprise citée dans le point précédent, peut s'avérer perturbant pour certains dirigeants ou auront l'impression de naviguer à vue et également pour certains collaborateurs qui ne souhaitent pas s'impliquer et prendre des décisions. Le changement organisé permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs (cercle qualité par exemple) mais impose également un filtre qui permettra au dirigeant de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes proposées :

- 1) Définir clairement le problème à résoudre
- 2) Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné.
- 3) Définir le changement auquel on veut aboutir.
- 4) Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement.

2.1.5. Le changement proposé

Dans le cas du changement proposé, ce sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management. Elle doit être opérée dans une organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque ce sont les collaborateurs qui souhaitent imposer une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre.

Qu'importe le lieu ou il trouve ses racines, un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs.

Le changement proposé est avant tout un long processus de négociation entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent un rôle clé dans les négociations car se sont eux, qui au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie de la nouvelle stratégie.

2.1.6. Le changement dirigé

Face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle.

De par son caractère radicale et unilatérale, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer les résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation de but de stratégie pour répondre à une situation de crise grave.

Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer aux imposés ou envisager leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. En effet, il n'est pas garanti que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continuent à apporter du fruit après la refonte de l'entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement est mis en pratique.

3.2. Contextes et acteurs du changement :

Aujourd'hui, les organisations vivent de nombreux changements, comme nous l'avons souligné, de nature et d'ampleur différente, avec des temporalités et des rythmes différents. Ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part comme le développement de compétences conduisant les organisations à une situation comme plus satisfaisante.

Devant ce constat de changement, beaucoup le considèrent comme inévitable, dans les organisations. On ne peut s'empêcher donc de s'interroger sur un certain nombre de faits liés en particulier à l'environnement et aux acteurs de ces dernières.

3.2.1 Contexte du changement

Pour trouver les raisons qui commandent les changements, il faut donc, essentiellement, interroger le contexte interne et le contexte externe.

3.2.1.1- Contexte externe

Sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise, ou des éléments qui lui sont extérieurs et qui se modifient, les éléments ci-dessous :

Pour les auteurs **GROUARD et MESTON**¹⁷ (1998), les facteurs externes sont provoqués par des éléments externes à l'entité qui va subir un changement, ce qui veut dire qu'ils peuvent être des éléments qui constituent l'environnement de l'entreprise ou même des éléments internes à l'entreprise mais qui sont externes à l'entité concernée par le changement

Ces deux auteurs ont identifié un certain nombre facteurs externes (ruptures) qui sont résumés ci-après :

➤ **Rupture technologique**

L'entreprise constate l'inadéquation de son mode de fonctionnement avec son environnement technologique.

➤ **Rupture stratégique**

L'entreprise recentre ou élargit son cœur de métier en fonction des contraintes du marché, de la concurrence ou de son actionnariat.

➤ **Evolution culturelle**

L'entreprise réalise le décalage ou l'évolution des valeurs et de la culture de l'environnement.

➤ **Contraintes réglementaires**

L'entreprise doit s'adapter à la réglementation en vigueur.

➤ **Contraintes structurelles**

¹⁷- GROUARD et MESTON.- Op.cit., P 11.

L'organisation de l'entreprise est inadaptée à son environnement.

3.2.1.1- Contexte interne

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une de ses composantes.

Souvent, ils sont aussi reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Selon **Grouard et MESTON¹⁸**, deux facteurs internes appelés aussi mobiles de changement sont identifiés, le premier est le développement et la croissance de l'entreprise, et le deuxième est la vision du dirigeant.

➤ **Le développement de l'entreprise et sa croissance :**

Provoquent généralement des changements profonds. L'augmentation de l'activité de l'entreprise peut créer des problèmes majeurs qui peuvent être résolus efficacement par la multiplication des moyens existants.

➤ **La vision des dirigeants :**

L'entreprise peut se forcer à changer par la volonté de ses dirigeants qui la rendent plus performante.

Ainsi les facteurs interne et externe constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit l'entreprise à changer.

3.2.2 Les acteurs du changement

Pour plusieurs auteurs, le changement est avant tout une affaire d'individus au sein des organisations.

Selon **RONDEAU (1999, p.15)** : *"C'est le travail d'un ou plusieurs champions, véritables catalyseurs du changement, appuyés par des équipes porteuses, que la transformation va s'opérer¹⁹"*.

¹⁸- GROUARD et MESTON.- Op.cit. 10.

¹⁹ - RONDEAU Alain (1999).- Transformer l'organisation: comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- In: Revue Gestion, vol. 24, automne, pp.: 12-19

Ainsi, la mise en œuvre d'un changement organisationnel nécessite l'ensemble des connaissances, d'expériences et de responsabilités que détiennent les divers acteurs organisationnels.

Partant de ces postulats, il importe de mettre en exergue les rôles des uns et des autres en nous basant sur leurs classifications (acteurs) selon leur rang hiérarchique.

3.2.2.1- Le leader

Le rôle des dirigeants dans la conduite du changement fait l'objet de plusieurs travaux. D'une manière générale, la littérature en la matière confère au leader deux principaux rôles dans le processus du changement organisationnels.

- Le premier est d'exprimer la volonté de changer le système organisationnel.
- Le second rôle est d'instaurer le changement et de veiller à sa pérennisation.

Le rôle du leader s'avère important, comme le stipule **RIETTER Roland [et al]** (1991, pp. : 112-113) : « Rien ne se fait sans un leader prêt à faire [.....]. L'entreprise étant une abstraction, sa redéfinition identitaire doit être portée par ceux qui ont la légitimité pour le dire, la force pour construire la politique nécessaire et l'empathie pour comprendre les passions qui la nourrissent »²⁰.

RIETTER R [et al] (1991) mettent en exergue les caractéristiques du leader se voulant réformateur. Il s'agit des acteurs qui se définissent comme des leaders transformationnels²¹:

- Ils se définissent eux-mêmes comme des agents de changement [...], comme des architectes sociaux capables d'inspirer le changement en groupe.
- Ils sont courageux, à la fois intellectuellement affectivement : ils sont capables de dire la vérité et de résister à la pression des groupes internes.
- Ils croient en la capacité des hommes d'assumer des responsabilités et ils savent animer une organisation pour qu'elle apprenne à le faire.
- Ils réfléchissent en termes de valeurs et sont capables, d'abord d'articuler celles-ci en un système, et, ensuite, de faire partager ce dernier par les collaborateurs.

²⁰- REITTER Rolland [et al] (1991).- Cultures d'entreprise.-Paris :Eyrolles, 286p.

²¹- Ibid.

- Ils comprennent leurs erreurs et en tirent les leçons. Ils savent que rien n'est jamais acquis et qu'en matière de groupe humain (ou de culture), tout est toujours à recommencer.
- Ils savent gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude.
- Ce sont des visionnaires, capables de parler du futur et de le rendre imagé.

Pour **COLSON Aurélien** (2005, p. 56) " *le choix de ce personnage est un élément clé de la réussite du projet de changement*²²".

3.2.2.2- La Direction Générale

Ce rôle est attribué à la personne qui va incarner le changement ; c'est en effet, cette personne qui va impulser le mouvement, stimuler différents acteurs en interpellant certains d'entre- eux, en reconnaissant les efforts des autres, en traduisant la volonté de conduite du processus jusqu'au bout.

Elle est considérée, selon **VANDANGEON (1998)** comme "*un relais de l'action de leader* », comme "*l'architecte de l'entreprise* » pour **MICHAUD et THOENING (2001)**.

L'engagement de la Direction générale constitue une condition cruciale du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler les résistances.

En fait, les membres l'équipe de Direction disposent d'un effet de levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption du changement.

En effet, les acteurs du bas de l'échelle, dans leur évaluation qui les amène à l'acceptation ou au refus du changement, sont influencés par les avis et les actions de la Direction générale.

La direction générale doit incarner le changement et élaborer les arguments irréfutables en sa faveur.

²²- COLSON Aurélien (2005).- La conduite du changement au sein du secteur public : une conduite pour l'action.-Paris : éd. Commissariat général au plan. 66p. - 2005, P.56.

3.2.2.3- Les Cadres intermédiaires

Ce sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie. Les auteurs **WOOLDRIDGE B. Et FLOYD S. (1990)** les situent "*à deux ou trois niveaux en dessous du Président Directeur Général*"²³.

Les acteurs appartenant à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés comme les "*champions du changement*" (**FABI [et al] (1990)**)²⁴, ou comme des "*coordinateurs*" en niveau institutionnel et le niveau technique de l'organisationnel (**FLOYD et WOOLDRIDGE (1990)**)²⁵.

Certains auteurs se sont penchés sur le rôle "effectif" des cadres intermédiaires dans le processus du changement. Ces auteurs confèrent également à ces acteurs une multitude de fonctions telles que :

- ❖ L'identification des problèmes,
- ❖ La proposition des objectifs,
- ❖ La génération et l'évaluation des différentes options,
- ❖ Et enfin la prise de décision et sa mise en place.

Leur fonction essentielle est donc liée à la gestion stratégique des hommes. A cet égard, ils doivent être eux-mêmes bien formés afin de partager la vision de la Direction générale et être en mesure de communiquer pour jouer leur rôle d'encadreur.

3.2.2.4- Les autres acteurs organisationnels

Les acteurs de base sont souvent considérés comme étant des obstacles au changement. En effet, pour ces acteurs, si les avantages de la nouvelle situation provoquée par le changement excèdent les inconvénients, alors ils seront prêts à accepter le changement ; s'ils ressentent que celui-ci met en péril certains avantages ou acquis, ils auront tendance à freiner la mise en œuvre de la transformation.

²³- WOOLDRIDGE B. et FLOYD S. (1990).- The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance.- In: *Strategy Management Journal*, vol. 11, pp.: 231-241.

²⁴- FABI

²⁵- WOOLDRIDGE B. et FLOYD S. (1990).- Op. Cit.

Pour limiter ces résistances, la D.G. et les acteurs intermédiaires peuvent user d'actions à impliquer les acteurs du bas niveau. Il est important de maintenir une communication entre les hauts niveaux hiérarchiques et le bas niveau, permettant d'éviter le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les acteurs opérationnels et favoriser ainsi leur implication continue.

3.2.2.5- Les acteurs externes

Dans l'amorce du processus du changement, d'autres acteurs externes au peuvent avoir une grande influence organisationnelle. Ces acteurs, dont la figure la plus répandue serait l'intervenant conseil, peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs de changement.

Section 3 : Conception et mise en œuvre du processus du changement

La mise en œuvre d'un changement ressemble à la résolution d'un problème : vous devez rendre compte de la nécessité d'un changement, reconnaître le problème, poser le diagnostic, puis formuler et appliquer la solution.

Dans le cadre d'un changement organisationnel, ce processus nécessite donc le respect d'un certain nombre d'étapes. Toutefois avant de les aborder, nous allons faire appel aux théories fondatrices de ce processus.

3.1- Aspects théoriques du processus du changement (quelques modèles)

De nombreux acteurs ont présenté le processus du changement comme ayant un début et une fin. Cette approche temporelle présente le changement sous forme de phase, séquences et étapes.

Dans cette partie nous seront abordés deux modèles : d'abord celui de Kurt Lewin (1958) et par la suite celui de Pierre Collerette [et al].

3.1.1- Le modèle de Kurt Lewin

Le modèle de changement développé par Kurt Lewin est considéré comme une base solide pour la théorie du changement qui s'intéresse surtout au changement dans les attitudes. Ce modèle propose un processus de changement en trois phases :

- ❖ **La dé cristallisation (le dégel)** : il s'agit de la période pendant laquelle les habitudes et les traditions sont brisées ; c'est le moment d'établir de bonnes relations, d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture. C'est aussi l'étape où prennent naissance la motivation et le désir du changement. L'agent de changement doit s'assurer de bien accomplir les quatre tâches suivantes auprès de l'unité qui subira le changement :
 - Etablir des contacts ;
 - Entretenir de bonnes relations ;
 - Acquérir une certaine crédibilité ;
 - Cultiver un esprit d'ouverture chez les employés.
- ❖ **La transition** : c'est la période d'acquisition de nouvelles habitudes et compétences ; on conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés la motivation et le désir de changement, ainsi que leur identification à de nouveaux modèles (par apprentissage). Il y a donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux

comportements. Cette étape se poursuit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent à l'aise dans leurs nouvelles attitudes.

- ❖ **La recristallisation (le gel)** : c'est l'étape où les nouveaux comportements deviennent des acquis ; c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises, qui devient des habitudes. A ce moment, l'agent de changement ne joue pas un rôle essentiel.

3.1.2- Le modèle de Pierre Collerette [et al] (1997) :

COLLERETTE [et al], tout en s'inspirant du modèle de LEWIN, pensent que pour comprendre la problématique du changement organisationnel, il faut examiner l'expérience des acteurs qui « vivent » le changement, et pour cela, il faut au préalable, comprendre comment ceux-ci s'adaptent à la réalité quotidienne, réalités qui par ailleurs, comportent naturellement des pressions au changement.

Le modèle proposé par **COLLERETTE [et al]** est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction, et l'intégration. Dans sa formulation, ce modèle n'est pas très éloigné du modèle classique de LEWIN la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition, et finalement l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation. » (COLLERETTE [et al] (1997, p.25).

❖ L'éveil :

C'est la phase la plus cruciale pour la mise en route d'une opération de changement. Elle débute lorsque les individus portent attention à une demande du changement. Ces individus sont invités à changer, à se questionner sur le fait d'accepter ou de refuser le changement, il s'agit donc d'une période de réflexion, où l'on évalue les avantages et les inconvénients du changement promu par les dirigeants en vue de prendre position. Les réactions dépendront ainsi du bilan.

❖ La transition :

« **Déterminer** *quels sont les aspects non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative* » (**Pierre COLLERETTE [et al], 1997, p26**). Lorsque le stade de l'éveil a été réussi, vient ainsi le tour du défi de transition. La transition correspond à la période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, pour en adopter d'autres, c'est une période comprise entre les anciennes habitudes qui n'ont plus leur place, et les nouvelles qui ne sont pas acquises ? Ce passage vers de nouveaux automatismes active deux processus interdépendants.

❖ La désintégration :

Une désintégration est un processus progressif consistant à déterminer les aspects jugés non adaptés du système, les anciennes habitudes s'estompent laissant place aux nouvelles pratiques.

❖ La reconstruction :

Au fur et à mesure que la désintégration s'effectue engendrant des vides fonctionnels, le système se met à la recherche de nouvelles bases, de nouvelles pratiques pouvant l'aider à agir efficacement face aux situations de son environnement. Ces nouvelles pratiques peuvent être proposées ou inventées par elles-mêmes.

Tant sur le plan individuel que sur le plan collectif et organisationnel, la transition est une période souvent marquée par des flottements, de l'ambiguïté, de la turbulence, des tensions, des conflits, des paradoxes, du désordre, du mécontentement, de l'inefficacité et une vulnérabilité.

3.2. Les étapes de mise en œuvre du processus du changement

La perception du processus du changement est différente d'un acteur à un autre, car tous ne vivent pas la même chose, n'occupent pas la même place, et n'étant pas soumis aux mêmes enjeux. Nous adopterons la perspective de l'agent d'intervention exprimant le processus en phases, en tant que points de passage obligés de la démarche de changement. La démarche que nous proposons doit être adaptée au contexte et décrit l'intervention du changement à partir de cinq phases :

- ❖ Une phase de préparation ;
- ❖ Une phase de diagnostic ;
- ❖ Une phase de planification ;
- ❖ Une phase de mise en œuvre ;
- ❖ Une phase d'évaluation des effets.²⁶

3.2.1 La phase de préparation

La préparation consiste à traduire la stratégie de l'entreprise en un projet qui motive l'organisation, à trouver la formulation qui convient pour décrire ce challenge et, enfin identifier une méthodologie adoptée au traitement de cette problématique.²⁷

²⁶- GILBERT Patrick (1988).- Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines....-Paris: éd. ESF, p. 47.

²⁷ Ibid. p.48-49.

❖ Poser le problème :

L'intervenant s'efforcera dans la première des phases de bien poser le problème et pour cela, il doit répondre au plutôt à trois types de questions :

- Des questions relatives à la nature du travail à accomplir : de quoi s'agit-il ? sur quoi faut-il centrer l'intervention ?
- Des questions relatives à l'objectif visé : quel est l'état idéal dans lequel le demandeur souhaite se trouver ?
- Des questions relatives à la commande : quel est le contrat entre l'intervenant et le demandeur ? quelles sont les bornes en amont et aval de l'intervenant ?

Afin de mobiliser les énergies et de guider l'intervention, l'objet doit être défini de manière claire, et il faut préfixer le cadre de l'information à réunir et traiter.

❖ Vérifier la faisabilité de l'intervention

Avant de s'engager devant le demandeur, l'intervenant vérifiera l'existence de conditions de réussite du projet de changement. Quatre conditions sont nécessaires :

- La pertinence de la problématique énoncée ;
- Un comportement de résolution du problème de la part des acteurs (par opposition au désir d'appliquer des recettes toutes faites) ;
- La mise à disposition des moyens nécessaires pour la résolution du problème posé (détail suffisant, disponibilité et engagement de certains acteurs clés...).²⁸

3.2.2 - La phase de diagnostic :

Le diagnostic fait partie d'une série d'activités qui permet d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier la situation. Il touche autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'actions adéquates.²⁹

²⁸- FAURE Christophe (2003).- Conduite et mise en œuvre du changement : l'effet de levier.- Paris: éd. Maxima, p. 48- 49.

²⁹ - ZID Rim (2006).- Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. Université du Québec.- Mémoire de la maîtrise en administration des affaires. P.18. Consulté, [mercredi 13Mars 2019] URL: www.irec.net/index.jsp?P=28&=447].

Il est nécessaire de s'enquérir des facteurs favorables ou défavorables au projet, avant de la mettre en place. Un bon climat relationnel ne doit être confondu ni avec la bonne humeur des syndicats, ni avec l'acceptation du personnel, ni avec l'enthousiasme de la direction. Une réactivité suffisante des acteurs sociaux et minimum de valeurs partagées constituent un point de départ souhaitable pour l'action. Cette condition prépondérante justifie un diagnostic qui sera plus ou moins élaboré selon la taille de l'entreprise et de la proximité entre le personnel de l'entreprise et ses dirigeants.

Le diagnostic doit être pensé de manière dynamique et non pas seulement en filiation de la tradition médicale, comme un relevé des dysfonctionnements dont souffre l'entreprise. La fonction de diagnostic est surtout de produire la mobilisation et de l'investissement psychique, auteur d'une analyse partagée, aussi doit-il associer le plus de personnes possibles. Il est selon l'expression de **PIERRE JARDILLIER GILBERT**³⁰ « *la première opportunité d'associer, à l'étude du changement, ceux qui auront à le réaliser* ».

3.2.3. La phase de planification

Cette phase consiste, à partir du diagnostic, à définir précisément les actions appropriées pour parvenir au changement souhaité³¹. Donc, la planification consiste à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur le processus. Le contenu se ramène essentiellement à clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils et ainsi que les instruments pour pouvoir appliquer les solutions. Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire pour imposer des solutions adéquates.³²

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans la perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la solution souhaitée. On va donc définir un premier plan d'action à court terme pour favoriser l'évolution de tout vers le changement souhaité :

- Ressource nécessaire (information, formation, soutien, etc.) et conditions d'utilisation de ces ressources (qui fait quoi ? pour qui ? avec quels moyens ?) ;
- Condition pratique de mise en œuvre ;

³⁰- GILBERT Patrick. Op. Cit . p34-35.

³¹- ZID Rim .Op. Cit. p.35.

³² - Ibid.

- Moyens pour suivre les actions ;
- Critères de mesures des résultats.³³

3.2.4- La phase de mise en œuvre :

C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.³⁴

Cette phase est toujours délicate car, d'une part, elle suppose le passage d'une analyse plus ou moins distincte à l'implication des acteurs, d'autre part, elle nécessite une adaptation de la stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales. Elle pose donc des questions relatives à la mobilisation des énergies et des questions d'ordre tactique :

- Question relative à la mobilisation des énergies : comment traiter les résistances qui se manifestent ? le système d'informations sur le déroulement de l'application est-il suffisant ?
- Question d'ordre tactique : quelle liberté doit-on se donner par rapport à la planification ? jusqu'à quel point peut-on diverger sans renier la stratégie définie ?³⁵

Elle s'apparente à une succession de séquences de marchandages, des négociations implicites ou explicites, qui reposent sur des ajustements continus entre les objectifs poursuivis et les problèmes relevés sur le terrain. Durant cette période de confrontation sur le terrain, les résistances et les influences des acteurs organisationnels sont les symptômes des difficultés éprouvées au cours de la mise en œuvre. Donc, la période de mise en œuvre nécessite de constituer et d'entretenir une coalition de soutien qui forme une masse critique suffisante pour permettre au changement de se déployer au sein de toute l'organisation.³⁶

3.2.5- La phase d'évaluation des effets

Finalement vient l'étape de l'évaluation des résultats qui est en fait un nouveau diagnostic, le suivi et l'ajustement des actions engagées. Elle comporte la synthèse des actions lancées, l'allocation de nouvelles ressources (apports pédagogiques complémentaires, action d'information en vue du réajustement ou d'appui, promotion des expériences significatives).

³³ GILBERT.P, Op.cit. , P.51.52

³⁴ ZID. R, Op.cit. P.35

³⁵ GILBERT .P, Op.cit. P.52

³⁶ SOPARNOT Richard (2010).- .Le management du changement .- Paris: Vuibert, p..85-86.

Elle permet aussi de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation insatisfaisante initiale et celle désirée. Mais elle ne peut se limiter à cela. Elle doit constater l'ensemble des effets. Elle doit être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan.³⁷

L'évaluation a principalement deux fonctions :

- Tracer un bilan de changement de l'entreprise.
- Fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.³⁸

³⁷ GILBERT, P. Op.cit. p. 51-52

³⁸ ZID.R. Op. Cit. p. 35.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, ont été abordés différents points essentiels sur le changement organisationnel et ce pour une meilleure compréhension de ce concept.

Nous avons pu constater que les changements organisationnels varient en ampleur et en urgence- en d'autres termes-ils peuvent être démesurés ou minimes. Par ailleurs, la gestion du changement est liée à une multitude de facteurs qui déterminent non seulement la nature et l'ampleur des modifications envisagées, mais également la manière dont le processus est conduit. Ces facteurs peuvent être liés à l'environnement externe, qui devient de plus fébrile et mobile, ainsi qu'à un environnement interne qui tire ses racines de l'extérieur.

Comprendre celui-ci ainsi que les acteurs qui l'entourent permettront de mieux juger et gérer les organisations.

Chapitre II

Bien-être et risque psychosociaux des salariées lors d'un changement organisationnel

Introduction

Les recherches, tentatives et démarches afin de comprendre le processus de changement, notamment les facteurs qui permettent ou entravent le changement ont une longue histoire dans la recherche en management des organisations. En effet, à travers le temps, les travaux et explications sur les facteurs de réussite ou d'échec du changement organisationnel ont évolué d'un niveau micro-organisationnel à un niveau macro-organisationnel.

A cet égard, tout au long de son existence, l'être humain a connu diverses transitions dans sa vie sociale et professionnelle. La première s'est produite, il y a près de dix mille ans, lorsque les tribus nomades vivant de la chasse et de la cueillette se sont tournées vers l'agriculture. La seconde transition a commencé il y a quelques siècles à peine, avec l'avènement de la révolution industrielle.

Aujourd'hui, nous vivons une troisième transition caractérisée par la mondialisation de l'économie, l'explosion de l'information et ses divers supports, la réorganisation des entreprises, des philosophies de gestion, etc.

Ces mutations, qui se produisent à vive allure, touchent de plein fouet le monde du travail.

Certes, ces développements recèlent un grand potentiel de santé, de bien-être et de prospérité, toutefois, certains d'entre-eux produisent des effets secondaires sous forme de stress et de problèmes de santé.

Etant donné que notre recherche s'intéresse, dans l'un de ses aspects, au bien-être des salariés lors d'un changement, nous ne pouvons ignorer donc de dédier un chapitre à cette partie de la question de recherche.

Section 1 : Le bien-être et les risques psychosociaux

Seront abordées dans cette section les différentes facettes du bien-être et les risques psychosociaux qui se déclinent en mal-être et donc du stress en milieu professionnel. Nous nous pencherons sur l'impact du stress sur les salariés, sur l'entreprise et sa relation avec le changement. Nous appréhenderons ainsi le bien-être en opposition au mal-être souvent caractérisé, comme nous l'avons signalé, par le phénomène du stress.

2. 1.1- La définition du bien-être :

Selon le rapport rédigé par les chercheurs **Gollac** et **Bodier** en 2011³⁹, le concept de bien-être au travail souligne l'importance cruciale de la prévention des risques psychosociaux au travail, risques qui ont des conséquences néfastes pour les salariés, mais aussi pour l'ensemble de la société. Ces problèmes se manifestent sous plusieurs formes : dépression, épuisement professionnel (burn out), détresse psychologique et maladies physiques, problèmes qui ont, bien entendu, des conséquences sur la performance de l'entreprise.

Plusieurs définitions ont été données pour le concept du bien être. Il regroupe plusieurs notions à la fois : la sécurité au travail, la protection de la santé des travailleurs au travail, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'hygiène au travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement etc.

*"Aujourd'hui le bien être se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué. Tout employeur a l'obligation de garantir et de promouvoir le bien-être de son personnel là ou il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ces conditions du travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé et combattre les risques d'accident"*⁴⁰.

Le terme de **bien-être** possède deux principales désignations, celle qui est physique est définie par la sensation d'une bonne santé physiologique générale, d'une satisfaction des

³⁹- GOLLAC et BODIER (2011).- Résumé: rapport (RPS) sur les facteurs psychosociaux. Disponible URL: <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.html>

⁴⁰- ROSENFELD F.- Médecine de prévention: Bien-être au travail.- URL: [http://www.Bien être au travail.fr/dr.ROSENFELD-MNHN/Médecine de prévention.J.WCOHETHE/17498-1832.pdf](http://www.Bien%20%C3%AAtre%20au%20travail.fr/dr.ROSENFELD-MNHN/M%C3%A9decine%20de%20pr%C3%A9vention.J.WCOHETHE/17498-1832.pdf).date de consultation 04/05/2019, à 10 :21.

Chapitre II Bien-être et risque psychosociaux des salariés lors d'un changement organisationnel

besoins primordiaux auprès du corps. Il peut inclure l'absence de fatigue et de stress, le bien-être psychologique est issu d'une évolution personnelle et subjective qui peut provenir de satisfactions diverses, financière, professionnelle, sentimentale mais aussi de l'absence de troubles mentaux.

Le concept de **bien-être** est donc un moyen de dépasser certaines difficultés au travail, caractérisé par une recherche constante d'amélioration de la productivité et avec de plus en plus d'exigences vis-à-vis des salariés.

2.1.2-La définition du Le mal- être

Selon beaucoup d'organisation internationale, en particulier **L'OMS et L'INRS** Il existe une importante diversité des approches disciplinaires de cette question du mal-être au travail, qui laisse trois grands champs disciplinaires exploitables pour notre approche intégrative : la sociologie du travail, la psychologie du travail et les sciences de gestion.

Les trois conçoivent le mal- être comme étant un malaise ressenti par l'individu, dans différentes situations sans que cela ne se traduise par une douleur et ceci du fait d'une absence de conscience, parce que la situation et/ou l'interaction apparaissent comme normales, non conscientisées.

Le mal- être est aussi un état émotionnel d'inquiétudes plus en moins diffuses sur la condition de l'individu ou son avenir, en lien avec le contexte organisationnel et relationnel. Il est souvent relié à des modes dégradés de relations de travail et peut aller jusqu'à une perte de repères des salariés sur la place qu'ils occupent dans l'organisation, voire un sentiment d'instabilité constant. Il se décline dans notre travail sous forme de stress professionnel.

2.1.3- Comprendre le stress

Aujourd'hui l'entreprise accorde plus d'importance à la question liée au stress au travail, qui présente non seulement un danger pour l'entreprise mais aussi un danger sur la santé physique et mentale des salariés, qui se traduit par la dégradation de sont bien- être.

2.1.3.1- Du stress en général

Le terme du mot « **stress** » a été introduit pour la première fois par le Dr **HANS Selye**, Médecin québécois d'origine hongroise et un pionnier des études sur le stress. Il définit le

Chapitre II Bien-être et risque psychosociaux des salariés lors d'un changement organisationnel

stress comme étant « la réaction immédiate, biologique et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense de l'individu face à une agression ou à une menace. C'est une réaction et un phénomène qui est utile, permettant de faire un choix de façon adaptée à la situation »⁴¹.

Selon Alistair OSTELL, le stress est défini comme « un état qui survient lorsque l'on perçoit la situation comme étant un problème qui a un coût significatif pour soi-même qui vas engendrer un effort ou un débordement de ses propres ressources pour y faire face »⁴².

D'une manière générale, le stress correspond à toutes actions venant de l'extérieur qui demande un effort interne ou produit une tension élevée de l'organisme, ce qui renvoie, pour le domaine du travail, aux contraintes qui en ressortent (Claude Lemoine, 2012, p 06.)⁴³.

2.1.3.2- Au stress professionnel en particulier

Selon l'OMS, le stress au travail « est un état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plainte ou de dysfonctionnement au niveau physique et/ou sociale et qui est la conséquence du fait que les travailleurs nous sont pas en mesure de répondre aux exigences et attente qui leurs sont posé par leurs situations de travail ».⁴⁴

Pour l'INRS France, "On parle de stress lié au travail quand une personne ressent un déséquilibre en ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre"⁴⁵ .

Concernant l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail, le stress au travail « survient lorsqu' il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes qui lui imposent son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face, bien que le processus d'évolution des contraintes et ses ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress nous sont pas uniquement de nature psychologique, il affecte également la productivité de la personne qui y est soumise ».⁴⁶

⁴¹- HANS Selye (1975).- Le stress de la vie: le problème d'adaptation.- Nouvelle édition.- Paris : Ed. Gallimard, 1975, p. 45. (464p).

⁴²- OSTELL Alistair (1995).- Headteacher stress , coping and health: a research monograph.- Ed. Averbuy, 272p.

⁴³- LEMOINE Claude (2012).- Psychologie du travail et des organisations.- Paris: Dunod, p. 06. (184 p.)

⁴⁴ - Organisation Mondial de la Santé.

⁴⁵ - Institut National de Recherche et de Sécurité pour la Prévention des Accidents. France

⁴⁶- Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité.- Espagne .

Chapitre II Bien-être et risque psychosociaux des salariés lors d'un changement organisationnel

On retrouve dans cette définition trois notions importantes :

- Les facteurs du stress c'est-à-dire, des situations du travail contraignantes qui vont favoriser l'apparition de l'état de stress ;
- La personne qui va réagir à ce lui-ci pose problème, à la fois avec son corps et son psychisme ;
- Et les effets observables sur les comportements de la personne et sur l'entreprise, si la situation concerne un nombre important de salariés.

Le stress au travail peut être défini comme un « *ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face* ⁴⁷ ».

Le stress est donc le décalage entre les connaissances et le savoir que possède un salarié et les tâches qui lui sont demandées. C'est le vide intellectuel et professionnel dans lequel le salarié se retrouve et il se sent. Le stress peut survenir dans différentes situations professionnelles, mais il est aggravé lorsque la hiérarchie ou les collègues ne soutiennent pas le salarié dans cette situation.

⁴⁷ - LEKA BA Stavroula, Amanda Griffiths, Tom Cox (2008).- Organisation du travail et stress.- Paris: OMS, p. 03 (32 p). (Série protection de la santé des travailleurs n°3).

Section 2 : Effets du stress et sa relation avec le changement

Comme nous l'avons mentionné en section une, le stress occasionne souvent des symptômes individuels et organisationnels. Les réactions au stress varient d'une personne à une autre. Ces différences sont liées, entre autres, aux types de personnalité qui sont différentes d'un être humain à un autre. De même, le stress cause un certain nombre de maladies et engendre des affections psychologiques (le stress post-traumatique, les troubles de l'adaptation et les réactions psychotiques). Nous aborderons ci-dessous ses effets sur les salariés, sur l'économie de l'entreprise puis son étroite relation avec le changement.

2.2.1- Effets sur la santé du travailleur

Plusieurs rapports des instituts internationaux, agences ou rapports gouvernementaux identifient les catégories de facteurs de risques suivants :

- L'exigence du travail.
- L'exigence émotionnelle.
- L'absence d'autonomie.
- Les rapports sociaux dégradés.
- Les conflits de valeur.
- L'insécurité de l'emploi.

L'INRS⁴⁸, pour sa part, proposait la liste des risques « qui font partie » des risques psychosociaux : stress, épuisement professionnel, violences, etc. Cette liste est très longue, et la classification est multiple. Elle est reprise ci-dessous :

2.2.1.1- Causes du stress au travail

➤ *Facteurs liés à la tâche ou au même contenu du travail à effectuer*

- Forte exigence quantitative (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'information à traiter...)
- Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance...).

⁴⁸ - Dossier INRS.- Le stress au travail.- Op. Cit. p. 10

Chapitre II Bien-être et risque psychosociaux des salariés lors d'un changement organisationnel

- Difficultés liées à la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...)
- Risques inhérents à l'exécution même de la tâche (par exemple, erreur médicale fatale du chirurgien).

➤ Facteurs liés à l'organisation du travail

- Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise.
- Imprécision des missions confiées (qu'attend-on de moi ? comment doit-je m'y prendre ? sur quelle base serais-je évalué(e) ?).
- Contradiction entre les exigences du poste (comment faire vite et bien ? que dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?).
- Inadaptation des horaires de travail au rythme biologique, à la vie sociale et familiale.
- Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence...).
- Instabilités des contrats de travail (contrat précaire, sous - traitance,).

➤ Facteurs psychosociaux liés aux relations de travail

- Manque d'aide de la part des collègues et/ ou des supérieures hiérarchiques.
- Management peu participatif, autoritaire, déficient, ...
- Absence de reconnaissance de travail accompli.

➤ Facteurs liés à l'environnement physique et technique

C'est l'ensemble des facteurs dans le milieu de travail qui peuvent provoquer des situations de stress. Parmi ses facteurs on trouve :

- Le bruit, la chaleur, les vibrations.
- Nuisance physique au poste de travail.
- Mauvaise conception des lieux et/ou postes de travail.

➤ Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise

- Mauvaise santé économique de l'entreprise ou l'incertitude sur son avenir
- Surenchère à la compétitivité nationale ou internationale.

2.2.1.2- Conséquences physiques et psychiques sur l'individu

Le stress affecte différentes personnes de différentes manières, le fait de subir un stress peut entraîner un comportement inhabituel et contre productif au travail et contribuer à une dégradation de la santé physique et mentale.

➤ **Les conséquences physiques :** Lorsque l'individu est soumis à un stress, certaines personnes ont des difficultés à conserver un bon équilibre entre leur travail et leur vie privée, à cette occasion l'individu :

- Adopte un « style de vie » toxique et des comportements malsains de compensation tel que (le tabagisme, café, médicament, boissons alcooliques...) et avoir des troubles du sommeil.
- Des plaintes relatives à des troubles physiques : une personne exprimant son stress de cette manière engendre des inquiétudes fréquentes concernant sa santé, ainsi que certains symptômes physiques telles que, la fatigue, les troubles de digestion ou la tension artérielle.

➤ **Les conséquences psychiques :** les personnes qui souffrent de stress peuvent :

- Devenir de plus en plus déprimées et irritables.
- Avoir des sentiments d'anxiétés.
- Etre incapable de se relaxer ou de se concentrer.
- Avoir des difficultés à penser logiquement et à prendre des décisions.
- Se sentir moins impliquées au travail.
- Réagir mal aux situations quotidiennes et perdre le sens de l'humour.

A plus au moins à long terme, des maladies, peuvent se déclarer et s'installer. Citons :

- Obésité, diabète, maladies cardiovasculaire (hyper-tension artérielle, maladies coronariennes...), etc.
- Trouble musculéux-squelettiques.
- Altération de la santé mentale, dépression, pouvant conduire à l'extrême, à des actes de violences contre soi-même ou contre autrui.
- Baisse de défenses immunitaires : les états de stress de longues durées entraîneraient, des maladies comme l'asthme, certaines maladies inflammatoires.

2.2.2- Effets sur l'entreprise

Le stress a également des conséquences sur l'entreprise. Il occasionne souvent des problèmes coûteux pour ces dernières : l'absentéisme chronique, le présentisme (c'est-à-dire le fait d'être présent physiquement dans le lieu du travail mais mentalement absent), le roulement du personnel, la perte de productivité, les retards, l'accumulation des erreurs, les griefs, les conflits au travail, les accidents professionnels et les plaintes des clients.

Concernant l'OMS⁴⁹, les effets du stress professionnel qui peuvent porter atteinte à la santé de l'entreprise sont listés comme suit :

- Augmentation de l'absentéisme, des fluctuations du personnel, des plaintes des clients ou des consommateurs, des pratiques dangereuses et des taux d'accidents de travail élevés, des risques de procès ou d'actions en justice par des travailleurs victimes de stress au travail.
- Influence négative sur le recrutement des travailleurs.
- Diminution de la motivation des travailleurs.
- Atteinte aux performances et à la productivité, à l'image de l'entreprise tant auprès de ses employés qu'à l'extérieur.
- La perte de capitaux : sous forme de coûts directs (coût de la perte de production due à la démotivation...). Coût indirect (coût de la dégradation de l'image de marque, coût de la rotation du personnel.).
- Les bénéfices qui auraient pu être générés, à ce titre, signalons les revenus d'interventions qui auraient pu être évités. Pratiquement, il est impossible de les estimer.

Devant ces réalités plus qu'alarmantes, les entreprises, les syndicats et les gouvernements ne peuvent rester insensibles au problème du stress au travail. Parmi les moyens de le prévenir, selon l'OMS, il y en a deux qui sont centrés sur l'individu à savoir : la prévention secondaire et tertiaire et enfin un qui relève de l'organisation (la prévention primaire).

La prévention secondaire a pour objectif d'aider les employés à gérer les exigences du travail. Pour ce qui est de l'intervention tertiaire, elle a pour objectif le traitement, la réhabilitation, le suivi à donner aux personnes qui souffrent de problèmes de stress, etc. La prévention sur le

⁴⁹- Dossier INRS.- Le stress au travail.- Op. Cit. p. 09

plan organisationnel cible plutôt l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque qui sont présents dans le milieu du travail.

2.2.3- Le stress et le changement

L'environnement des entreprises, comme celui de toute autre organisation, est confronté à des changements majeurs et récurrents depuis le début des années 1990. Ces changements sont de diverses natures et sont connus sous les dénominations de restructurations, revitalisations, ou réorganisations, et dans la plupart des cas s'accompagnent par des résistances. Étant donné le caractère durable de ces changements organisationnels, il est étonnant de constater à quel point les connaissances, de nos managers, quant aux effets de ces transformations, sur leurs salariés, sont faibles, en particulier lorsqu'il s'agit des effets sur leur bien-être et leur mal-être. Les changements affectent négativement la santé et le bien-être des travailleurs, ils pénalisent indirectement la performance des entreprises, et diminuent la satisfaction de leurs clients envers les produits ou services offerts. Le succès de ces changements repose donc sur la motivation et l'engagement des salariés eux-

Les émotions engendrées (bien-être ou stress) occupent donc une place centrale dans le processus de changement. Cependant, elles entretiennent avec lui un lien plutôt paradoxal. En effet, en l'absence d'émotions, il n'y a pas de changement, mais en raison des émotions, les individus peuvent lui résister.

Pour provoquer le changement, il est possible par exemple d'agir sur la composante motivante de l'émotion, comme le plaisir d'être performant ou la peur d'être mal vu. On peut aussi atténuer les aspects inhibiteurs de l'émotion comme la peur de l'échec ou la culpabilité de l'inexpérience.

Néanmoins, les exigences de l'environnement n'engendreront des effets stressants que si elles sont perçues comme menaçantes pour les employés. Dans ce processus, la perception joue donc un rôle important.

Toutefois, il faut reconnaître qu'il est difficile de mesurer ces émotions notamment la façon dont elles sont perçues en termes de source de défi personnel ou de menace.

Section 3 : Les schémas mentaux

La littérature faisant ressortir le rôle de l'individu dans un changement organisationnel et des schémas mentaux et cognitifs est très prolifique. En se basant sur cette dernière, seront abordées ci-dessous quelques définitions qui permettront la compréhension aisée du principe de schéma et de schéma mental pour interpréter et donner un sens à ce qui se passe dans l'organisation. Puis nous nous intéresserons à la co- relation existant entre ce concept et le changement.

2.3.1- Le concept de schéma

Selon l'encyclopédie électronique Wikipédia, "*En psychologie cognitive, les schémas sont des représentations mentales abstraites qui résument de façon structurée des événements, des objets, des situations ou des expériences semblables. Les schémas, stockés en mémoire à long terme, permettent d'analyser, de sélectionner, de structurer et d'interpréter des informations nouvelles ... La notion de schéma trouve des applications en psychologie pathologique et en psychologie du travail*"⁵⁰.

Pour **Aoron Temkin Beck**⁵¹, psychiatre américain, le concept de *schéma*, désigne les croyances (connaissances) de base qui constituent la compréhension qu'a une personne d'elle-même, du monde et des autres. Ces croyances s'élaborent à partir des expériences vécues au cours de la vie de l'individu, celles de l'enfance étant particulièrement marquantes.

2.3.2- Le schéma mental

Le premier chercheur à parler de schémas mentaux était le psychologue Ecossais Kenneth Craik (1943) : "*Un schéma mental est la représentation qu'une personne se fait d'un objet avec lequel elle interagit (une interface par exemple). Elle se représente les*

⁵⁰ - Encyclopédie électronique Wikipédia, en sa première page "Psychologie cognitive" consultée le 10/05/2019 [URL]:[http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Sch%C3%A9ma_\(psychologie_cognitive\)&action=history](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Sch%C3%A9ma_(psychologie_cognitive)&action=history)> Auteurs).

⁵¹ - Beck Aaron Temkin, né le [18 juillet 1921](#), est un [psychiatre américain](#), professeur émérite du département de psychiatrie de l'[Université de Pennsylvanie](#). Il est considéré comme le père de la [thérapie cognitive](#) et de critères d'évaluation mondialement utilisés.

Chapitre II Bien-être et risque psychosociaux des salariés lors d'un changement organisationnel

*caractéristiques de l'objet ainsi que la manière dont l'interaction avec ce dernier est supposée se dérouler*⁵².

Les schémas mentaux concernent les attentes qu'un utilisateur a par rapport à un objet selon les auteurs **Lidwell [et al]** en 2011 *"Un modèle mental représente donc la compréhension qu'a une personne du monde qui l'entoure. Les modèles mentaux ne sont pas innés, ils sont basés sur des faits incomplets, des expériences passées, et même des perceptions intuitives*⁵³".

Toujours selon lesdits auteurs, ils aident à matérialiser les actions et les comportements. *"Ils influencent ce à quoi les gens prêtent attention dans des situations compliquées, et définissent la façon dont les gens abordent et résolvent les problèmes. Il est donc logique d'affirmer que tout le monde possède des schémas mentaux et que ces schémas varient d'une personne à l'autre*⁵⁴".

Et pour Weinschenk (2011), *"Les gens créent des schémas mentaux très rapidement, souvent avant même d'avoir utilisé l'objet avec lequel ce schéma est en lien*⁵⁵".

En ce qui concerne **Kurt Lewin (1951)**⁵⁶ et **Festinger [et al] (1956)**⁵⁷, les schémas mentaux des individus sont une force importante dans la maintenance des routines et des comportements, surtout dans un contexte d'incertitude et de changement (French et Belle, 1990)⁵⁸.

⁵² - CRAIG Kenneth (1943).- The Nature of exploration.- 2ème éd.- Cambridge université Press. 136 p.

⁵³ - LIDWELL William, HOLDEN Kritina, BUTLER Jill (2011).- Principes universels du design.- Paris: Ed. Eyrolles.- 270p. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.

⁵⁴ - Id.

⁵⁵ - WEINCHENK Susane Maisie (2018).- 100 Things every designer needs to know about people.- Berkeley: New- Riders.- 260 p. [URL]: <http://www.unition.fr/interfaces-numériques/2325>. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.

⁵⁶ - LEWIN Kurt (1975).- Psychologie dynamique: les relations humaines.- Paris: PUF.- 296 p.

⁵⁷ - FESTINGER Léon, REIKEN Hank, SCHACHTER Stanley (1956).- When prophecy fails, a social and psychological study of a modern group that predicted destruction of the world- New-York: Harper and Raos.- Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.

⁵⁸ - French W.L. et Bell, C.H. (1990), Organizational Development, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.

Chapitre II Bien-être et risque psychosociaux des salariés lors d'un changement organisationnel

Pareillement, une importante littérature portant sur le changement au niveau individuel s'est développée **Kabanoff [et al, 1995]**⁵⁹. Ces théories permettent souvent d'entrevoir les perspectives possibles d'évolution dans les organisations.

2.3.3- Les schémas mentaux et le changement

Tout individu au cours de sa vie et de son parcours professionnel va développer un ensemble de connaissances expérientielles constituées de 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)⁶⁰. Ainsi, quand 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.

L'histoire et les expériences des organisations nous permettent de comprendre que les individus ne subissent jamais totalement leur environnement, qu'il soit social ou physique. Et pour comprendre comment accompagner le changement, il nous faut reconnaître en premier lieu que le changement est porté par les individus composant l'organisation comme le soulignent les auteurs Weick et Quinn (1995) "*L'organisation en tant qu'entité d'actions collectives ne peut changer que si l'activité des membres la composant change*"⁶¹.

Il y a donc lieu de prendre très au sérieux le rôle des schémas mentaux comme l'on démontré plusieurs études insistant que le changement au niveau organisationnel passe toujours, à un moment ou à un autre, par un changement au niveau individuel. C'est donc chez l'être humain qu'il faut favoriser la prise de recul si l'on veut faire évoluer et réussir un système organisationnel.

⁵⁹ - Kabanoff, B., Walderesee, R et Cohen, M. (1995), "Espoused values and organizational change themes", *Academy of Management Journal*, 38, 1075-1104. ; Parsons, C.K., Liden, R.C., O'Connor, E.J. et Nagao, D.H. (1991), "Employee responses to technologically-driven change: The implementation of office automation in a service organisation", *Human Relations*, 44, 1331-1356. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.

⁶⁰ - Fiske, S.T. et Taylor, S.E. (1991), *Social Cognition*, New York : McGraw-Hill. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.

⁶¹ - Weick, K.E. et Quinn, R.E. (1999), "Organizational change and development", *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.

Conclusion

En dernier, on peut dire que le succès d'une entreprise est intimement lié à la satisfaction de ses employés. Un environnement professionnel où ces derniers se sentent valorisés, protégés, impliqués et écoutés, et donc propice à leur bien-être. Afin de permettre aux salariés d'évoluer dans un climat serein et dépasser les difficultés engendrant des situations stressantes au travail, un employeur se doit de veiller à leur épanouissement. Sans eux, pas de réussite de changement et donc pas de développement de l'entreprise

Chapitre III

Accompagner le changement organisationnel

Introduction

Vaincre les résistances est souvent l'élément le plus difficile de la gestion du changement. *"Le succès de l'implantation de celui-ci dépend essentiellement de l'acceptation de ceux qui sont censés l'appliquer. En effet, les comportements possibles des salariés se situent continuellement entre deux pôles : celui de l'acceptation qui est la force motrice et celui de la résistance. Le changement est une variable qui fait partie de la vie de l'organisation. Toutefois qui dit changement, dit réaction au changement⁶² "*

A cet égard, sera dressée, dans le présent chapitre, une typologie des résistances au changement qui peuvent être observées chez un certain nombre d'individus dans les entreprises. Une analyse des causes et des conséquences et particulièrement effectuée ainsi que les méthodes d'y faire face.

⁶²- OUAOUDIA Lounis (2015).- Accompagner le changement dans les bibliothèques universitaires pour atténuer les résistances.- In: Revue Maaref, n° 19, pp.: 276-301. (p. 01).

Section 0 1 : La résistance au changement

Dans cette section nous nous intéressons aux différents facteurs stimulateurs de la résistance au changement ainsi que les formes de celle-ci.

1.1. Définition de la résistance

D'après **Kurt LEWIN**⁶³ « la *résistance au changement* venait de l'attachement des individus aux normes de groupe, elle apparaît soit quand le changement vient affecter des habitudes, des rites, soit quand les intéressés n'en comprennent pas la raison ou l'intérêt ».

Quant à **BAREIL et SAVOIE**⁶⁴, ils la définissent comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et l'acquisition des nouvelles compétences. La résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement ».

La résistance au changement est plutôt « un résultat à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement ».⁶⁵

Quant à **Pierre COLLERETTE [et al]**⁶⁶, la résistance est « l'expression implicite ou explicite de réaction de défense à l'endroit de l'intention du changement ».

1.2- Causes des résistances

Les causes de la résistance au changement individuelles sont multiples, nous citons les quatre que l'on rencontre plus fréquemment⁶⁷:

- **La peur de l'inconnu :**

Ceci semble être la première raison apparente de la résistance au changement. Certains peuvent aller jusqu'à refuser une promotion par peur de l'inconnu.

⁶³- LEWIN Kurt (1947).- Frontière in group Dynamics, humain relations.- Vol.1, n°2.

⁶⁴- BAREIL Céline et SAVOIE André (1999).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation du changement organisationnel.- In: Revue internationale de gestion, Vol.24, n°33, p.151.

⁶⁵- BAREIL Céline (2004).- Gérer le volet humain du changement.- Montréal : Les éditions transcontinentales, p.66.

⁶⁶- COLLERETTE, Pierre [et al], Op cit. p.94.

⁶⁷- BOUVIER Ludovic (2008).- La conduite du changement.- In: PSYCHACTU, Janvier, n° 04, p. 05.

- La crainte de perdre ce que l'on possède :

Lorsque l'on travaille dans une entreprise, on gagne un certain statut, un certain pouvoir ou encore d'autres éléments qui deviennent importants pour nous. Ce phénomène de crainte est encore plus présent lorsque les personnes sont dans l'organisation depuis longtemps. Et c'est pour cela que bien souvent, lors d'un changement, se sont les personnes les plus âgées qui résistent davantage face à un changement.

- La remise en cause des compétences :

On peut faire face à une situation du changement où les employés vont se sentir incompétents vis-à-vis des exigences de leur nouvelle fonction et vont exprimer leur mécontentement.

- La préférence pour la stabilité :

Les êtres humains, en général, recherchent la stabilité et la « prévisibilité ». Ils souhaitent pouvoir prédire, à tous les moments, ce qui va se produire dans leur environnement. Faire la même chose tous les jours apporte une sorte de sécurité à la majorité des individus. Changer cette stabilité, tant au niveau relationnel qu'au niveau des tâches à accomplir, entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront source de résistance.

1.2.2. Les causes politiques :

Un individu peut résister au changement à cause de pressions politiques, des personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause, comme par exemple le cas des forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. La perte de pouvoir et d'influence fait souvent en sorte de créer de la résistance chez un individu qui le plus à perdre. Ces pertes de pouvoir, d'autorités et de ressources humaines, financières et responsabilités, peuvent entraîner chez certains gestionnaires, des luttes impitoyables pour conserver le statut.⁶⁸

1.2.3. Les causes liées à la méthode de mise en œuvre du changement :

Comme l'indique **RONDEAU**, l'orientation, la sensibilisation et l'habilitation sont des conditions à créer au sein de l'organisation pour réussir le changement.⁶⁹

⁶⁸ -BARIEL Céline (2004).- La résistance au changement.- HEC MONTREAL: Ed Ceton. Cahier, n°4-10, Août, p. 08.

⁶⁹ -RONDEAU Alain.- Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre, collection racines du savoir, MONTREAL, HEC, 2002, P110.

Les auteurs (**COLLERETTE Pierre [et al]**) ont mis en avant le manque d'informations qui engendre la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité.

Ainsi, les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté.⁷⁰

1.2.4. Les causes liées au système organisationnel :

Dès qu'un individu perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation de s'y adapter au changement, il résiste. Selon **HAFSI et DEMERS**, ces déterminants regroupent : le contexte, la structure, la culture, le potentiel humain et le leadership. Par exemple, l'individu réagit à la perte des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait, comme les rites, les rituels, les normes, le langage des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils peuvent perturber l'équilibre établis et provoquer la résistance.⁷¹

1.2.5. Les causes liées au changement lui-même :

Finalement, le destinataire résiste tout simplement parce que le changement est complexe, peu légitimé par l'organisation et souvent radical. Cela suscite des réactions souvent extrêmes qui remettent en cause le changement.

Il ressort que les causes de la résistance au changement sont multidimensionnelles. Aussi, quelque soit les types ou les causes de la résistance au changement, les managers et les responsables du projet doivent savoir les repérer pour pouvoir identifier les difficultés et mettre les moyens suffisants pour accompagner les destinataires et éviter toute résistance.

1.3- Manifestation (formes) des résistances

Les acteurs peuvent adopter plusieurs comportements pour dire (non) au changement et freiner sa mise en œuvre. Ainsi, la résistance peut se présenter sous différentes formes. **CARTON** présente quatre comportements principaux de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit ainsi :

❖ **L'inertie** : elle se traduit par une absence de réaction au changement. L'inertie caractérise les personnes qui laissent entendre qu'elles acceptent le changement, alors qu'elles tentent d'avoir plus de temps pour lui trouver des failles et donc des raisons pour ne pas l'accepter.

⁷⁰ -COLLERETTE Pierre, DELISELE Giles, PERRON Richard. Op. Cit.95.

⁷¹ - HAFSI Taieb, DEMERS Christiane (1997).- Comprendre et mesurer la capacité du changement des organisations.- Montréal: éd Transcontinental, p.322.

- ❖ **L'argumentation** : c'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 la 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 la réalité intérieure.
- ❖ **La révolte** : elle survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé, à l'action syndicale, à la demande de mutation, au recours à la hiérarchie, à la grève, etc. Ils sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menaces 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 de 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
- ❖ **Le sabotage** : il est le plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme de l'excès de zèle dans le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du changement. 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 au premier degré et d'une révolte à la seconde partie⁷².

⁷² -CARTON Gérard-Dominique (1997).- Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel.- Paris: Anact, p.51.

Section 2 : La conduite du changement

2.1- Définition de la conduite du changement

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement, nous retiendrons celles qui nous paraissent les plus essentielles à retenir, à savoir :

Selon **AUTISSIER et MOUTOT**⁷³, « *la conduite du changement est un dispositif managérial qui va viser à ce que des actions du changement soient utiles et en relation avec l'environnement* », aussi, « *la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploiement des leviers pour favoriser cette capacité...* ».

Selon les mêmes auteurs : « *la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer la résistance et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet du changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée* ». ⁷⁴

Selon les mêmes auteurs « *la conduite du changement et un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet* ».

D'après **TENEAU Gilles**, la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle "A » vers une configuration "B » la cible en passant éventuellement par des phases intermédiaires.

Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue d'une façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration cible. ⁷⁵

2.2-Les modèles de la conduite du changement

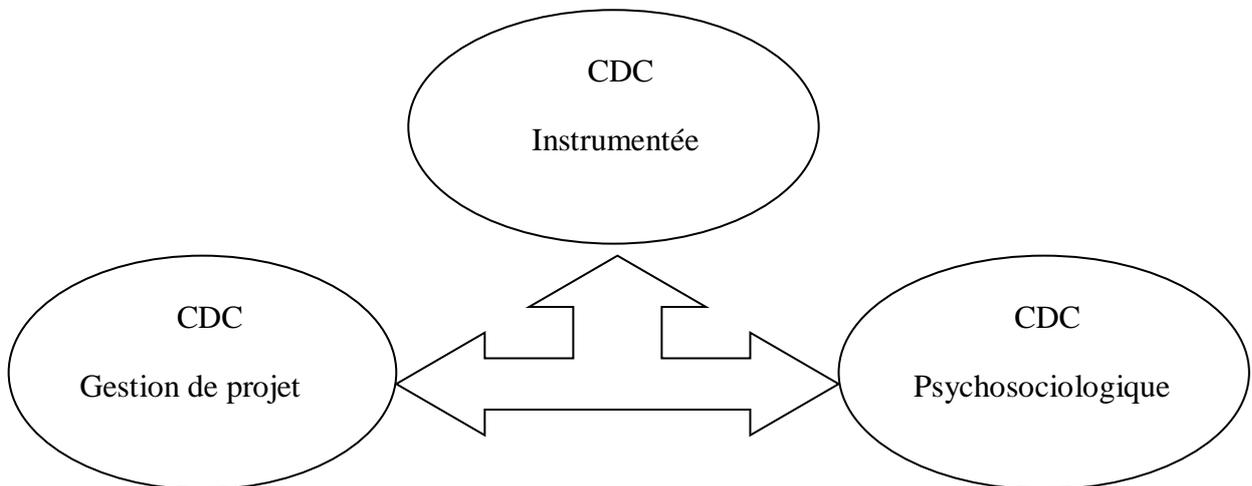
Dans leur ouvrage **AUTISSIER et MOUTOT** ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches :

⁷³ - AUTISSIER David, MOUTOT Jean- Michel.- Op. Cit. p.97.

⁷⁴ Ibid. 97.

⁷⁵ -TENEAU GILLES (2005).- La résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives. – paris : Ed. L'harmattan.- 250 p.

Figure N°01 : Modèle de conduite du changement



Source : AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M.- Conduite du changement : concepts clé, DUNOD, 2010, P, 3-4.

❖ **La conduite du changement « instrumentée »**

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

❖ **La conduite du changement « psychosociologique »**

Elle est la plus complexe, elle permet de comprendre la culture des acteurs qui caractérisent les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petite taille, spécialisée en ressource humaines et/ou management. Cette approche vise, en général, un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus de facteurs de résistance que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

❖ La conduite du changement « de gestion de projet »

La plus « complète », elle permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec des actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projets font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite particulièrement de la communication sur le projet et le pilotage de certain point⁷⁶.

2.3- Les objectifs de la conduite du changement

❖ **Le premier objectif réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet** : il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation, d'accompagnement pour qu'ils réalisent, au mieux, le projet proposé. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets ou de socialisation mais dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de Co-construction. Pour cela, il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et mettre en place des dispositifs de concertation.⁷⁷

❖ Le deuxième objectif dépend du premier est celui de transformation

Lorsque les individus adhérents à un projet, ils se mettent dans la situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes. Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques, des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisent et s'en assurent de sa mise en œuvre. Cette phase est indispensable pour le changement sinon, celui-ci se limitera à quelques discours et une bonne intention. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son

⁷⁶ - AUTISSIER et MOUTOT.-Op. Cit., p. 3-4.

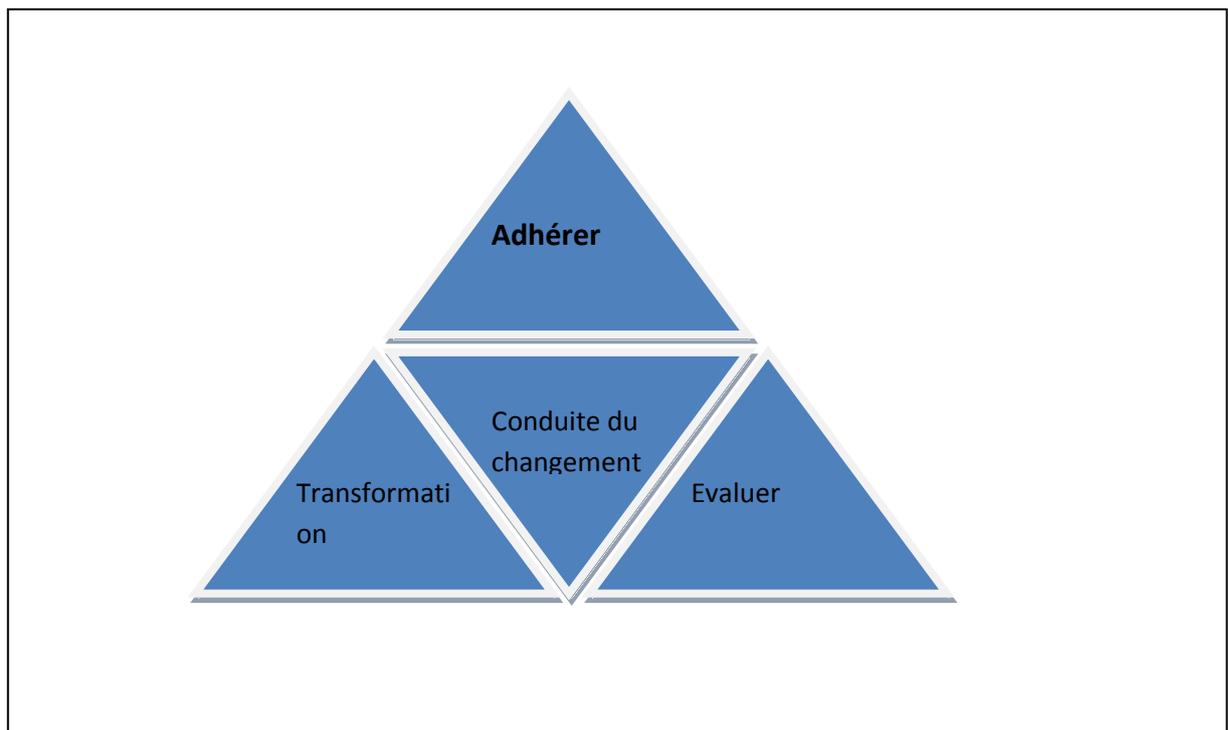
⁷⁷ - AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel (2013).- Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage.-3ème édition.- Paris: Dunod, p.13.

existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligent à se positionner et défendre des positions. ⁷⁸

❖ Le troisième objectif qui est l'évolution

Ne sont pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et à long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettent en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement, on a, en général, plusieurs niveaux de résultats attendus. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise ; c'est la mettre en boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences⁷⁹.

Figure N°02 : Les trois objectifs du changement



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel (2013). - Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage. -3^{ème} édition. - Paris : Dunod, p.18.

⁷⁸- Ibid. p.17.

⁷⁹ - AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel (2013).- Op. Cit. p.18.

Section 03 : Les leviers de la conduite du changement

3.1- La communication pour obtenir l'adhésion des salariés

La communication tient un rôle central dans le processus du changement. Elle est le levier qui permet de diffuser les messages nécessaires en période de transformation, et la manière la plus efficace pour surmonter la résistance au changement. Comme le souligne :

GROUARD et MOUSTON⁸⁰ « *la communication permet à la fois d'informer sur le déroulement du processus donc de rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées, qui enrichit le processus et l'accélère* ».

Ou encore **ROMELAR**⁸¹, qui explique que : « *quand un acteur de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses collaborateurs et à ses services la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel* ».

AUTISSER et MOUTOT⁸², définissent un processus de communication à trois séquences

- **La première phase :** correspond à une étape de découverte ou encore de sensibilisation. La communication doit être à ce niveau peu technique car se centrant plus sur les objectifs du projet du changement, ses enjeux et ses grandes étapes. Ensuite la communication doit permettre de s'assurer que les acteurs en bien compris le message véhiculé. En outre, il faut répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leur rôle et sur eux- mêmes.
- **La deuxième phase :** elle correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Ainsi, au cœur de cette phase, le rôle de la communication est très important car si elle réussit la position des acteurs envers le changement sera davantage positive. La communication permet, donc de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs.
- **La troisième phase :** elle traduit une communication qui intervient à la fin du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière du changement, de comportements et de modes de raisonnement.

⁸⁰ -GROUARD et MOUSTON.- L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement.- Paris : Donod, P 336.

⁸¹- ROMELAR.- Changement d'organisation et Ressources Humains.- Paris : Ed.Economica, 1997, P.308.

⁸² -AUTISSIER et MOUTOT.-Op.cit. p.124-128.

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

Pour cela le manque d'information et l'absence de justification d'un changement va générer chez les individus déjà naturellement stressés face au changement, un sentiment d'incertitude et d'insécurité qui favorisera les attitudes de résistance. Pour donner une chance au changement de réussir et minimiser ces résistances, il faut assurer l'adhésion du maximum d'acteurs dans le processus du changement. Pour cela, les initiateurs du changement doivent introduire dans leur projet de conduite du changement, un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle du changement. Ils doivent aussi faire comprendre aux acteurs de l'organisation les enjeux, les étapes et les échéances du changement.⁸³

3.2- La formation pour développer les connaissances et les compétences

Au delà d'une bonne communication, la formation est considérée en tant que composante incontournable pour mobiliser le processus de conduite du changement, et selon les auteurs **AUTISSIER et MOUTOT**⁸⁴ « *la formation est considérée comme un puissant levier dans plusieurs projets de changement organisationnel ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une politique de rémunération, etc.* »

Et d'après **COHEN**⁸⁵ « *la formation est reconnue de nos jours, comme un levier à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs majeurs* ».

Autrement dit, la formation est l'un des facteurs les plus importants pour faciliter le changement de l'organisation et elle permet aux acteurs de maîtriser de nouveaux savoir-faire et techniques relatives à l'exercice de leurs fonctions et leurs métiers.

Par ailleurs, une bonne formation doit se dérouler dans un contexte sain : s'assurer que les participants connaissant le projet et comprennent leur rôle futur, et c'est le rôle de la communication de diffuser largement les messages nécessaires.

⁸³- BOUKRIF Moussa.- Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algérienne.- Thèse de doctorat en science de gestion, université de Bejaia, 2008, 93.

⁸⁴- Ibid. P 132.

⁸⁵ - COHEN Elie.- Gestion de la formation.- Paris : Ed.Economica. p 1567-1579.

La formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et la qualité du travail, réduire le stress et les coûts de productions, élever le moral et la motivation des salariés.

Elle permet également aux salariés de relever de nouveaux défis, d'accéder à des postes plus importants, les rend plus aptes à utiliser pleinement leurs compétences et les préparer à réaliser adéquatement leurs plans de carrière.

3.3- La motivation pour dynamiser les salariés

A coté de la formation, la motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement, et cela s'explique pour que les individus s'adaptent à ce changement. L'organisation doit motiver l'ensemble de ses salariés pour les satisfaire, et les encourager dans leur travail.

Pour connaître l'ensemble des actions à mener pour les motiver, de nombreuses théories ont été développées en mettant en avant des variables internes comme les caractéristique personnelles, les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalités (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousé ...) et des variables externes comme (la situation de l'environnement du travail, la nature de l'emploi, le mode de management des supérieurs ...). Les plus célèbres de ses théories sont : la théorie de **MASLOW** et celle **d'ALDERFER** qui pensent que la motivation est liée à la satisfaction de certains besoins socioprofessionnels des travailleurs et que ces besoins sont hiérarchisés.

La théorie de **HERZBERG**, quant à elle, fait un lien direct entre les facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction, qui selon lui, servent de moteur à la motivation.

Enfin, la théorie d'équité **d'ADAMS**, qui met l'accent sur la nécessité d'introduire une politique de motivation lors des projets de changement organisationnel, pour inciter les acteurs à s'impliquer et faire plus d'efforts pour la réussite de ce changement. Selon cette théorie, chaque individu compare ses contributions en faveur de son organisation de travail (performance, niveaux de formation, de compétence, ancienneté ...) aux avantages qu'il retire de sont emploi (salaire, condition de travail, statut, reconnaissance, promotion...), il compare ensuite sa situation personnelle à celle des autres personnes.

C'est en fonction de cette ration que l'acteur agit, s'il constate un équilibre entre ce qu'il reçoit en échange, il éprouve un sentiment d'équité. Alors que lorsqu'il perçoit un déséquilibre entre contribution et rétribution, il éprouve un sentiment de sur-équité qui le rend plus motivé et le pousse à bien faire. Par contre, s'il estime être moins bien traité globalement que les autres, il éprouvera un sentiment de sous- équité. Sa motivation naitra alors, de la

volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation.), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant, prendre de nouvelles personnes comme point de comparaison).

Ainsi, en occasion de changement, le ratio contribution/rétribution est déséquilibré, et provoque chez le personnel de l'entreprise un sentiment d'iniquité et de frustration et donc une résistance au changement. D'où la nécessité d'assurer une certaine égalité dans la distribution de certains sacrifices nécessaires à l'aboutissement du changement⁸⁶.

3.4- L'implication pour stimuler le bien-être des salariés

L'implication est aujourd'hui considérée comme l'une des conditions de réussite des changements survenant dans l'entreprise. Elle correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne à son travail.

Comme le définit MOWDAY, PORTER et STREES⁸⁷ « l'implication *organisationnelle est l'intensité relative de l'identification et de l'engagement d'un individu vis-à-vis d'une organisation particulière* ».

Selon O'RELY et CHATMANI « l'implication *c'est l'attachement psychologique ressentie par la personne, pour l'organisation* ».

D'après THEVENET⁸⁸ « l'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsabilités hiérarchiques sont les mieux placées, pour le développer la relation entre l'entreprise et les salariés, chercher la molécule de l'implication, le stimulus sous forme de politique de gestion du personnel est illusoire et vain ».

Faire participer les employés au processus du changement consiste à leur offrir la possibilité d'apporter leurs idées, de faire part de leurs craintes, de contribuer au choix de la solution finale, ou bien encore tout simplement d'infléchir le choix. Il s'agit d'impulser chez les salariés le sentiment d'avoir l'opportunité et le pouvoir, voire le devoir d'influencer sur les décisions. D'où le rôle de la communication d'amorcer la participation des employés au

⁸⁶ -BOUKRIF, Moussa.- Op Cit, P 94.

⁸⁷ -NICAHNE Pierre et YVES de Rongé.- dictionnaire gestion.- édition Armand colin, paris, 1996, P107.

⁸⁸ -THEVENET Maurice.- impliquer les personnes dans l'entreprise.- Paris, édition, Liaisons, P 144.

Chapitre III Accompagner le changement organisationnel

processus du changement par la diffusion d'une vision participative du processus du changement et assurer que chacun se sente concerné et montrer aussi comment chacun peut contribuer par ses idées et à les défendre⁸⁹.

De ce fait, l'implication au travail est une source de valorisation de soi, et d'un épanouissement personnel.

⁸⁹- SLIMANI Radia.-Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise publique algérienne de Bejaia.- thèse doctorat en science de gestion.- université de Bejaia.- 2015, P 69-70.

Conclusion

Réussir le changement est l'une des problématiques essentielles de la majorité des entreprises. Cette dernière est en effet amenée à un moment donné de son histoire, à faire face au phénomène de la résistance qui est considéré comme un obstacle à son fonctionnement global.

Pour cela toute entreprise doit mettre en œuvre une méthode de conduite de changement pour éviter toute forme de résistance, afin d'aboutir plus rapidement aux résultats escomptés.

Chapitre IV

Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Introduction

Nous avons traité, au cours des chapitres précédents, les aspects théoriques liés au changement organisationnel, le bien-être et les risques psychosociaux, puis la résistance au changement ainsi que les méthodes de pilotage de celui-ci. A présent, dans le dernier chapitre dédié à l'enquête de terrain, nous allons traiter du changement introduit au sein de l'entreprise " Bejaia Logistique ", la perception et la réaction des salariés quant à celui-ci ainsi que des méthodes mises en place pour un meilleur pilotage.

Pour y parvenir, nous avons structuré ce chapitre autour de trois sections :

Dans la première, nous présenterons l'entreprise d'accueil et ce dans le but de fournir, aux lecteurs, toute information utile qui concerne l'entreprise "Bejaia Logistique".

Lors de la deuxième section, nous expliquerons la méthodologie utilisée, puis nous présenterons les résultats auxquels nous sommes arrivés ainsi que leur analyse et interprétation.

La troisième et dernière section sera réservée quant à elle à la discussion des résultats.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

4.1.1- Présentation de l'entreprise Bejaia Logistique

Fondée en 2008, la **Sarl Bejaia Logistique « BL »** est une référence dans le domaine du transport routier. Elle bénéficie d'une image de qualité et d'une notoriété nationale. Elle est implantée dans la zone industrielle "**Ahrik Ighzer-Amokrane**" située dans la commune d'Ouzellaguen. Ce territoire appartient à la wilaya de Bejaia, se trouvant au nord de l'Algérie.

Ses activités sont étendues dans le transport public de marchandises, location d'engins et matériels pour bâtiments, travaux publics et manutention, location de véhicules avec ou sans chauffeur et dans le transport de produits pétroliers.

Avec un parc roulant avoisinant les 950 cartes grises, la Sarl Bejaia Logistique poursuit son développement sur le marché de la location à travers le territoire national et au-delà, à destination d'une clientèle professionnelle très diversifiée : entreprise du BTP, collectivités et administrations, industries, services, PME, outre une clientèle de particuliers.

A ce jour, le professionnalisme et la performance de la Sarl Bejaia Logistique s'appuient sur les compétences des collaborateurs formés pour répondre, au mieux et sans relâche, aux clients les plus exigeants. Consciente de sa responsabilité en tant qu'acteur majeur du marché de la location, BL investit pour concilier :

- Dynamisme et développement durable : respect de l'environnement par le choix de matériels sûrs et non polluants, le tri sélectif et le traitement des déchets industriels via les professionnels du recyclage telles que les huiles usées, les batteries, etc.
- Ethique sociale, en protégeant et respectant ses équipiers par leur formation en contribuant au progrès collectif, le partage des résultats, la promotion interne. Parce qu'une vie professionnelle saine repose sur un environnement de travail adapté et agréable.

4.1.2- Historique de la SARL Bejaia Logistique

À l'origine, la Sarl **Bejaia Logistique**, avant d'avoir un statut juridique d'une Sarl était un service parc et transport dans une autre entreprise de production de l'eau minérale et boissons diverses nommée la Sarl **Ibrahim et Fils « IFRI »**.

La création de ce service parc et transport remonte à l'année 2002. Il a comme tâche d'assurer le transport de la marchandise produite par l'entreprise vers tous les coins du pays.

A travers des années, la production de cette dernière augmente, elle n'est plus limitée comme avant. Son système de distribution était touché par des problèmes de maintenance de ses moyens de transport, coûtant très chers surtout en période hivernale. La Sarl Ifri s'est trouvée donc dans une situation très délicate.

Elle se préoccupait beaucoup plus du transport que de l'amélioration de la qualité de sa production principale qui est l'eau minérale et d'autres types de boissons. De peur que la gamme de ses produits ne chutent sur le marché et face à ses nombreux concurrents, la Sarl « IFRI » décida de décentraliser son parc transport et l'externaliser pour alléger la charge sur sa ressource humaine et se focaliser sur sa production. Comme perspective, les gérants envisageaient de créer donc une entreprise de transport pour éviter les coûts exorbitants engendrés par l'utilisation de ses propres véhicules notamment en hiver et avoir la possibilité de les louer. La création de cette nouvelle dénommée **Bejaia Logistique (BL)** verra le jour le mois d'octobre 2008.

Au début, « **BL** » n'était qu'une petite entreprise qui se chargeait uniquement de transport de marchandises de son entreprise- mère. Au fil des années, elle s'est lancée et réalisa de gros bénéfices, ce qui fait que son activité évolua au fur et mesure que sa performance. Elle était devenue une entreprise, à part, qui pense et agit par elle-même. Avec son parcours qui est inattendu, elle réussira à se transformer de la petite entreprise, qu'elle était en 2008, à une moyenne, puis à devenir une grande entreprise actuellement, en seulement dix (10) années d'existence cela grâce à sa bonne gestion et la clairvoyance de ses dirigeants.

4.1.3- Activités et missions de la Sarl Bejaia Logistique

4.1.3.1- Activités essentielles

- Transport public de marchandise ;
- Location d'engins de travaux publics ;
- Location des véhicules avec ou sans chauffeur ;
- Location du matériel de bâtiments et travaux publics ;
- Vente de pneus en gros.

4.1.3.2- Missions essentielles

L'entreprise réalise diverses missions liées aux activités qu'elle pratique quotidiennement dont :

- Assurer l'arrivée, en bon état, de la marchandise transportée ;
- Mise en place d'un planning de transport ;
- Fidéliser ses clients et d'en acquérir d'autres ;
- Améliorer son système de distribution ;
- Assurer un bon climat de travail pour les employés ;
- Gérer le développement des RH et les moyens nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise. ;
- Assurer une représentativité à l'échelle nationale et faire face aux concurrents ;
- Tenter d'élargir son réseau d'activités à l'extérieur du pays.

4.1.4- Organisation fonctionnelle

La structure organisationnelle de la SARL Bejaia Logistique repose sur un modèle hiérarchique classique. L'organisation ci-dessous schématise la direction générale et les différents services.

4.1.4.1- La direction Générale

Dirigée par un DG, elle applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration.

A l'instar de tout autre centre de décision, la direction générale de BL, elle est le poumon de l'ensemble de l'entreprise où tout se coordonne et se décide pour tout ce qui à trait au quotidien et à la politique de gestion de l'entreprise.

Elle veille sur le bon déroulement des différentes tâches avec les meilleures conditions de travail. Elle assure la conformité des informations entre les services : service contrôle de gestion, informatique MQ/HSE, RH, comptabilité, approvisionnement.

4.1.4.1.1- Le contrôle de gestion

Il exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise, il élabore la prévision budgétaire et met en place des procédures d'utilisation optimale des ressources.

Le contrôleur de gestion réalise des budgets prévisionnels et élabore-les outils nécessaires au suivi des résultats (tableaux de bord, indicateur). En termes de prévision, il participe à la définition des objectifs de l'entreprise, à partir des éléments donnés par les services commerciaux. Il met en suite au point un projet de plan avec les responsables opérationnels : niveaux de production à atteindre, moyens financiers, humains et techniques sa mettre en œuvre, assurer également la fiabilité des rapprochements des différents services (achat et commerciaux) et le service comptabilité et finance.

4.1.4.1.2- Le service du personnel (lieu de notre stage pratique)

Le service compte deux personnes qui se partagent les tâches quotidiennes en relation avec les salariés. Les gestionnaires du personnel ont pour rôle de : régler les problèmes sociaux du personnel, la bonne tenue des dossiers, le suivi de carrières des salariés, le suivi social des employés, le recrutement, accueil des nouvelles recrues.

4.1.4.1.3- Le service comptabilité et facturation

Il comprend deux personnes : une chargée de la facturation et l'autre se charge de la comptabilité et des finances. Il a pour rôle de :

- Assurer la conformité des opérations comptables ;
- Etablir les situations de financements ;
- Gérer les recettes et les dépenses ;
- Planifier les financements ;
- Etablir les factures et enregistrer les ordres de versement des clients ;
- Etablir et viser les facturations
- Se charger des achats et fournitures.

4.1.4.1.4- Le services approvisionnements

Il se compose de trois personnes, l'une est chargée des achats des pièces de rechange, une autre de l'ordonnancement de ces achats, et une 3ème se charge des achats et fournitures diverses. Ces personnes ont pour rôle de :

- Prendre en charge la gestion des achats.

- Assurer le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assurant les délais avec l'urgence des besoins.
- Etablir les bons de commandes, les demandes d'offres pour différents fournisseurs en cas de besoins.

➤ **Le magasin :**

Ce service contient quatre personnes : un gestionnaire magasin et trois magasiniers, ses personnes accomplissent des tâches nombreuses et parmi elle en trouve :

- Le contrôle qualitatif et quantitatif à la réception de la marchandise ;
- Gestion des stocks et déclenchement des demandes d'approvisionnement ;
- Contrôler à temps les qualités physiques et théoriques des stocks.

4.1.4.1.5- La direction exploitation

Cette direction implique une collaboration étroite avec l'ensemble des services de l'entreprise ainsi qu'avec la direction générale. Elle assure la liaison entre les fournisseurs et les clients.

Le responsable maintenance gère l'ensemble des différentes catégories socioprofessionnelles qui ont un rapport avec cette combinaison.

Cette direction a pour devoir de :

- Veiller au bon fonctionnement du matériel roulant ;
- Veiller à la bonne exécution de la maintenance curative et corrective ;
- Elaborer et organiser les plannings pour la maintenance préventive ;

Elle est scindée en deux départements :

A- Département maintenance

Le département maintenance a pour tâche la résolution des problèmes techniques et le contrôle des processus de maintenance des engins moteurs de l'entreprise. Il se compose d'un chef de département, un chef de service méthodes, un gestionnaire magasin, et les magasiniers.

Cette deuxième sous structure maintenance représente également l'ensemble des ouvriers qui s'occupent de la maintenance du matériel roulant, commandé par un chef d'atelier mécanique, elle se rassemble le mécaniciens, les électriciens, les soudeurs et les tôliers, etc.

Le chef de département : il chapote tout ce qui est en relation avec la maintenance. Au-dessous du chef de département il y a :

- 02 réceptionnaires d'atelier ;
- 02 spécialistes diagnostic et réparation.
- **Chef de service méthodes** : il a comme mission de :
 - Planifier la maintenance des camions et tous les véhicules.
 - Élaboration de PNP (plan de maintenance préventive).
 - Elaboration des modes opératoires (montage et démontage des pièces).
 - Elaboration du budget prévisionnel de la maintenance.
 - Elaboration de la consommation prévisionnelle annuelle.
 - Responsable de magasin et des commandes.
 - Elaboration de rapports d'activité mensuelle.
 - Le chef de service méthodes a, à sa disposition, un délégué de méthodes et un gestionnaire du magasin. 04 magasiniers assurent, en équipe, la gestion du magasin.
 - **Chargé de méthodes** : son rôle est :
 - Il réalise les délais des entretiens.
 - Suives de l'organisation de PNP.
 - Suives des sûres consommations.
 - Texte des modes opératoires.
 - Réalisation de la réforme des pièces.
 - Suivi démobilitation, maintenance.
 - **Le chef d'atelier** : son équipe est composée de :
 - Huit électriciens.
 - Quatre tauliers.
 - Quatre soudeurs.
 - Deux électro mécaniciens.
 - Un réparateur de bâche.

Il faut noter que cette équipe travaille toujours en alternance.

➤ **Chef de groupe entretien auto**

Il a pour tâche de :

- Définir, animer, encadrer, indiquer et organiser les tâches équitablement pour l'ensemble du personnel de l'entretien.
- Gérer et contrôler l'utilisation des équipements et la sortie des pièces de rechange.
- Informer les programmeurs et les chefs de groupes chauffeurs de chaque immobilisation d'un véhicule.

➤ **Pompistes et agents d'entretien auto :**

Ils procèdent au travail d'équipe qui consiste à :

- Laver les véhicules et veiller à leur propreté.
- Respecter les règles générales d'hygiène et de sécurité.
- Respecter le règlement et les procédures.

B- Département parc et transport

Le service parc et transport ou service de planification a pour mission la réalisation de commandes pour les clients. Après réception, celle-ci doit être validée, c'est-à-dire, la confirmer en répondant au besoin des clients. Cette structure est composée : d'un chef de service et quatre planificateurs et un chargé de suivi des sinistres, d'un coordinateur de transport et d'un contrôleur vérificateur entrée/ sortie d'engins.

➤ **Le chef de service programmation :**

Il a pour rôle le suivi des programmeurs, camions ou chauffeurs, il est responsable de toute la flotte. Il est responsable de la délivrance des bons de gasoil pour les chauffeurs.

➤ **Le premier planificateur :**

Il planifie les commandes des clients or IFRI, c'est-à-dire, les autres clients, il s'occupe de la gestion des camions et chauffeurs, il a des supports de gestion tel que, un fichier EXCEL pour la détermination de la disponibilité des camions. Il utilise aussi la page de planification par date, un logiciel ORRYCOST pour la création des ordres de missions ou (la feuille de route) est mis à sa disposition. Il utilise aussi le système de la géo- localisation pour le suivi des camion et chauffeurs à temps réel, et il utilise le programme MELKA qui est un logiciel tableur utilisé dans le service afin de faciliter les répartitions des chauffeurs dans leur mission.

➤ **Le deuxième planificateur :**

Il s'occupe spécialement des commandes d'IFRI et tout qui concerne son plan de charge, étant donné que 70 % des commandes sont réalisées avec l'entreprise mère à savoir IFRI.

➤ **Le troisième planificateur :**

Il travaille avec un système de J+1 il a trois enlèvements :

➤ **Les enlèvements du sucre liquide :**

Quatre camions citerne qui ramène la matière première pour IFRI

➤ **Les enlèvements de gasoil :**

C'est un camion qu'il ramène le gasoil pour la flotte de BL

➤ **Les enlèvements de port :**

C'est vingt et un camions Platon qui ramène les chargements au niveau de port généralement au niveau de port de Bejaia

➤ **Le quatrième planificateur :**

C'est un planificateur d'étude il a comme rôle l'étude des délais de route, la satisfaction client, les immobilisations.

➤ **Chargé suivi des sinistres :**

Il assure le matériel roulant et toutes les procédures à suivre en cas d'accident, son rôle est :

- Suivre les différentes assurances soit pour le véhicule ou pour la marchandise
- Recueillir les informations nécessaires du sinistre auprès des concernés (nom, prénom, lieu, date, etc.)
- Faire la déclaration des accidents
- Evaluer le coût des dommages en appuyant sur les factures de réparation
- Suivre le contrôle technique de la flotte et d'inviter les concernés à les renouveler
- Suivre les camions sur le système de géo localisation et signaler toutes anomalies aux responsables
- Il vérifie la date des vignettes
- Il utilise le système OUTLOOK et E-MAIL pour le système d'information de l'entreprise
- C'est l'administrateur de la géo localisation

- Il utilise le logiciel ORRYCOST pour consulter la fiche technique des véhicules

➤ **Coordinateur transport :**

Il a comme rôle

- Il a une coordination avec la programmation c'est-à-dire la disponibilité

De matériel à ce qu'il est disponible ou pas, et il fait des questionnaires aux chauffeurs en cas d'un retard de sortie

- Il a une relation avec le service commercial pour ce qui concerne l'immobilisation (il envoie l'état d'immobilisation à chaque mois pour le service commercial) et il dispense l'information avec d'autres services
- Il a une relation avec le magasin pour tout ce qui concerne (tenue, chaussures, les casques, les gilets...) pour les chauffeurs
- Il a aussi une relation avec le service de comptabilité pour ce qui concerne

Les primes mais à partir des paramètres (les absences, le comportement, les délais de sortie...)

➤ **Contrôleurs vérificateurs entrée et sortie :**

Son rôle est la préparation des documents nécessaires pour les exportations des marchandises telle que :

- Lettre de transport routier
- Bon de sortie
- La procuration

C- La structure du parc

Cette structure est le cœur de l'entreprise, elle est gérée par un responsable parc. Elle regroupe l'ensemble des chauffeurs, les chefs de groupes chauffeurs, et les programmeurs transport qui gèrent toutes les sorties/entrées ou missions réalisées par l'entreprise. Ajoutée à cela, la personne qui s'occupe du suivi des sinistres. Elle est scindée ainsi :

➤ **Le responsable parc**

Il a la responsabilité de :

- Veiller à la satisfaction des clients par rapport à la disponibilité des camions et l'état de la marchandise transportée ;

- Communiquer les prix des prestations du transport aux clients ;
- Veiller à la répartition équitable des missions des chauffeurs ;

➤ **Les autres ouvriers du parc**

Ces ouvriers sont les chefs de groupe parc, les programmeurs transport et le chargé de suivi des sinistres, ils ont pour tâche de :

➤ **Chef de groupe parc**

Ses tâches se résument à :

- Sensibiliser les chauffeurs sur le respect de la hiérarchie ;
- Veiller sur l'hygiène des camions ;
- Assurer le respect des règles disciplinaires des chauffeurs.

Section 02 : Présentation, analyse et interprétation des résultats

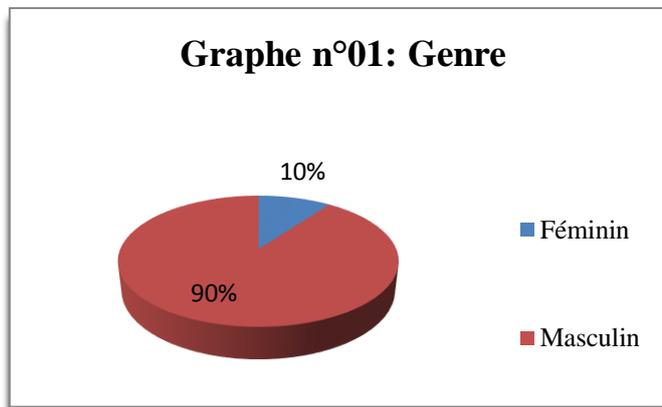
L'entreprise "Bejaia Logistique" dispose d'un effectif avoisinant les 600 salariés. C'est ainsi que nous avons mené notre enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 60 employés. Après avoir distribué 60 questionnaires, représentant un échantillon de 10% de notre population d'étude, nous n'avons pu récupérer que 40 exemplaires. Ont été visés trois niveaux hiérarchiques : les cadres, les agents de maîtrise et enfin les agents d'exécution.

Concernant notre enquête par questionnaire, les résultats ont été traités par le logiciel Excel. Nous avons procédé à des tris à plat et des tris croisés et ce pour une analyse meilleure et approfondie des résultats. Cette analyse a permis d'établir des tableaux et des graphes qui seront reproduits tout le long de cette section.

I- Identification de la population étudiée

Tableau N°01 : Répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Effectif	Taux
Féminin	04	10 %
Masculin	36	90 %
Total	40	100 %



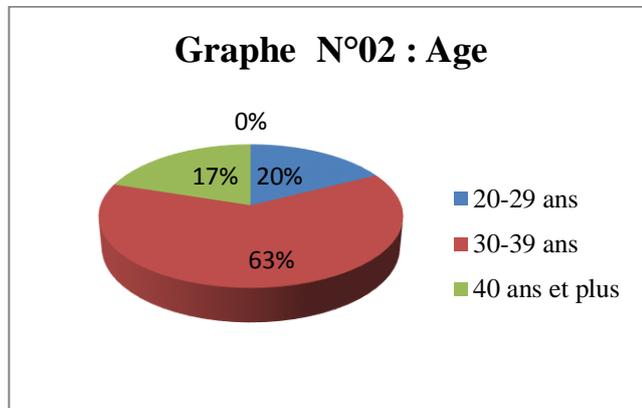
Source : *Etabli par nous- mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Tenant compte des résultats de ce tableau et du graphe ci-dessus, on constate que la majorité des enquêtés est du sexe masculin avec un pourcentage de 90%, tandis que le sexe féminin, il ne représente que 10% de l'ensemble des enquêtés.

Ces résultats peuvent être expliqués par plusieurs facteurs, on peut citer la nature du travail, du fait que l'entreprise BL est spécialisée dans le transport des marchandises, ce qui désavantage le sexe féminin qui est orienté vers des fonctions administratives qui restent beaucoup restreintes dans cette entreprise.

Tableau N°02 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectif	Taux
20-29 ans	08	20 %
30-39 ans	25	63%
40 ans et plus	07	17%
Total	40	100 %



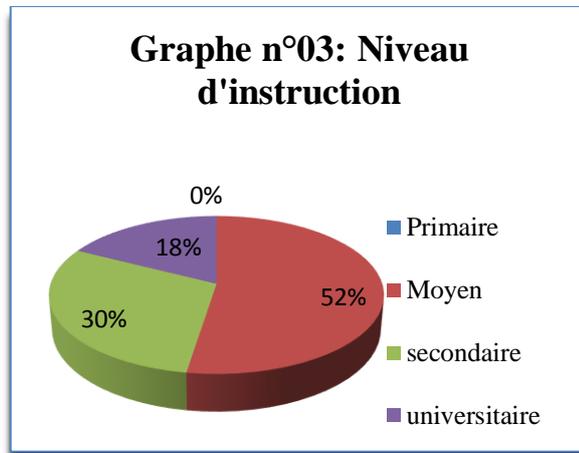
Source : *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

A partir du tableau ci-dessus ainsi que du graphe, on constate que la proportion la plus forte est la catégorie [30-39] avec 63%, suivie par la catégorie [20-29] avec 20%, et pour ce qui est des personnes âgées de 40 ans et plus, cette tranche ne représente que 17%.

Selon les résultats obtenus dans ce tableau, on constate que « BL » privilégie la catégorie des moins jeunes avec un pourcentage de 63% pour la catégorie [30-39]. Ils sont plus expérimentés pour la conduite des camions poids lourds et sont moralement plus murs. Ces caractéristiques sont un gage permettant d'éviter les excès de vitesse et donc potentiellement une réduction des accidents de la route. Suivie par la tranche des plus jeunes [20-29] avec un taux de 20% et 17% pour la catégorie de 40 ans et plus. Cette dernière tranche, de par sa longue expérience et sa sagesse, participe à la formation des plus jeunes et assure ainsi la relève.

Tableau N°03 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Taux
Primaire	00	00 %
Moyen	21	52 %
Secondaire	12	30%
Universitaire	07	18 %
Total	40	100%



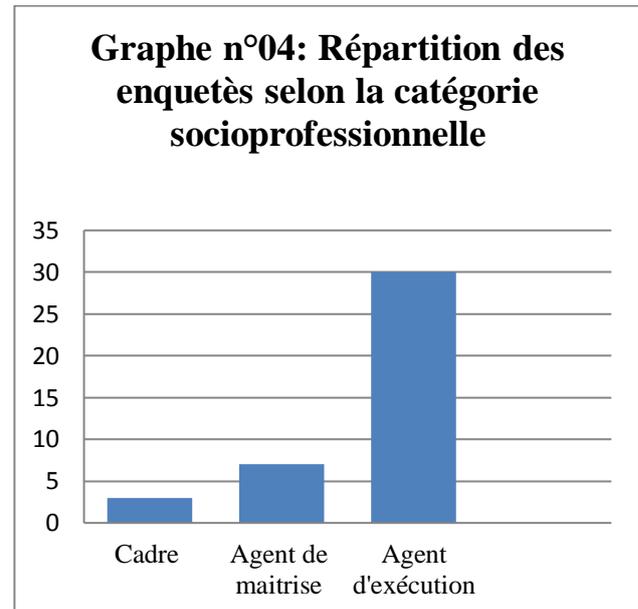
Source : *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Les données, recueillies à travers ce tableau et ce graphe, nous montrent que le taux le plus élevé chez les enquêtés est celui du niveau moyen qui représente un pourcentage de 52% soit 21 salariés. Il est suivi du niveau d'instruction secondaire avec un pourcentage de 30% soit 12 salariés et enfin, le niveau universitaire avec un pourcentage de 18 % soit 07 salariés. On remarque aussi que le niveau primaire représente une proportion zéro.

L'analyse des résultats fait ressortir que la catégorie qui a un niveau d'instruction moyen sont des exécutants ce qui s'explique par la nature de travail au niveau de l'entreprise BL, qui ne nécessite pas un niveau d'instruction supérieur. En effet, nous avons observé, durant notre enquête que la plupart des employés de BL sont des chauffeurs de semi-remorques pour le transport de marchandises. Les techniciens et les électriciens sont affectés aux travaux de réparation et de maintenance. Ce type de travaux exige de l'expérience dans le domaine et un niveau d'instruction plus élevé.

Tableau N°04 : Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Taux
Cadre	07	07%
Agent de maîtrise	12	18%
Agent d'exécution	21	75%
Total	40	100%



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

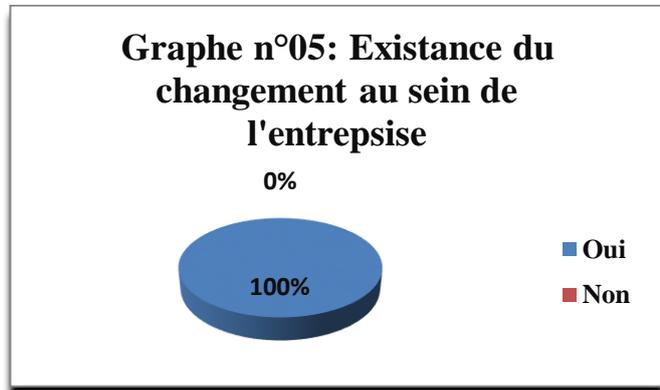
Nous avons relevé, à partir du tableau et du graphe ci-dessus, que la répartition des enquêtés, d'une façon ascendante, selon les catégories socioprofessionnelles, est faite ainsi : les cadres avec un taux de 07% soit 07 salariés. Elle est suivie par les agents de maîtrise avec un taux de 18% soit 12 salariés, et enfin, les agents d'exécution avec un taux de 75 %, qui représente le pourcentage le plus élevé soit 21 salariés.

La nature du travail fait ressortir que les agents d'exécution représentés ici par les chauffeurs (et les convoyeurs) représentent la tranche la plus élevée. Suivie par les agents de maîtrise représentés par les techniciens et les électriciens, puis arrive en dernier, la tranche des cadres qui s'occupent des tâches administratives.

II- Etude du changement organisationnel mis en œuvre dans l'entreprise "Bejaia Logistique"

Tableau N°05 : Répartition de l'effectif selon l'existence du changement au sein de l'entreprise

Votre entreprise a-t-elle connu un changement organisationnel ?	Effectif	Taux
Oui	40	100 %
Non	00	00%
Total	40	100 %

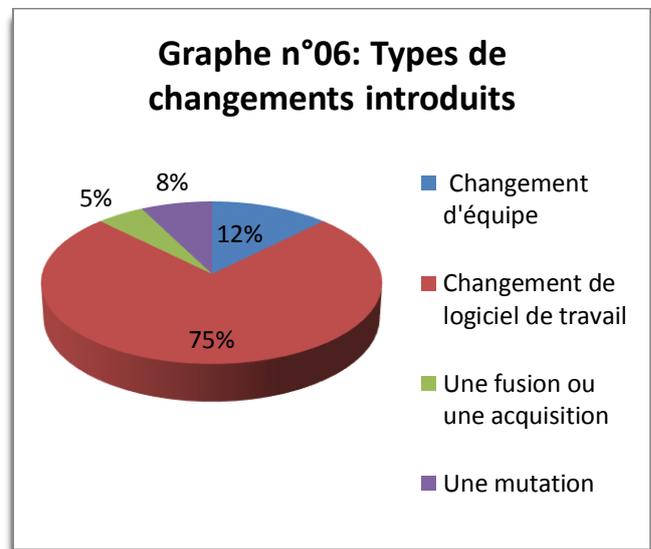


Source : Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

Le tableau et le graphe ci-dessus nous montrent que la totalité des salariés affirme que l'entreprise BL a connu des changements.

Tableau N°06 : Types de changements introduits

Type du changement	Effectif	Fréquence
Changement d'équipe	05	12%
Changement de logiciel de travail	30	75%
Une fusion ou une acquisition	02	05%
Une mutation	03	08%
Total	40	100%



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

Selon les résultats du tableau et du graphe ci-dessous, on constate que le changement le plus rencontré est le changement de logiciel avec un taux de 75% soit 30 répondants, 12% pour le changement d'équipe soit 12 répondants, 08% pour la mutation soit 03 répondants et enfin, une fusion ou une acquisition avec un pourcentage de 05% soit 02 répondants.

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

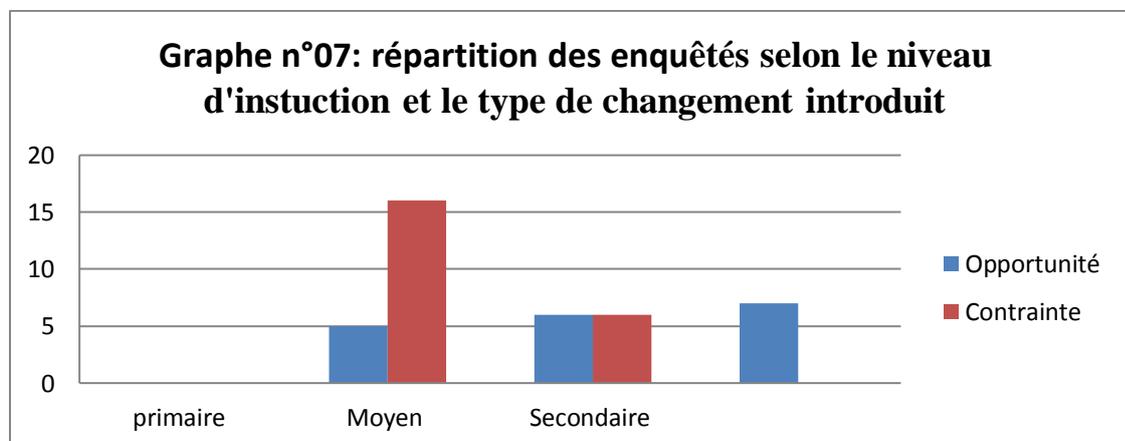
Les résultats de notre enquête nous montrent que l'entreprise BL a introduit des changements au niveau du système informatique par l'intégration d'un nouveau logiciel de travail de type (SAG X3), sachant que l'ancien logiciel est de type (SAG X100).

Néanmoins, lors d'un entretien avec les chauffeurs et les convoyeurs, en leur faisant remarquer qu'ils ne sont pas concernés par le changement de logiciels, ces derniers nous ont informés que le changement qui les concerne est le renouvellement du parc auto avec des camions hautement sophistiqués. Ils avaient pour habitude de conduire d'anciens camions CAM et jugent la conduite de ces nouveaux engins comme une menace. En effet, cette nouvelle situation génère un besoin en formation pour acquérir de nouvelles compétences afin d'avoir une bonne maîtrise de conduite de ces nouvelles machines. C'est ce volet qui présente chez certains une résistance car il s'agit d'une menace pour leur avenir.

Tableau N°07 : Tableau croisé sur la perception du changement par les enquêtés, selon leur niveau d'instruction

Type de changement Niveau	Opportunité		Contrainte		Total	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Primaire	00	00%	00	00%	00%	00%
Moyen	05	24%	16	76%	21	100%
Secondaire	06	50%	06	50%	12	100%
Universitaire	07	100%	00	00%	07	100%
Total	18	45%	22	55%	40	100%

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



Source : *Graphe réalisé par nous-mêmes à partir des résultats du tableau.*

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

A partir des données du tableau et du graphe ci-dessus, on constate que presque la moitié des interrogés, avec un taux de 45% soit 18 salariés, sont favorables pour le changement introduit et ce en considérant celui-ci comme étant une opportunité.

En revanche, 55%, soit 21 salariés, sont sceptiques et considèrent le changement comme étant une contrainte.

Le croisement par niveau d'instruction fait apparaître les résultats suivants:

- *Le changement comme une opportunité à saisir* : pour 07 universitaires soit un taux de 100% des enquêtés, 06 salariés ayant un niveau secondaire soit un taux de 50%, et 05 salariés ayant un niveau moyen avec un taux de 24%.

A la lecture du croisement de ces données par niveau d'instruction, nous constatons que plus le niveau des individus est élevé, plus ils sont opportunistes pour avancer dans leur vie professionnelle en aspirant être promus pour occuper des postes supérieurs.

- *Le changement comme une contrainte à éviter* : pour 16 salariés soit 76 % pour les enquêtés ayant un niveau d'étude moyen, et 50% ayant un niveau secondaire soit 06 salariés.

Toujours à la lecture du croisement de ces données par niveau d'étude, nous remarquons que les salariés, ayant un niveau moyen ainsi que la moitié des salariés ayant un niveau secondaire, ils considèrent que le changement est une sorte de menace pour leur travail. Ils ont beaucoup plus à perdre qu'à gagner.

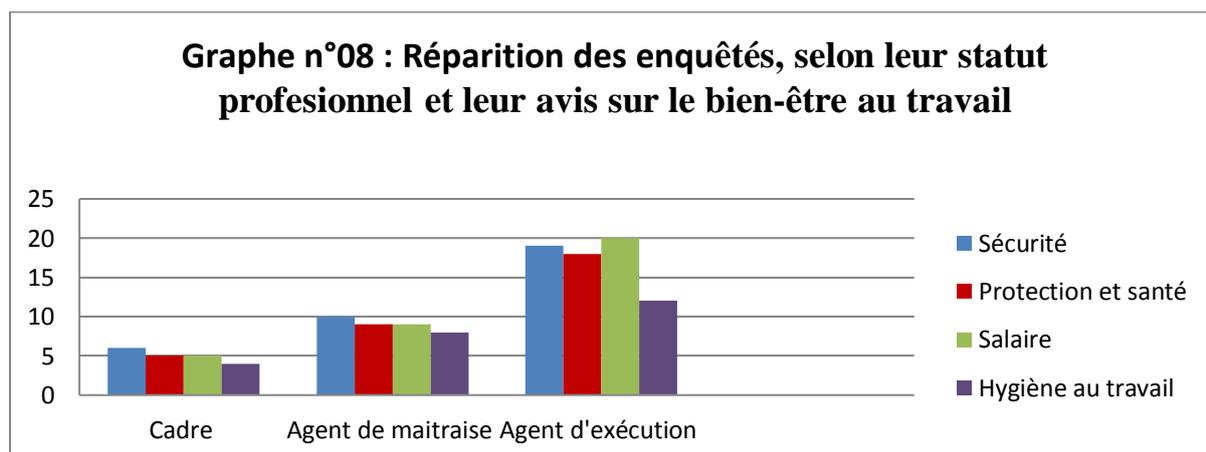
Toutefois, nous pouvons constater que, pour tous niveaux confondus, presque la moitié est favorable pour le changement et ce pour anticiper une menace de l'environnement, aussi une manière pour améliorer leur connaissance, leur compétence et niveau socioprofessionnel.

III- Bien-être au travail

Tableaux N°08 : Répartition des enquêtés, selon leur statut professionnel et leur avis sur le bien-être au travail

Bien-être \ Statut	Sécurité		Protection et santé		Salaire		Hygiène au travail	
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Cadre	06	30%	05	29%	05	29%	04	24%
Agent de maitrise	10	28%	09	25%	09	22%	08	25%
Agent d'exécution	19	26%	18	21%	20	27%	12	26%
Total	35	//	32	//	34	//	24	//

Source : Etabli par nous- mêmes selon les résultats de notre enquête.



Source : Graphe réalisé par nous-mêmes à partir des résultats du tableau.

Selon le tableau et le graphe ci-dessus, en considérant l'ensemble des enquêtés, on constate que [soit 35 répondants] conçoivent leur bien-être à partir de leur sécurité au travail, [soit 34 répondants] pour le salaire, [24 répondants] pour la protection et la santé, et en fin [24 répondants] pour le salaire.

La répartition des résultats par catégorie socioprofessionnelle fait apparaître les résultats ci-dessous: Pour **les agents d'exécution** : 20 réponses (27%) trouvent leur bien-être dans le salaire, 19 réponses (26%) dans la sécurité, 18 réponses (21%) dans la protection et la santé, et enfin 12 réponses (26%) dans l'hygiène au travail.

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Concernant les agents de maîtrise: 10 réponses (28%) trouvent leur bien-être dans la sécurité, 09 réponses (25%) dans la protection et la santé, 08 réponses (25%) dans l'hygiène au travail, et enfin 09 réponses (22%) pour le salaire.

Quant aux cadres: 06 réponses (30%) déclarent que leur bien-être est avant tout la sécurité, 05 réponses (29%) dans la protection et la santé, la même proportion pour le salaire, enfin 04 réponses (24%) pour l'hygiène au travail.

Considérant l'ensemble des réponses, nous constatons que la sécurité est jugée comme étant l'un des facteurs les plus importants dans leur vie au travail. Ceci comprend essentiellement leur protection contre les risques et les accidents du travail ou carrément les maladies professionnelles.

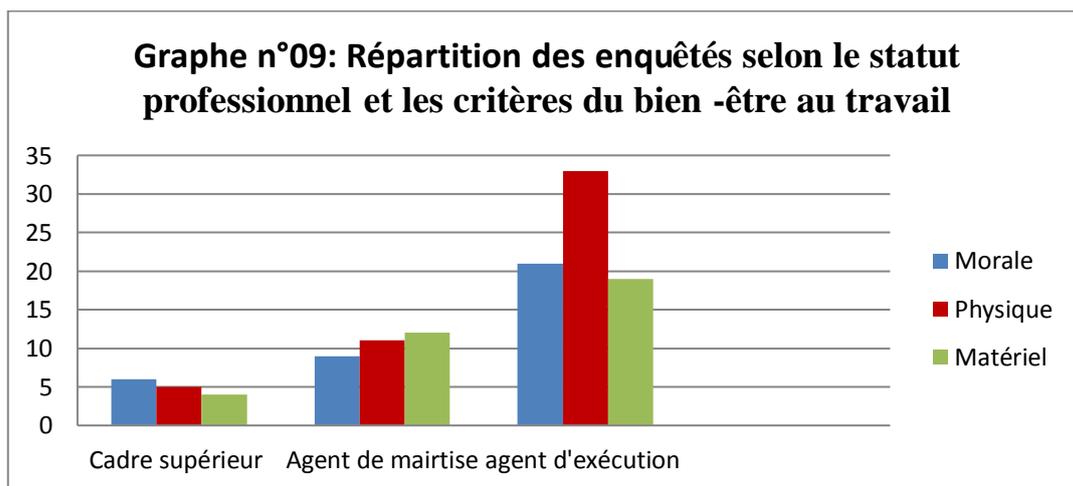
Arrive en deuxième position le salaire, sans quoi nous ne pouvons vivre et évoluer.

En troisième lieu, arrive l'hygiène au travail qui s'est progressivement imposée comme étant une discipline essentielle de la santé au travail pour les salariés.

Tableau N°09: Répartition des enquêtés selon le statut professionnel et les critères du bien- être au travail

Statut \ Critères du Bien-être	Moral		Physique		Matériel	
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Cadre	06	40%	05	33%	04	27%
Agent de maîtrise	09	28%	11	34%	12	38%
Agent d'exécution	21	36%	18	33%	19	31%
Total	36	//	34	//	32	//

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



Source : *Graphique réalisé par nous-mêmes selon les résultats du tableau n°08*

Les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, présentent le choix des enquêtés selon leur point de vue sur les critères du bien- être au travail. Dans cette optique, nous avons [36 réponses] pour le moral, [34 réponses] pour le physique, suivi par [32 réponses] pour le moral.

Pour les cadres, on constate que cette frange des interrogés, avec un taux de 40% [06 réponses], déclare que le bien- être moral est primordial, suivi du bien- être physique avec un taux de 33% [5 réponses], pour terminer avec le bien- être matériel avec 27% [4 réponses].

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Concernant les agents de maîtrise, on constate que 38% [12 réponses] considèrent que le bien-être matériel est important que le bien-être physique avec seulement un taux de 34% [11 réponses] et le bien-être moral avec 28% [11 réponses].

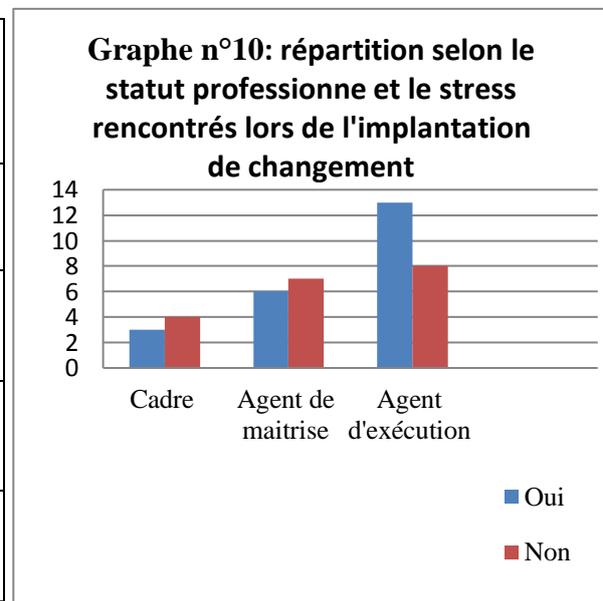
Pour les agents d'exécution, 36% [21 réponses] optent pour le bien-être moral, 33% [18 réponses] pour le bien-être physique, et 31% [19] pour le bien-être matériel.

A partir de ces données, nous déduisons que les salariés de BL accordent plus d'importance au bien-être moral qui est le moteur du corps de l'individu, suivi par le bien-être physique qui se décline en santé physiologique. Un individu qui va mal dans son psychique ne réalisera pas comme il se doit sa tâche. Pareil pour le salaire qui est le moyen permettant la satisfaction des besoins primordiaux des salariés et que se décline en moyens matériels. Le salaire présente donc l'une des raisons principales du bonheur des salariés.

IV- Mal-être au travail (stress professionnel)

Tableau N°10 : Répartition des enquêtés selon le statut professionnel et le stress rencontré lors de l'implantation du changement

Stress \ Statut	Oui		Non		Total
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	
Cadre	03	43%	04	57%	100%
Agent de maîtrise	06	46%	07	54%	100%
Agent d'exécution	13	62%	08	38%	100%
Total	22	55%	18	45%	100%



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

Les données du tableau et du graphe ci-dessous nous montrent que 55% des salariés [22 réponses] ont vécu des situations stressantes lors de l'introduction du changement dans leur travail. Nous enregistrons 62% [13 réponses] chez les agents d'exécution, 46% [06 réponses] chez les agents maîtrise et 43% [03 réponse] chez les cadres.

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Pour ce qui est des situations non stressantes, on constate que 45% [18 réponses] des enquêtés n'ont pas vécu de stress professionnel lié au changement. En effet, les données par catégorie fait ressortir les taux suivants: 57% [04 réponses] au niveau des cadres, 54% [07 réponses] pour les agents de maîtrise et enfin 38% [08 réponses] chez les agents d'exécution.

De ce qui précède, nous réalisons donc qu'au sein de l'entreprise BL, les agents d'exécution sont les plus stressés, suivis par la catégorie des agents de maîtrise puis par celle des cadres. Cela revient sans doute, à la nouveauté du matériel du travail, la pression et la charge de travail qui devient très difficile à gérer et les exigences des heures de travail (cas des chauffeurs).

Tableau n°11 : Répartition des enquêtés selon les incidences du stress sur leur santé

Réponse	Effectif	Taux
Oui	22	100%
Non	00%	00%
Total	22	100%

Graphe n°11: Répartition des enquêtés selon les incidences du stress sur leur santé

0%

100%

■ Oui

■ Non

Source : *Etabli par nous-mêmes selon les résultats de notre enquête.*

Ont été pris en considération les acteurs, en nombre de 22 ayant résisté lors du changement.

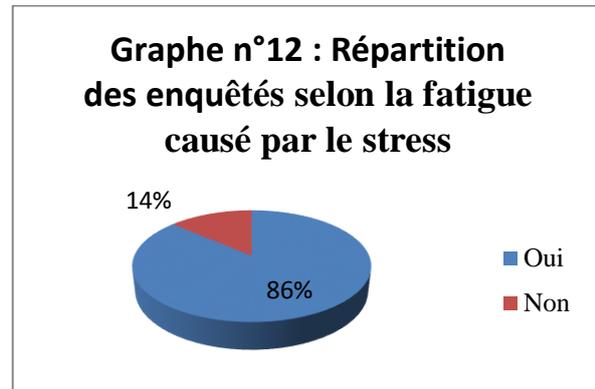
Les résultats montrent que la totalité des personnes stressées considèrent que ce mal-être influence négativement sur leur santé. Ce résultat peut être expliqué par la relation entre les conditions de travail et l'intensité du stress.

Symptômes et pathologies déclarés:

Les tableaux et les figures ci-dessus, représentent la distribution des pathologies et des symptômes déclarés par les enquêtés qui ont vécu des situations stressantes lors du projet de changement.

Tableaux N° 12: Répartition des enquêtés selon la fatigue causée par le stress.

Fatigue	Effectif	Taux
Oui	19	86%
Non	03	14%
Total	22	100%



Source : *Etabli par nous- mêmes selon les résultats de notre enquête.*

Les résultats ci-dessus représentent la répartition des enquêtés selon le symptôme de la fatigue.

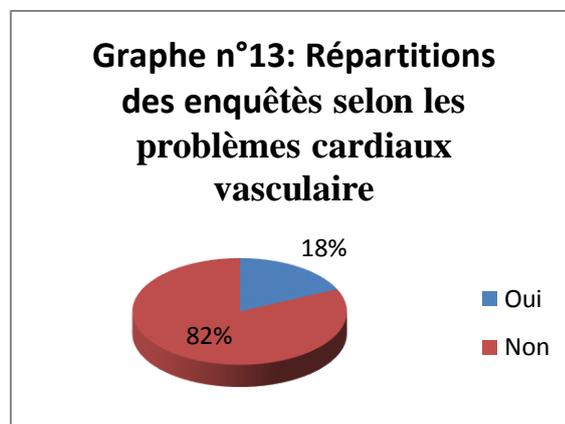
Parmi les 22 interrogés vivant en situation de stress, 19 d'entre- eux ont des symptômes de fatigue dans leur travail. Cette fatigue est due à de nombreuses raisons: citons le manque de sommeil, la surcharge au travail, perturbations du rythme biologique (travail de nuit, décalage horaire), etc.

Problèmes cardiaux-vasculaires :

Les résultats ci-dessous représentent la distribution des enquêtés selon leur atteinte des problèmes cardiaux- vasculaires.

Tableaux N°13 : Répartition des enquêtes selon les problèmes cardiaux vasculaires :

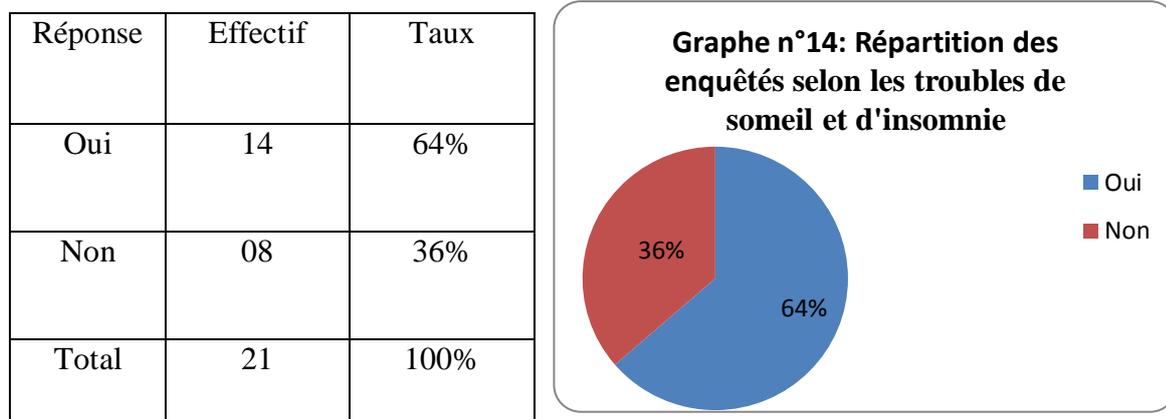
Problèmes Cardiaux-vasculaire	Effectif	Taux
Oui	04	18%
Non	18	82%
Total	22	100%



Source : *Etabli par nous- mêmes selon les résultats de notre enquête.*

Nous constatons que 18% [04 réponse] enquêté déclarent qu'ils souffrent de problèmes cardio-vasculaires et qui sont dus au stress professionnel. Les salariés atteints de ces maladies dépensent énormément d'argent pour se faire soigner. De pareils cas influencent négativement sur la caisse des assurances sociales et sur la qualité du travail fourni à l'entreprise.

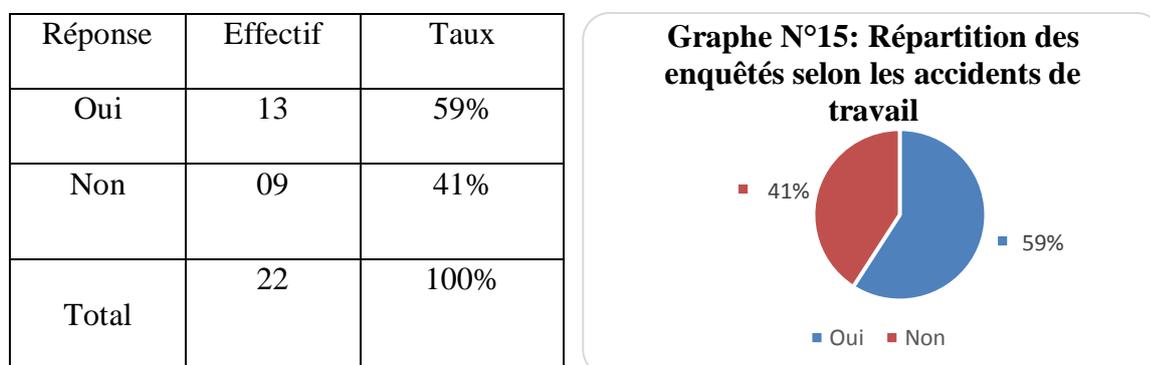
Tableau N°14 : Répartition des enquêtés selon le trouble du sommeil et d'insomnie.



Source : établi par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire

A partir des résultats du tableau et du graphique ci-dessus, on constate que 64% [14 répondants] souffrent de troubles du sommeil et d'insomnie, contre 36% [08 répondants] qui ne souffrent pas. Ceci peut s'expliquer par le fait que cette pathologie affecte l'horloge biologique des travailleurs.

Tableau N°15 : Répartition des enquêtés selon les accidents de travail :



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

D'après les résultats du tableau et du graphique ci-dessus, on constate que 59% [13 réponses] des enquêtés déclarent qu'ils ont subi des accidents de travail à cause du stress dont ils sont

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

victimes, contre seulement 41% [09 réponses]. Pour cela, nous pouvons déduire que le stress est à l'origine d'un nombre important d'accidents de travail, ce qui engendre des dommages à la fois pour l'entreprise et pour sa ressource humaine.

Tableau n°16 : Répartition des enquêtés, selon les dispositions et mesures anti stress, prises par l'entreprise

Dispositions et mesures anti stress prises par l'entreprise.	Effectif	Taux
Non	22	100%

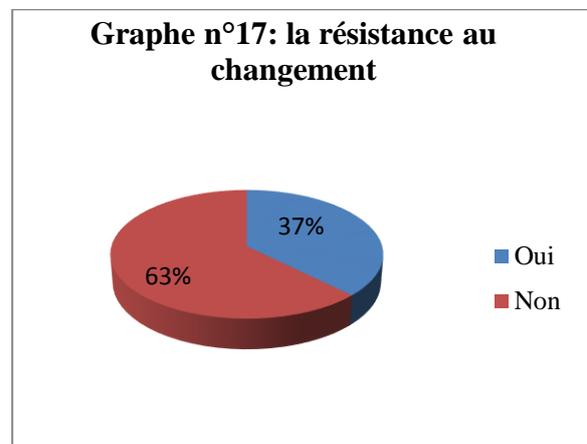
Source : *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

L'ensemble des enquêtés affirme que l'entreprise n'a mis en place aucune mesure ou disposition anti- stress.

V- La résistance au changement

Tableau N°17 : Avez-vous résisté aux différents changements introduits ?

La résistance au changement	Effectif	Taux
Oui	18	35%
Non	22	65%
Total	40	100%



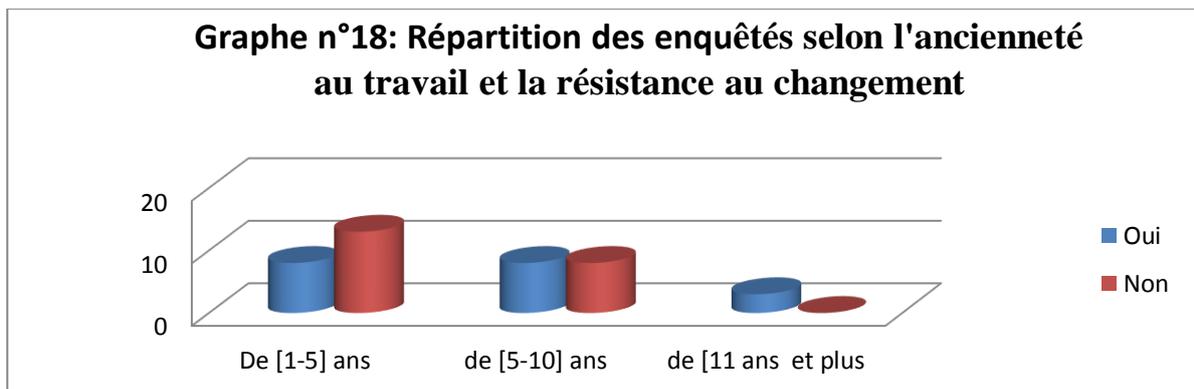
Source : *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Prenant en considération les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, nous constatons que 35% [18 réponses] des personnes enquêtées ont déjà manifesté une résistance au changement, contre 65% [22 réponses] qui ne l'on pas fait.

Tableau N°18 : Tableau croisé: répartition des enquêtés selon l'ancienneté au travail et la résistance au changement

Résistance Ancienneté	Oui		Non		Total	
	Nbr	Taux	Nbr	Taux	Nbr	Taux
De [1 à 5] ans	08	38%	13	62%	21	100%
De [6 à 10] ans	07	47%	08	53%	13	100%
De 11 ans et plus.	03	100%	00	00%	3	100%
Total	18	45%	22	55%	40	100%

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



Source : Graphe réalisé par nous-mêmes selon les résultats du tableau ci-dessus.

D'après les résultats de ce tableau ainsi que du graphe, on constate que presque la moitié des salariés a résisté au changement et qui représente un pourcentage de 45% [18 réponses], contre 55% [22 réponses] qui n'ont pas résisté.

On remarque que la catégorie de [11 ans et plus] d'ancienneté est celle la plus résistante avec un taux de 100%, suivie par la catégorie de [06-10] ans d'ancienneté avec un taux de 47%, enfin la catégorie de [1-5] ans avec un taux de 38%.

Ce qu'on peut retenir de ces trois catégories d'ancienneté au travail, c'est qu'il y a une résistance élevée chez la catégorie de [11 ans et plus] et cela est due au fait que ces derniers gagnent un certain pouvoir et un statut avec le temps, et la peur de le perdre engendre de la résistance.

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Pour la catégorie des salariés qui n'ont pas résisté au changement, il s'agit de est celle de [1-5] ans avec un taux de 62%, suivie par la catégorie [05-10] ans qui marque un taux de 53%, et qui considèrent le changement comme un moyen d'améliorer leur performance et compétence.

Tableau N°19 : Répartition des enquêtés selon la forme de résistance

Caractéristiques		Forme de résistance			Total
		Individuelle		Collective	
Résistance aux changements	Oui	Effectif	14	08	19
		Taux	64%	36%	100%
	Non	Effectif	00	00	00
		Taux	00%	00%	00%
Total		Effectif	14	08	22
		taux	64%	36%	100%

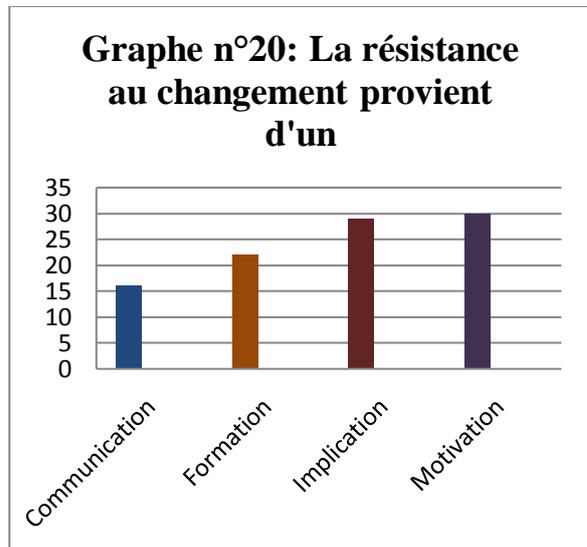
Source : *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Selon les résultats du tableau ci-dessus, on constate que la majorité des enquêtés a exprimé sa résistance au changement d'une manière individuelle avec un pourcentage de 64% [14 réponses], tandis que 36% [08 réponses] ont exprimé une résistance collective vis-à-vis du changement.

Cela nous montre qu'il n'y a pas une importante différence entre les deux catégories. Ceci s'explique, sans doute, par le fait que ceux qui ont résisté individuellement, l'on fait avant la mobilisation générale des salariés de l'entreprise.

Tableau N°20 : La résistance au changement est due ?

Levier	Nbre de réponse	Taux
Manque de communication	14	15%
Manque de formation	28	30%
Manque d'implication	27	28%
Manque de motivation	26	27%



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

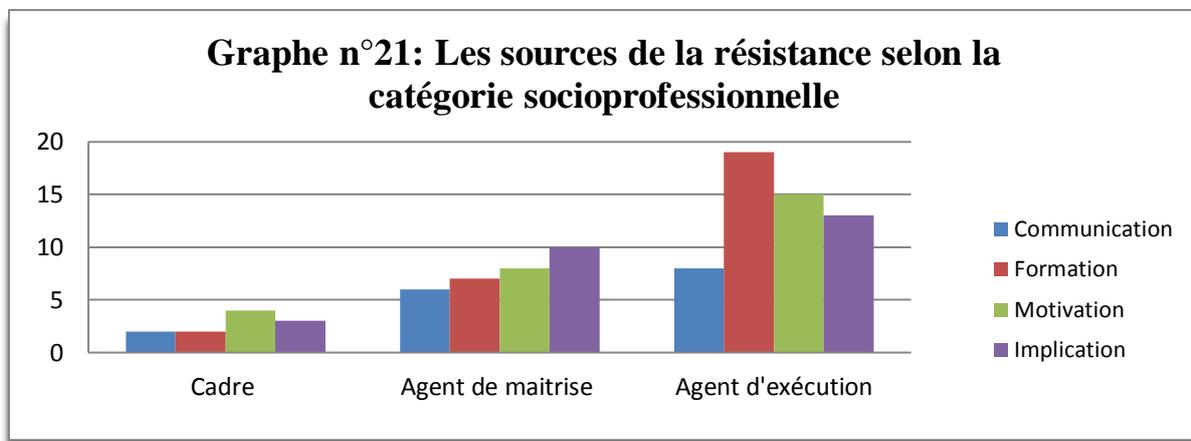
D'après les résultats de ce tableau et de ce graphe, on constate que 15% [14 réponses] des salariés considèrent que le manque de communication engendre des situations de résistance, pour 28% [30 réponses], c'est le manque de formation des salariés qui amène à la résistance. Pour 27% [28 réponses] le manque d'implication peut provoquer de la résistance et enfin pour 26% [27 réponses] c'est du manque de motivation que provient de la résistance.

Les taux de ces divers leviers sont proches les uns des autres. Le non prise en considération de ces derniers engendrera incontestablement de la résistance.

Tableau N° 21 : Causes de résistance selon la catégorie socioprofessionnelle

Résistance Grade	Manque de Communication		Manque de Formation		Manque de Motivation		Manque d'Implication	
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Cadre	02	18%	02	18%	04	37%	03	27%
Agent de maitrise	06	19%	07	23%	08	26%	10	32%
Agent d'exécution	08	14%	19	35%	15	27%	13	24%
Total réponses	14	//	28	//	27	//	26	//

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



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

L'analyse du tableau et le graphe ci-dessus fait ressortir 30 réponses pour l'implication, 29 réponses pour la motivation, suivis par 22 réponses pour la formation et enfin 16 réponses pour la communication.

L'analyse par grade fait ressortir les résultats ci-dessous:

Un taux de 37% [04 réponses] des cadres déclarent que la résistance provient principalement d'un manque de motivation, 24% [13 réponses] pour le manque d'implication, suivis par 18% [02 réponses] pour la formation, enfin 18% [02 réponses] pour la communication.

Concernant les agent de maitrise, 23% [07 réponses] pour le manque de formation , 08% [26 réponses] pour le manque de la motivation, suivis de 23% [07 réponses] pour le manque de formation et 19% [06 réponses] pour le manque la communication.

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Quant aux agents d'exécution, 35% [19 réponses] pour le manque de formation, 25% [15 réponses] pour le manque de motivation, 24% [13réponses] pour le manque d'implication , 14% [08 réponses] pour le manque de communication.

A cet égard, la comparaison des résultats concernant ces précédents facteurs, entre les agents d'exécution, les agents de maîtrise et les cadres, fait ressortir que seule cette dernière tranche a bénéficié des différents types de leviers contrairement aux deux autres tranches .

Notre interprétation de ces résultats fait ressortir que l'entreprise n'a pas adopté un plan de formation ni communiqué assez autour des changements mis en œuvre. Les taux élevés notamment pour la formation, montrent les résistances des salariés, pas du tout satisfaits.

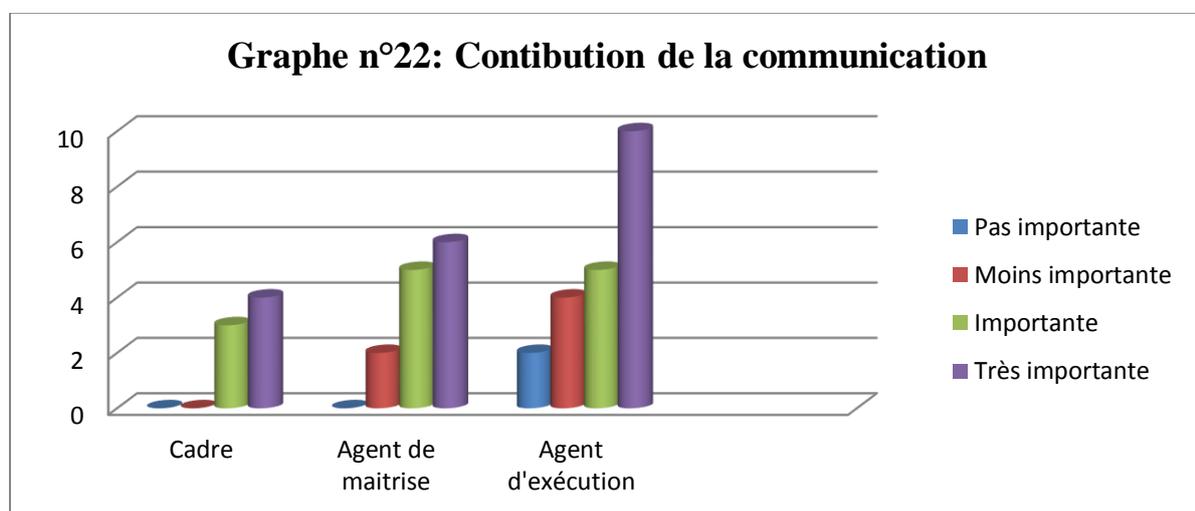
Avec d'intenses résistances, l'entreprise n'a pas pris en considération ces réactions négatives de ses salariés. Pas de mesures d'intéressement pour combler le déficit en termes de communication et de formation. A cet égard, l'absence de primes de rendement, engendre à son tour un manque de motivation. Toutes ces pratiques ont un effet néfaste sur l'implication et donc de participation et d'adhésion des salariés au projet de changement.

VI- Leviers de pilotage du changement pour réduire les résistances et pour le bien-être des salariés

Tableau N°22 : Contribution de la communication

Communication Statut	Pas importante		Moins importante		Importante		Très importante		Total	
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Cadre	00	00%	00	00%	03	43%	04	57%	7	100%
Agent de maîtrise	00	00%	02	15%	05	39%	06	46%	13	100%
Agent d'exécutions	02	09%	04	19%	05	24%	10	48%	21	100%
Total	02	05%	06	14%	13	32%	20	49%	40	100%

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



Source : Graphe réalisé par nous-mêmes selon les résultats du tableau N° 22

A travers notre étude et donc de notre échantillon, nous avons un taux de réponse de 49% des salariés [20 réponses] perçoivent la communication comme étant très importante, 32% [13 réponses] comme étant importante. Seulement 14% [06 réponses] comme moins importante, et enfin 05% [02 réponses] la voient comme pas importante.

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

L'analyse de la réponse par catégorie socioprofessionnelle fait ressortir les résultats suivants:

Concernant les cadres, 57% parmi eux considèrent celle-ci comme étant très importante et 43% comme importante.

Pour les agents d'exécution, 48% la considèrent comme étant très importante, 24% comme importante, 19% comme moins importante, enfin 09% comme pas importante.

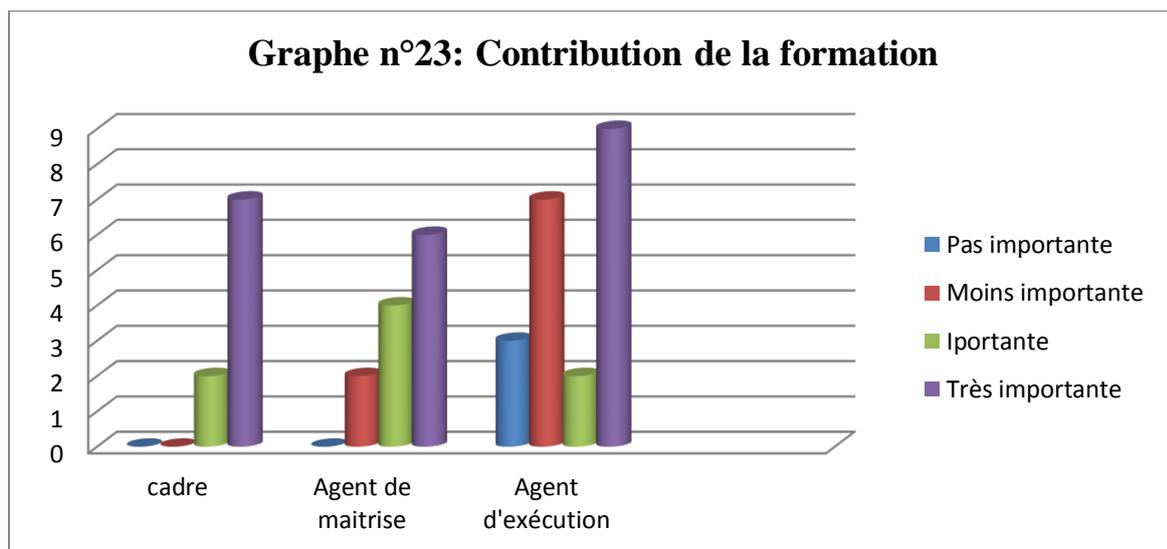
Enfin pour les agents de maîtrise, 46% répondent par très importante, 39% comme importante, 15% comme moins importante.

Les résultats obtenus, nous montrent que toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise BL, considèrent la communication comme étant l'un des outils les plus importants dans tout projet de changement. Elle permet d'informer à la fois sur le déroulement du processus et également de faire comprendre au salariés les objectifs et enjeux de ce changement.

Tableau N°23 : Contribution de la formation

Formation Statut	Pas importante		Moins importante		Importante		Très importante		Total	
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Cadre	00	00%	00	00%	02	29%	05	71%	07	100%
Agent de maîtrise	00	00%	02	17%	04	33%	06	50%	12	100%
Agent d'exécutions	03	14%	02	10%	07	33%	09	43%	21	100%
Total	03	08%	04	10%	12	31%	20	51%	40	100%

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



Source : *Graphe réalisé par nous-mêmes selon les résultats du tableau N°23*

D'après les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, nous avons un taux de réponse de 51% des salariés qui perçoivent que la formation est très importante, 31% comme importante, 10% comme moins importante, et seulement 08% comme pas importante.

L'analyse de la réponse par catégorie socioprofessionnelle fait ressortir les résultats suivants:

Revenons aux cadres, parmi eux 71% déclarent que la formation est très importante, 29% des autres disent qu'elle est importante, et un pourcentage nul pour moins importante et pas importante.

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Concernant les agents de maîtrise, 50% est le pourcentage révélé pour la réponse très importante, par contre 33% on dit importante, et seulement 17% motionnent moins importante, et un pourcentage nul pour pas importante.

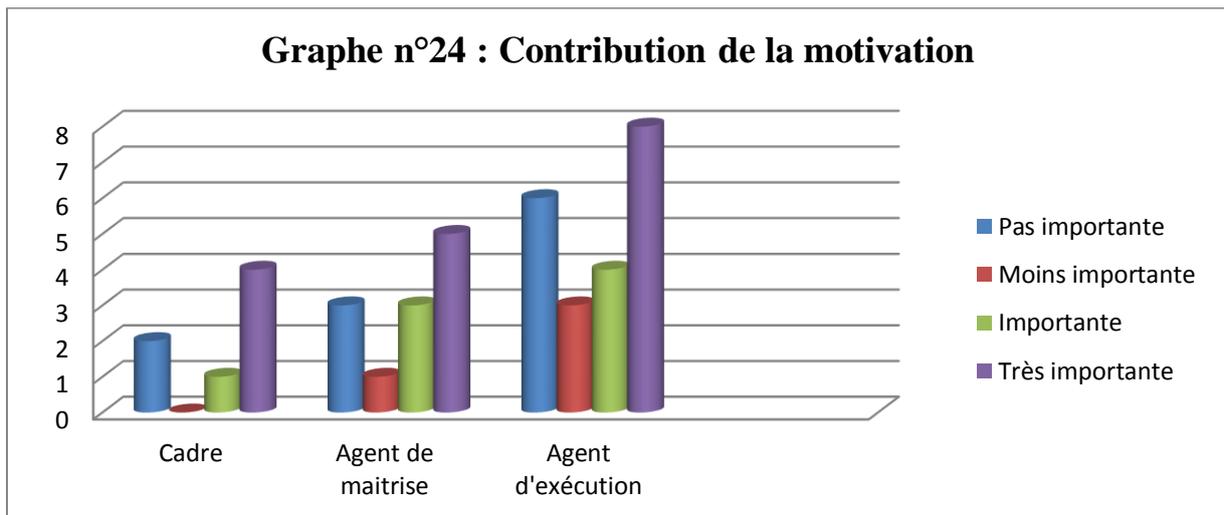
Enfin pour les agents d'exécution, 43% répondent par très importante, 33% importante, suivis de 10% moins importante, et seulement 03% par pas importante.

Selon les résultats affichés, il apparaît clairement que les salariés de BL donnent une grande importance pour la formation. Pour eux, elle est indispensable lors de la mise en place d'un projet de changement. Elle permet l'amélioration de leur compétences et de leur performance et de répondre aux exigences du poste de travail qu'ils occupent ainsi qu'aux évolutions interne et externe de l'entreprise.

Tableau N°24 : Contribution de la motivation

Motivation Statut	Pas important		Moins important		important		Très important		Total	
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Cadre	02	29%	00	00%	01	14%	04	57%	07	100%
Agent de maitrise	03	25%	01	08%	03	25%	05	42%	12	100%
Agent d'exécution	06	29%	03	14%	04	19%	08	38%	21	100%
Total	11	27%	04	10%	08	20%	17	43%	40	100%

Source : *Etabli par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire*



Source : *Graphe réalisé par nous-mêmes à partir des résultats du tableau N°24*

Tenant compte de notre échantillon et de notre étude, nous avons un taux de 41% des salariés qui perçoivent la motivation comme étant très importante, 29% comme étant importante, et seulement 14% la conçoivent comme pas importante.

Revenons au cadre, parmi eux 57% considèrent la motivation comme étant très importante, 29% pas importante, et seulement 14% moins importante, et un pourcentage nul pour pas importante.

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Pour les agents de maîtrise, 42 % est le pourcentage qu'on a relevé pour la réponse très importante, et pour la réponse importante et moins importante, on enregistre le même pourcentage soit 25%.

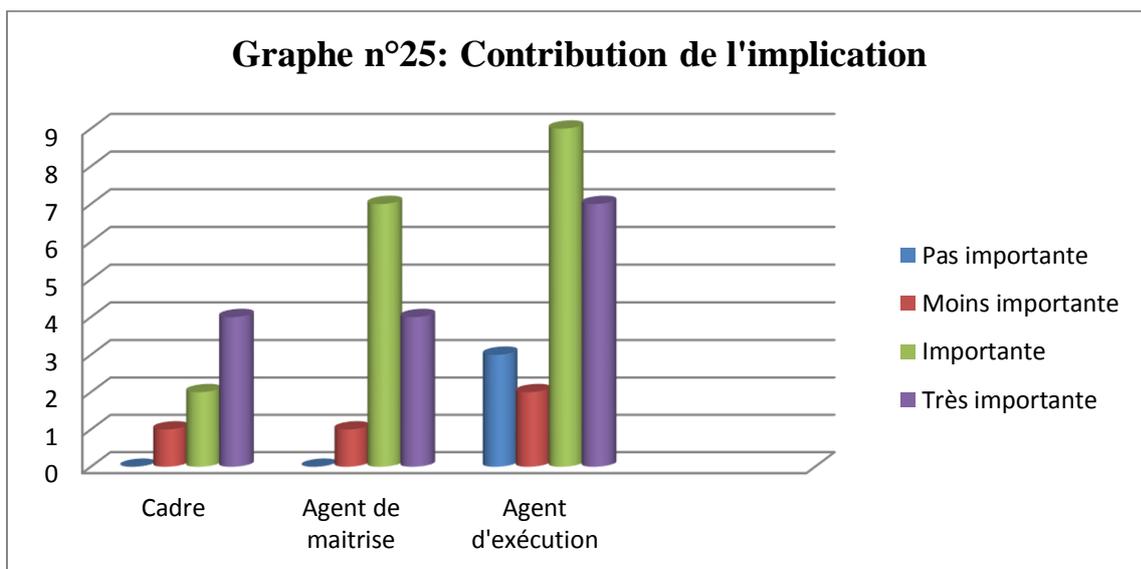
Enfin pour les agents d'exécution, 38% répondent par très importante, 19% pour importante, 14% moins importante, curieusement 29% pour pas importante.

D'après les résultats obtenus , on remarque que presque la moitié des enquêtés, de notre recherche, considère que la motivation est l'une des mesures d'intéressement que l'entreprise doit mettre en œuvre que se soit par la technique de rémunération, la nomination des salariés dans leur poste de travail ou de donner des chances de bénéficier des promotions. Paradoxalement, certains la conçoivent comme pas importante, en particulier les agents d'exécution.

Tableau N° 25: Contribution de l'implication

Implication Statut	Pas importante		Moins importante		Importante		Très importante		Total	
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Cadres	00	00%	01	14%	2	29%	04	57%	07	100%
Agent de maîtrise	00	00%	01	08%	07	33%	04	59%	12	100%
Agent d'exécution	03	14%	02	10%	09	43%	07	33%	21	100%
Total	03	07%	04	10%	18	45%	15	38%	40	100%

Source : *Etablie par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire*



Source : Graphique réalisé par nous-mêmes à partir des résultats du tableau N°25

Selon les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, nous avons 45% des enquêtés jugent que l'implication est importante, 38% très importante, 10% moins importante, et seulement 07% pas importante.

Concernant les cadres et pour 57% de ces derniers conçoivent l'implication comme étant très importante, 29% importante, pour 14% moins importante et un pourcentage nul pour pas importante.

Chapitre IV Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

A propos des agents de maîtrise, 59% est le pourcentage que nous avons relevé pour la réponse très importante, 33% pour importante, 08% pour moins importante, et un pourcentage nul pour la réponse pas du tout importante.

Enfin pour les agents d'exécution, 43% répondent par importante, 33% très importante, 14% pas importante, et seulement 10% pour moins importante.

Les résultats obtenus indiquent ainsi que les salariés de BL considèrent que l'implication est une manière de responsabilisation et un moyen de prendre des décisions visant à anticiper et à résoudre tout dysfonctionnement lors du changement. Une manière de renforcer l'adhésion des membres de l'organisation et accentuer la confiance en soi, voire dans les autres et pousse à croire, fermement, aux chances de succès du changement.

Section 03 : Discussion des résultats

Après avoir analysé les données obtenues lors de notre enquête de terrain, nous allons discuter, dans cette section, les différents résultats obtenus.

4.3.1- Le changement organisationnel

La totalité des questionnées [100 % de répondants] indiquent l'existence de changements au sein de l'entreprise "Bejaia Logistique". Il s'agit principalement de changements structurel et stratégique ainsi que de changements technologiques par l'intégration d'un nouveau logiciel, dans le but d'améliorer le processus du travail et permettre une meilleure gestion.

En ce qui concerne la signification donnée à ces changements, nous avons enregistré une diversité de réponses qui sont liées, souvent, au niveau d'instruction des enquêtés. A cet égard, 45% les considèrent comme étant une opportunité, tandis que 55%, souvent appartenant à la catégorie du niveau moyen, les conçoivent comme étant une contrainte.

4.3.2- Le bien-être et le mal- être au travail

L'analyse des résultats, nous a permis de constater que la bonne santé physique et mentale peut engendrer le bien- être au travail dans l'entreprise BL. Ce facteur est très important quant à l'épanouissement des salariés dans leur milieu professionnel. Il favorise la bonne exécution des tâches auxquelles ils sont affectés.

Les résultats obtenus nous montrent que la moitié des enquêtés ont rencontré des situations stressantes au travail, en particulier lors de l'implantation des projets de changement. A titre d'exemple, 55% des répondants [tableau n°07] ayant considéré le changement comme une contrainte, ce changement a enjointra chez eux des incidences nocives sur leur santé. Signalons, en particulier, la fatigue et les troubles du sommeil, allons provoquer même des accidents de travail.

4.3.3- La résistance au changement

Lors de notre analyse des résultats obtenus, nous avons identifié que les personnes stressées sont celles qui ont manifestés une résistance envers le changement. Nous avons enregistré deux types de résistances: une résistance collective avec un taux de 36 %, et une résistance individuelle avec un taux de 64 %.

4.3.4- Les leviers mobilisés

Pour que l'entreprise BL arrive à diminuer la résistance, causée par le stress lors du changement, cette dernière doit mettre en place des leviers telles que: la communication qui est indispensable afin d'informer l'ensemble de personnels sur les objectifs, les enjeux ainsi que les conséquences de ce changement.

Tout plan de communication est suivi par la formation des salariés. Elle leur permet une adaptation facile à la réalisation des nouvelles tâches qu'ils doivent assurer. Toutefois, nous avons constaté que seule une petite minorité a bénéficié de ce privilège. Les autres ont été formés par leurs collègues. La stratégie des responsables ont opté pour ce qui est communément appelé la formation des formateurs car la formation coûte chère.

La motivation et l'implication sont indispensables lors de la mise en œuvre d'un projet de changement. Or, le constat est décevant en ce qui concerne ces deux variables. En effet, pas assez d'importance ne leur a été accordée comme ont tenu à le souligner les salariées enquêtées.

Conclusion

Le présent chapitre a été consacré à la pratique de notre étude à travers les trois sections précédentes. Dans un premier lieu, nous avons présenté l'organisme d'accueil. En second lieu, nous avons présenté notre méthodologie de recherche. Puis, nous avons procédé à la présentation de notre enquête de terrain que nous avons menée par le biais d'un questionnaire auprès d'un échantillon de salariés.

Les résultats obtenus nous permettent de conclure que le changement organisationnel, bien qu'il soit, une source de bien-être pour certains individus, il est également une source de stress pour d'autres. Ce stress au travail engendre, à son tour, la résistance de cette deuxième frange de la population enquêtée. Cette situation de rejet du changement impacte négativement l'entreprise.

Conclusion Générale

Actuellement, la plupart des entreprises mettent en place des projets de changement organisationnel afin de s'adapter aux modifications d'un environnement très concurrentiel. Toutefois, elles se heurtent à des difficultés liées notamment aux situations de mal-être que ces changements peuvent engendrer.

Notre étude vise à explorer les effets de nouvelles politiques managériales sur le bien-être des salariés, c'est dans cette perspective que nous avons formulé notre problématique de recherche suivante « *Comment peut-on accompagner une entreprise pour qu'elle puisse améliorer le bien-être de ses salariés et réduire leur mal-être lors d'un changement ?* ».

Afin de mieux répondre à cette problématique posée, nous avons, en premier, jugé nécessaire de définir le concept de changement organisationnel qui consiste en une démarche qui accompagne, tout la vie de l'organisation, face à l'instabilité et ou développement de son environnement. Puis, en second lieu, nous avons jugé indispensable de donner plus d'éclaircissement sur le bien-être des salariés au travail, ainsi qu'au mal-être qui peut induire des situations de résistance face à ce changement. En dernier lieu, nous nous sommes penchées sur la notion de la conduite de changement organisationnel, dont l'objectif est de démontrer comment gérer et piloter un changement organisationnel en réduisant les résistances des individus et les émotions négatives à l'égard du projet de changement.

Lors de notre étude de terrain nous avons essayé d'approcher la réalité de l'entreprise (BL), en menant une étude auprès des employés par un questionnaire.

- ✓ L'analyse de ces données nous a permis d'aboutir à certains résultats qui nous confirment l'existence du changement au sein de l'entreprise (BL).
- ✓ Le stress professionnel est présent dans l'entreprise (BL). Presque la moitié des salariés sont stressés dans leur travail ce qui a une influence négative sur leur santé physique et mentale.
- ✓ L'absence de mesures de prévention anti stress, au sein de cette entreprise, est révélateur d'un manque de prise de conscience de ce risque sur la santé des travailleurs et donc sur elle-même.
- ✓ Les salariés stressés n'ont trouvé aucune autre alternative que celle d'opter pour la résistance.

Selon nos résultats, notre première hypothèse est confirmée. Ce qui nous permet de dire que le stress professionnel, lors d'un changement, constitue un réel problème pour les travailleurs et l'entreprise qui les emploie.

L'analyse des résultats nous a permis également de constater que la résistance au changement, au sein de l'entreprise BL, provient à la fois d'un manque de communication, de formation, d'implication ainsi que la motivation des travailleurs. Ces différents types de leviers n'ont été appliqués que partiellement.

En réponse à notre deuxième hypothèse, celle-ci est confirmée. Néanmoins, grâce notamment aux croisements des données entre les différents grades et niveaux d'instruction, il ressort que les cadres ont bénéficié de formation lors de l'introduction d'un nouveau logiciel, contrairement aux autres catégories. Aucune communication sur leur marginalisation par la tutelle. Toutefois, dans les discussions de coulisses, les agents de bas étage, qui sont les chauffeurs et les convoyeurs, s'ils ont résisté c'est par rapport à l'achat de nouveaux camions sophistiqués. En effet, la conduite de ces engins nécessite une formation qu'ils n'ont pas faite. Concernant la motivation et l'implication, l'entreprise n'a pas pris en considération les mesures d'intéressement et l'implication de ses salariés lors du changement.

Pour l'amélioration du bien-être des salariés et la réduction de leurs réticences, l'entreprise doit :

- ✓ Favoriser la communication pour obtenir l'adhésion des salariés.
- ✓ Mettre en place des plans de formation pour développer les connaissances et compétence des salariés.
- ✓ Motiver l'ensemble des salariés pour les satisfaire et les encourager dans leur travail.
- ✓ Impliquer et faire participer les salariés au processus du changement en leur permettant de déployer leurs idées, leur offrir la chance de contribuer au choix de la solution finale.

Concernant notre apport, nous pensons avoir franchi le pas de la nécessité d'une prise en considération des émotions des salariés au travail, en particulier de leur bien-être ou même de leur mal-être.

Quant à la faiblesse de notre recherche, elle est liée beaucoup plus au cas pratique. En effet, notre souhait était d'approcher notre échantillon d'enquêtés par l'intermédiaire d'un questionnaire, jumelé avec un guide d'entretien. Le refus des responsables de cette entreprise de nous recevoir pour des entretiens a fait que nous n'avons pu mener à bien notre étude de terrain.

Référence Bibliographique

Ouvrages

- 01- AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel (2013).- 3ème éd.- Méthodes de conduite du changement: diagnostic, accompagnement, pilotage.- Paris : Dunod.- 256p.
- 02- BAREIL Céline (2004).- Gérer le volet humain du changement.- Montréal : Les éditions transcontinentales.- 213p.
- 03- BEAUDOIN Pierre (1990).- La Gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation.- Montréal : Libre expression.- 220 p.
- 04-BELANGER Laurant (1994).- Le changement organisationnel et le développement.- In : La dimension humaine des organisations.- Sous la Dir. de Côté Nicole, Laurent Bélanger et Joseph Jacques.- Montréal : Gaétin Morin, pp. : 357-386.
- 05-CARTON Gérard-Dominique (2000).- Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel.- Paris: Village Mondial.-256p.
- 06-COHEN Elie.- Gestion de la formation.- Paris : Ed.Economica.
- 07-COLLERETTE Pierre [et al] (1997).- Le changement organisationnel : Théories et pratiques.-Québec : Ed. Padie.
- 08-COLSON Aurélien (2005).- La conduite du changement au sein du secteur public : une conduite pour l'action.-Paris : éd. Commissariat général au plan.- 66p.
- 09-CRAIG Kenneth (1943).- The Nature of exploration.- 2ème éd.- Cambridge université Press.
- 10-FAURE Christophe (2003).- Conduite et mise en œuvre du changement : l'effet de levier.- Paris: éd. Maxima.
- 11-FESTINGER Léon, REIKEN Hank, SCHACHTER Stanley (1956). - When prophecy fails, à social and psychological study of a modern group that predicted destruction of the world- New-York: Harper and Raos.- Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.
- 12- FISKE , S.T. et Taylor, S.E. (1991), Social Cognition, New York: McGraw-Hill. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu au cœur du changement organisationnel.
- 13- FRENCH W.L. et Bell, C.H. (1990).- Organizational Développement, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.
- 14- GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique (2005).- Organisations et comportements: nouvelles approches, nouveaux enjeux.- Paris: Dunod.

- 15- GILBERT Patrick (1988).- Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines....-Paris: éd. ESF.
- 16- GROUARD Benoît et MESTON Francis (1998).- L'Entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement.- Paris : Dunod.- 336 p.
- 17-HAFSI Taieb, FABI Bruno (1997).- Les fondements du changement stratégique.- Montréal : éd. Transcontinental.
- 18-HAFSI Taieb, DEMERS Christiane (1997).- Comprendre et mesurer la capacité du changement des organisations.- Montréal: éd Transcontinental.
- 19-HANS Selye (1975).- Le stress de la vie: le problème d'adaptation.- Nouvelle édition.- Paris : Ed. Gallimard.
- 20- LEKA BA Stavroula, Amanda Griffiths, Tom Cox (2008).- Organisation du travail et stress.- Paris: OMS,(Série protection de la santé des travailleurs n°3).
- 21- LEMOINE Claude (2012).- Psychologie du travail et des organisations.- Paris: Dunod.
- 22- LEWIN Kurt (1975).- Psychologie dynamique: les relations humaines.- Paris: PUF.
- 23- LIDWELL William, HOLDEN Kristina, BUTLER Jill (2011). - Principes universels du design.- Paris: Ed. Eyrolles.- 270p. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.
- 24- NICAHNE Pierre et YVES de Rongé (1996).- Dictionnaire de gestion.- Paris: édition Armand Colin.
- 25- OSTELL Alistair (1995).- Head teacher stress, coping and health: a research monograph.- Ed. Averbuy.
- 26- REITTER Rolland [et al] (1991).- Cultures d'entreprise.-Paris : Eyrolles.
- 27- ROMELAER Pierre (1997).- Changement d'organisation et Ressources Humains.- Paris : Ed. Economica,
- 28- RONDEAU Alain (2002).- Transformer l'organisation: Vers un modèle de mise en œuvre.- Montréal: Ed. HEC.
- 29- TENEAU Gilles (2005).- La résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives. – Paris : Ed. L'Harmattan.
- 30- THEVENET Maurice (1995).- Impliquer les personnes dans l'entreprise.- Paris: édition Liaisons.
- 31- YATCHINOVESKY Arlette (2005).-Mieux vivre le changement : accompagner et réussir les transitions.- Paris : ESF.

Articles de périodiques

- 32- BAREIL Céline et SAVOIE André (1999).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.- In : *Revue gestion*, Vol. 4, n° 3, Automne, pp.: 48-63.
- 33- BARIEL Céline (2004).- La résistance au changement.- Montréal: HEC.- [Cahier n°4-10, Août], 17p.
- 34- BOUVIER Ludovic (2008).- La conduite du changement.- In: PSYCHACTU, Janvier, n° 04, 16p..
- 35- DEMERS Christian (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui.- In revue *Gestion: HEC Montréal*, vol 24, n° 03, Automne.
- 36- KABANOFF , B., Waldersee, R et Cohen, M. (1995), "Espoused values and organizational change themes", *Academy of Management Journal*, 38, 1075-1104. ; Parsons, C.K., Liden, R.C., O'Connor, E.J. et Nagao, D.H. (1991), "Employee responses to technologically-driven change: The implementation of office automation in a service organisation", *Human Relations*, 44, 1331-1356. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.
- 37- LEWIN Kurt (1947).- Frontière in group Dynamics.- In: *Revue Humain Relations*, Vol.1, issue 1, june 1, pp.: 05-41.
- 38- OUAOUDIA Lounis (2015).- Accompagner le changement dans les bibliothèques universitaires pour atténuer les résistances.- In: *Revue Maaref: université de Bouira*, n° 19, pp.: 276-301.
- 38-RONDEAU Alain (1999).- Transformer l'organisation: comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- In: *Revue Gestion*, vol. 24, automne.
- 39-WEICK , K.E. et Quinn, R.E. (1999).- Organizational change and development", *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel
- 40-WOOLDRIDGE B. et FLOYD S. (1990). - The strategy process, middle management involvement, and the organisationnel performance. - In: *Strategy Management Journal*, vol. 11

Documents électroniques

41-BODIER (2011).- Résumé: rapport (RPS) sur les facteurs psychosociaux. Disponible URL: <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.html> Auteurs).

42- Dictionnaire Larousse.- URL: [WWW.Larousse.FR/Dictionnaire/Français/Changement/14612](http://www.Larousse.FR/Dictionnaire/Français/Changement/14612). Consulté le /03/20119

43-Encyclopédie électronique Wikipédia, en sa première page "Psychologie cognitive" Disponible sur le site : WWW.mf-service.ch/dossiers/chmgnt2.pdf », consultée le 10/05/2019.

44- GOLLAC GOLLAC et BODIER (2011).- Résumé: rapport (RPS) sur les facteurs psychosociaux. Disponible URL: <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.html>.

45- ROSENFELD F.-Médecine de prévention: Bien-être au travail.- URL: <http://www.Bien-être-au-travail.fr/dr.ROSENFELD-MNHN/Médecine-de-prévention.J.WCOHETHE/17498-1832.pdf>. date de consultation 04/05/2019, à 10 :21.

46- WEINCHENK Susane Maisie (2018). - 100 Things every designer needs to know about people. - Berkeley: New- Riders. - 260 p. [URL]: <http://www.unition.fr/interfaces-numériques/2325>. Cité par POIROT Mathieu (2010) dans l'individu est au cœur du changement organisationnel.

Thèses et mémoires

47-BOUKRIF Moussa (2008).- Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes.- Thèse de doctorat en science de gestion, université de Bejaia.

48- SLIMANI Radia (2015).-Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise Alcost Bejaia.- Thèse doctorat en science de gestion: Université de Bejaia.

49- ZID Rim (2006).- Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions.- Mémoire de maîtrise en administration des affaires: université du Québec.

Manifestations scientifiques

50- BAREIL Céline et SAVOIE André (2003).- Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance.- In : G. Karnas, C. Vadenbergh et N. Delobbe (Dir.).- Bien-être au travail et transformation des organisations : actes du 12^{ème} congrès de psychologie du travail et des organisations, tome 3.- Louvain : P.U.F.- 543 p.

Annexe

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté de science économique, commerciale et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion
Spécialité : Management
Niveau: Master II

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master intitulé : « **Le changement organisationnel entre bien-être et mal-être des travailleurs : Etude critique des leviers mise en œuvre par l'entreprise Bejaia Logistique** », nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à cette série de questions. Nous vous prions d'être honnêtes et précis dans vos réponses, une garantie d'avoir des résultats fiables et représentatifs pour un travail scientifique. Nous vous garantissons l'anonymat quant aux réponses données.

Merci d'avoir contribué à la réalisation de notre travail.

Réalisé par :

- **Ait Braham Hanane**
- **Chalal Amel**

Encadré par :

Dr OUAOUDIA Lounis

I- Identification de la population d'étude

1. Le genre

Féminin

Masculin

2. L'âge

De 20 ans à 29 ans

De 30 ans à 39 ans

40 ans et plus

3. Niveau d'instruction

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

4. Quel est le poste que vous occupez dans cette entreprise ?

.....

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

[1-5] ans

[5-10] ans

11 ans et plus

II- Etude du changement organisationnel

6. Votre entreprise a-t-elle connu un changement organisationnel ?

Oui

Non

7. Si oui, quel type(s) de changement(s) avez-vous déjà connu ?

-changement d'équipe

-changement de logiciel de travail

-une fusion ou acquisition de l'entreprise

- une mutation

8. Etes- vous concernés par ce changement?

Oui

Non

9. Que signifie pour vous ce changement ?

Une opportunité

Une contrainte

III- Bien- être au travail

10. Pour vous, qu'est- ce- que le bien- être au travail ?

Sécurité d'emploi

Protection de la santé des travailleurs

Salaire

L'hygiène au travail

11. Selon vous, quels sont les critères du bien- être au travail ?

Moral

Physique

Matériel

IV- Mal- être au travail (stress professionnel)

12. Etiez- vous stressés lors de l'implantation du changement ?

Oui

Non

13. Si oui, pensez-vous que votre stress professionnel a un impact sur votre état de santé ?

Oui

Non

14. Si oui, lesquels?

- Fatigue
- Problèmes cardiovasculaires (hypertension artérielle, palpitations cardiaques)
- Troubles du sommeil et d'insomnie
- Accidents de travail

15. Votre entreprise met- elle, en œuvre, des mesures de prévention contre le stress au travail ?

Oui

Non

V- Résistance au changement

16. Existent- ils des résistances aux différents changements introduits par l'entreprise ?

Oui

Non

17. Avez-vous déjà exprimé une résistance au changement ?

Oui

Non

18. Si oui, sous quelles formes avez-vous résisté ?

Individuelle

Collective

19. La résistance au changement provient d'un manque de ?

- Communication

- Formation

- Motivation

- Implication

VI- Leviers de pilotage du changement pour réduire les résistances et pour le bien-être des salariés

20. Quels sont les leviers mis en place pour réduire la résistance au changement ?

La communication

La formation

La participation des travailleurs

La motivation

Table des matières

Introduction générale	01
Chapitre 01: Comprendre le changement organisationnel	04
Introduction.....	05
<i>Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel</i>	06
1.1.1- Définitions du changement.....	06
1.1.2- Définitions du changement organisationnel.....	07
1.1.3- Historique du changement organisationnel depuis la seconde guerre mondiale.....	08
<i>Section 02: Typologies, facteurs du changement organisationnel</i>	11
1.2.1- Typologies du changement.....	11
1.2.3- Contextes du changement.....	15
1.2.2- Acteurs du changement.....	16
<i>Section 02 : Conception et mise en œuvre du processus du changement organisationnel</i>	21
1.3.1-Aspects théorique du processus du changement.....	21
1.3.2- Les étapes de mise en œuvre de processus de changement.....	23
Chapitre 02: Bien-être et risques psychosociaux des salariés lors d'un changement organisationnel	29
<i>Section 01 : Le bien-être et les risques psychosociaux</i>	31
2.1.1- Le bien- être.....	31
2.1.2- Le mal- être.....	32
2.1.3- Comprendre le stress.	32
<i>Section 02 : Effets du stress et sa relation avec le changement</i>	35
2.2.1- Effets sur la santé des travailleurs.....	35
2.2.2- Effets sur l'entreprise.....	38
2.2.3- Le stress et le changement.....	39
<i>Section 03 : Les schémas mentaux</i>	40
2.3.1- Le concept de schéma.....	40
2.3.2- Le schéma Mental.....	40
2.3.3- Les schémas mentaux et le changement.....	42

Chapitre III : Accompagner le changement organisationnel	44
<i>Section 01 : La résistance au changement</i>	46
3.1.1- Définitions de la résistance.....	46
3.1.2- Causes des résistances.....	46
3.1.3- Manifestations (formes) des résistances.....	48
<i>Section 02 : La conduit du changement</i>	50
3.2.1-Définition de la conduit de changement.....	50
3.2.2-Les modèles de la conduit du changement.....	50
3.2.3-Les objectifs de la conduit du changement.....	52
<i>Section 03 : Les leviers à mettre en place pour une meilleure acceptation du changement</i>	54
3.2.1- La communication pour obtenir l'adhésion des salariés	54
3.2.3- La formation pour développer les connaissances et les compétences.....	55
3.2.2- La motivation pour dynamiser les salariés.....	56
3.2.4- L'implication pour stimuler le bien-être des salariés.....	57
Chapitre IV: Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétations des résultats	60
Introduction	61
<i>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil</i>	62
4.1.1-Présentation de la SARL Bejaia logistique.....	62
4.1.2-Historique de la SARL Bejaia logistique.....	62
4.1.3- Activité et mission de la SARL Bejaia logistique.....	63
4.1.4-Organisation fonctionnel.....	64
<i>Section 02 : Présentation des résultats</i>	72
4.2.1.- Identification de la population étudiée.....	72
4.2.2. Étude du changement organisationnel mis en œuvre dans l'entreprise Bejaia Logistique	76
4.2.3. Le bien –être au travail	79
4.2.4. Mal-être au travail (stress professionnel).....	82
4.2.5. L a résistance au changement	86
4.2.6. Leviers du pilotage du changement pour réduire les résistances et pour le bien- être des salariés	92
<i>Section 03 : Discussion des résultats</i>	100
4.3.1-Le changement organisationnel.....	100

4.3.2- Le bien- être et le mal- être au travail.....	100
4.3.3- La résistance au changement.....	100
4.3.4- L es leviers mobiliser.....	101
Conclusion	102

Conclusion générale

Liste bibliographique

Annexes

Résumé

Le changement organisationnel est devenu à l'heure actuelle un enjeu majeur pour toute entreprise exposée à un environnement instable et complexe. Afin de rejoindre leur nouvel objectif, les entreprises doivent miser sur le travailleur comme un facteur déterminant de leur transformation et assurer leur bien-être. En effet, c'est cette dimension intangible, qui est la clef de la réussite du changement organisationnel.

Pour cela, nous avons réalisé une enquête au niveau des travailleurs de l'entreprise Bejaia Logistique, afin de savoir les outils à mettre en place pour améliorer le bien-être des salariés et réduire leur mal-être lors d'un changement organisationnel.

Mots clé :

Changement, changement organisationnel, Bien-être, Mal-être, Résistance au changement, conduite du changement.

Abstract

Organizational change has become a major issue for any company exposed to an unstable and complex environment. In order to meet their new objective, companies must rely on the workers as a determining factor in their transformation and ensure their well-being. Indeed, it is this intangible dimension that is the key to the success of organizational change.

For this, we carried out a survey at the level of the workers of Bejaia Logistique, to know the tools to put improve the well-being of employees and reduce their discomfort during an organizational change

Keywords :

Change, Organizational Change, Well-Being, Malaise, Résistance to Change, changement Management