

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université A. MIRA-BEJAIA



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

# MÉMOIRE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE

Master

Domaine : Sciences économiques, commerciales et de gestion

Filière : Sciences de gestion

Spécialité : Management des Établissements Hôteliers

Présentée par

M<sup>elle</sup> Bouakkaz Samah

Thème

**ANALYSE DES FACTEURS  
DETERMINANTS DE CHANGEMENT**

**Cas : hôtel RAYA**

Encadré par : M. ZIDELKHIL HALIM

Soutenue le : 21 Septembre 2023

Devant le Jury composé de :

- Mr MERADI OUARI
- Mr MERZOUG SLIMAN

Année Universitaire : 2022/2023

## **Remerciements**

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant, Monsieur Zidelkhal, pour sa précieuse guidance, ses conseils éclairés et son soutien tout au long de ce travail de recherche. Ses connaissances ont été d'une valeur inestimable pour la réussite de ce mémoire.

Je souhaite également remercier chaleureusement les membres du jury qui ont consacré leur temps et leur expertise pour évaluer ce travail. Leurs commentaires et leurs recommandations ont grandement contribué à l'amélioration de ce mémoire.

Enfin, un merci spécial à mes collègues de Master pour leur collaboration, leurs discussions stimulantes, et leur soutien mutuel tout au long de notre parcours.

## **Dédicaces**

Je dédie ce travail à mes parents, qui ont été une source constante de soutien inconditionnel, d'encouragement et d'amour. Leur croyance en moi a été le moteur de ma persévérance et de ma réussite.

Je souhaite également dédier ce mémoire à mes deux sœurs, et à mes 3 frères, qui ont été à mes côtés, me supportant, et parfois m'embêtant. Leurs sourires et leurs taquineries ont égayé mes journées, même les plus stressantes.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mes grands-parents, qui m'ont apporté un soutien inestimable tout au long de ma vie.

Ce mémoire est le fruit de vos encouragements, de votre amour et de votre foi en moi. Je vous en suis profondément reconnaissante.

## LISTE DES FIGURES

<b><u>Figure n°1</u></b> : Les causes multiples de la résistance au changement.....	19
<b><u>Figure n°2</u></b> : les phases de l'adaptation de changement de KURT LEWIN.....	21
<b><u>Figure n°3</u></b> : les différents stades de préoccupation.....	23
<b><u>Figure n°4</u></b> : Répartition de l'échantillon par sexe.....	41
<b><u>Figure n°5</u></b> : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	42
<b><u>Figure n°6</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 3.....	43
<b><u>Figure n°7</u></b> : Répartition de l'échantillon par situation familiale.....	44
<b><u>Figure n°8</u></b> : Répartition de l'échantillon par ancienneté dans le service.....	45
<b><u>Figure n°9</u></b> : Répartition de l'échantillon selon le type de changement.....	46
<b><u>Figure n°10</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 8.....	47
<b><u>Figure n°11</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 10.....	48
<b><u>Figure n°12</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 12.....	49
<b><u>Figure n°13</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 13.....	50
<b><u>Figure n°14</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 1.....	51
<b><u>Figure n°15</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 3.....	52
<b><u>Figure n°16</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 5.....	53
<b><u>Figure n°17</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 6.....	54
<b><u>Figure n°18</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 7.....	55
<b><u>Figure n°19</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 1.....	56
<b><u>Figure n°20</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 2.....	57
<b><u>Figure n°21</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 4.....	58
<b><u>Figure n°22</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 5.....	59
<b><u>Figure n°23</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 6.....	60
<b><u>Figure n°24</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 8.....	61
<b><u>Figure n°26</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 9.....	62
<b><u>Figure n°27</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 10.....	63
<b><u>Figure n°28</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la question 11.....	64

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n°1</b> : tableau statistique représente le sexe de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.....	41
<b>Tableau n°2</b> : tableau statistique représente l'âge de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.....	42
<b>Tableau n°3</b> : tableau statistique représente la situation familiale de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.....	43
<b>Tableau n°4</b> : tableau statistique représente l'ancienneté dans le service de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.....	44
<b>Tableau n°5</b> : tableau statistique représente si l'hôtel Raya a vécu un changement....	45
<b>Tableau n°6</b> : tableau statistique représente les types de changement vécu par l'hôtel Raya.....	46
<b>Tableau n°7</b> : tableau statistique représente si l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya ont résisté à une situation de changement.....	47
<b>Tableau n°8</b> : tableau statistique représente si l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya connaissent un ou plusieurs salariés qui ont résisté à une situation de changement.....	48
<b>Tableau n°9</b> : tableau statistique représente le point e vue de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya sur la raison de résistance au changement d'un ou plusieurs salariés.....	49
<b>Tableau n°10</b> : tableau statistique représente si l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya considère la résistance au changement comme une réaction normale.....	50
<b>Tableau n°11</b> : tableau statistique représente le point de vue de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya sur la résistance au changement.....	51
<b>Tableau n°12</b> : tableau statistique représente si l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya sont satisfaits des postes occupés.....	52
<b>Tableau n°13</b> : tableau statistique représente si l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya sont intégrés dans le processus de prise de décision.....	53
<b>Tableau n°14</b> : : tableau statistique représente la réaction de l'ensemble l'effectif de l'hôtel Raya à un changement.....	54
<b>Tableau n°15</b> : tableau statistique représente le degré de tolérance de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.....	55
<b>Tableau n° 16</b> : tableau statistique représente les raisons de résistance de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.....	56
<b>Tableau n°17</b> : tableau statistique représente si les managers de l'hôtel RAYA sont impliqués dans le processus de changement.....	57
<b>Tableau n°18</b> : tableau statistique représente le degré de satisfaction des managers de l'hôtel RAYA.....	58

<b>Tableau n° 19</b> : tableau statistique représente le degré de satisfaction des managers de l'hôtel RAYA.....	59
<b>Tableau n°20</b> : tableau statistique représente les formes de prise de décision par les managers au sein de l'hôtel RAYA.....	60
<b>Tableau n°21</b> : tableau statistique représente si les salariés ont déjà résisté au changement au sein de l'hôtel RAYA.....	61
<b>Tableau n°22</b> : tableau statistique représente le degré de communication des managers avec leurs salariés au sein de l'hôtel RAYA.....	62
<b>Tableau n°23</b> : tableau statistique représente la nature des liens existants entre les managers et les employés au sein de l'hôtel RAYA.....	63
<b>Tableau n°24</b> : tableau statistique représente le degré de bénéfice d'un changement selon les managers de sein de l'hôtel RAYA.....	64
<b>Tableau n°25</b> : tableau statistique représente les conséquences de la résistance au changement selon les managers de sein de l'hôtel RAYA.....	65

# Sommaire

---

## **INTRODUCTION GENERALE**

<b>CHAPITRE I : concepts généraux sur la résistance au changement et ses déterminants. ....</b>	<b>12</b>
<b>SECTION 01 : notions de bases au tour de la question de la résistance au changement. ....</b>	<b>14</b>
<b>SECTION 02 : types du changement et formes de la résistance au changement. ....</b>	<b>14</b>
<b>SECTION 03 : les principaux facteurs origines à la résistance au changement. ....</b>	<b>18</b>
<b>SECTION 04 : les différentes étapes de l'adaptation du changement. ....</b>	<b>19</b>
<b>SECTION 05 : stades d'intérêt et de préoccupations. ....</b>	<b>21</b>
<b>CHAPITRE II : la réaction du manager face à la résistance au changement entre opportunités et menaces. . .</b>	<b>25</b>
<b>SECTION 01 : les qualités d'un bon manager. ....</b>	<b>27</b>
<b>SECTION 02 : comment gérer une équipe. ....</b>	<b>28</b>
<b>SECTION 03 : comment gérer la résistance au changement entre opportunités et menaces. ....</b>	<b>30</b>
<b>SECTION 04 : le lien entre la résistance au changement et le management des équipes. ....</b>	<b>32</b>
<b>SECTION 05 : avantages et inconvénients du changement. ....</b>	<b>33</b>
<b>CHAPITRE III : Etude de cas. ....</b>	<b>36</b>
<b>SECTION 01 : présentation de l'organisme d'accueil. ....</b>	<b>37</b>
<b>SECTION 02 : déroulement de l'enquête. ....</b>	<b>43</b>
<b>SECTION 03 : résultats de l'enquête. ....</b>	<b>47</b>
<b>CONCLUSION GENERALE. ....</b>	<b>73</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE. ....</b>	 <b>74</b>
 <b>ANNEXES. ....</b>	 <b>75</b>

## **Résumé :**

Le changement est un phénomène que l'individu vécu tout au long de sa vie et dans tous les domaines. Le changement dans une entreprise peut apparaître sous différents types et dont elles engendrent une résistance de toute forme de la part des salariés en raison de différentes causes tels que la peur de l'inconnue, l'incertitude. . .

Dans cette mémoire on étudie le phénomène du changement dans sa globalité et a l'hôtel RAYA dans sa particularité, dont on pose certaines questions pour arriver à comprendre ce phénomène et son impact sur les salariés et l'entreprise.

Ce travail vous permet de comprendre le changement, la résistance au changement et le management des équipes et d'autres aspects qui vont éclairer les causes de la résistance au changement et comment la surmonter.

## **Abstract :**

Change is a phenomenon experienced by individuals throughout their lives and in all areas. Change within a company can take various forms and often leads to resistance from employees due to different causes such as fear of the unknown, uncertainty...

This thesis examines the phenomenon of change in its entirety and within the specific context of Hotel RAYA, posing certain questions to comprehend this phenomenon and its impact on employees and the company. This work aims to provide an understanding of change, resistance to change, team management, and other aspects that shed light on the causes of resistance to change and how to overcome it.

## **ملخص**

تعتبر التغيير ظاهرة يواجهها الأفراد طوال حياتهم وفي جميع المجالات. يمكن أن يتبوأ التغيير داخل الشركة أشكالاً متنوعة ويؤدي في كثير من الأحيان إلى مقاومة من قبل الموظفين بسبب أسباب مختلفة مثل الخوف من المجهول، وعدم اليقين...

الخاص، مطرحة بعض الأسئلة لفهم RAYA تدرس هذه الرسالة الظاهرة التغيير بشكل شامل وضمن سياق فندق هذه الظاهرة وتأثيرها على الموظفين والشركة. تهدف هذه العملية إلى توفير فهم للتغيير ومقاومة التغيير وإدارة الفرق وجوانب أخرى تسلط الضوء على أسباب مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

---

---

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

**T**oute entreprise, quoi que ce soit son domaine d'activité, est confronté à des changements de tous types qui influencent son activité, son processus de production et même sa politique interne. De ce fait, le changement est un élément incontournable et inévitable qui est généralement indésirable à cause de la nature de l'être humain qui préfère sa zone de confort, ce qui peut causer des problèmes dans l'entreprise dû à plusieurs raisons telles que la peur de l'inconnu, le manque de connaissance et d'informations à propos des changements en question. Mais sans un changement régulier, les entreprises ne peuvent pas s'adapter aux attentes et aux besoins à long terme des clients et des concurrents.

Avant de s'intéresser à la résistance au changement des employés, il est important de voir le changement d'un aspect plus global, c'est-à-dire, de manière organisationnelle. Les entreprises sont amenées, tôt ou tard, à vivre des transformations et elles doivent développer leur capacité de changement si elles veulent survivre ces derniers (Teece et al., 1997 ; Hamel et Prahalad, 1995 ; Eisenhardt, K. M. et Martin, J.A, 2000). Selon Hasfi et Demers (1997, p. 44) : « *La capacité de changement d'une organisation correspond essentiellement à la capacité de ses dirigeants à maintenir le niveau de coopération qui lui permet de s'adapter à son environnement* »<sup>1</sup>.

La résistance au changement est un phénomène qui se produit lorsque les personnes ou les groupes créent une pression, active ou passive, pour empêcher ou restreindre l'adaptation d'un changement proposé. Certains auteurs s'entendent même pour dire que la résistance est un élément important et naturel (Bareil, 2008 ; Brassard, 1998 ; Collerette, Delisle et Perron, 1997). Pour les entreprises modernes, créer un environnement dans lequel les membres peuvent contribuer activement au changement est la mission la plus importante dans le but d'assurer un climat favorable de travail dont le stress et la pression sont minimiser.

La littérature identifie cinq facteurs qui viennent influencer la capacité à changer d'une entreprise soit l'environnement, la culture, la structure, la finalité et les dirigeants (Hafsi et Fabi, 1996). Tous ces facteurs ont un rôle important dans un changement et peuvent faire augmenter ou diminuer la résistance au changement. Il s'avère donc crucial de les considérer lorsqu'un changement est entrepris.

Le terme « résistance » aurait été emprunté à la psychothérapie où un patient résiste à un changement de comportement par peur de l'inconnu (Zander, 1980, cité dans Plovnick, Fry, & Burke, 1982). Comme le système de valeurs et de croyances de chaque individu est unique, la résistance s'exprimerait de façon différente pour chaque personne. Pour Collerette & Schneider (1997 : 185), elle constitue à une réaction de défense à l'endroit d'une proposition de changement.

Dans une entreprise, les employés sont les premiers à faire face aux changements car ce sont eux qui misent en œuvre les tâches descendantes de la direction, c'est pour ça que les managers sont obligés à gérer les groupes et de les orienter à affronter ce changement et éviter tout manque de confiance qui engendre leurs méfiances. Sous ce sillage, lorsque la résistance au changement est abordée dans la littérature, il est plutôt question des comportements de résistance et des facteurs de résistance des employés qui vivent le changement. Plusieurs études ont été menées sur la gestion du changement mais très peu d'auteurs mentionnent le lien entre les actions du gestionnaire et la résistance au changement. En ce sens, il est possible d'affirmer qu'il existe un lien entre les actions du gestionnaire de projet et la résistance au changement des employés. Plus un dirigeant saura maintenir le niveau de coopération, moins la résistance se fera présente. D'ailleurs, Hasfi et Demers (1997) mentionnent que le leadership peut modifier la volonté de changement ou la résistance.

Philippe Bernoux valorise le concept de résistance. Il intitule son introduction à la Sociologie du changement : "Comment les hommes savent résister". Il y souligne le paradoxe d'un encadrement qui prétend favoriser l'autonomie, et qui s'étonne lorsque les salariés veulent prendre part aux débats sur les changements envisagés. "Résister" est alors bien plus qu'une réaction de crainte ou d'immobilisme. C'est l'expression de la volonté de participer aux décisions, de réfléchir sur leur impact et sur leur mise en œuvre.

Pour d'autres, la résistance au changement correspond à « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée et représente une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail » (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996 : 486). Aussi, « la résistance (base de la personnalité) permet à l'individu de conserver son caractère malgré les difficultés de l'existence, sans pour autant perdre ses capacités d'adaptation » (Morin et Aubé, 2007).

## Problématique et hypothèses

Dans un contexte incertain et en plus d'être un secteur en constante évolution, l'Hôtellerie ainsi que ses acteurs se retrouvent confrontés à de nombreux changements.

Dans un hôtel le changement n'est pas différent des autres types d'organisation, mais ce qu'on peut distinguer comme variation c'est le caractère de l'activité de l'hôtel qui est le service et son intangibilité.

Nous avons choisi de traiter ce thème pour comprendre le phénomène de résistance au changement, les types de résistance, comment peut-on traiter les résistances, tous ces questions nous ont amené à faire cette recherche. Nous avons voulu approfondir à l'aide d'une étude sur le terrain sur ce sujet. Le thème a été aussi choisi car il englobe à la fois la fonction managériale, c'est-à-dire comment le manager gère la résistance au changement, et la fonction GRH dans son volet réactionnel qui concerne les salariés.

La question principale à laquelle nous tenterons de répondre, au cours de ce travail de recherche, est la suivante : **Quels sont les facteurs déterminants de la résistance aux changements au sein d'une organisation hôtelière ?**

Globalement, cette problématique nous amène aux sous problématiques suivantes, auxquelles on essaiera d'y répondre :

- Comment anticiper la résistance au changement et comment la surmonter ?
- Comment les managers réagissent-ils et gèrent les résistances aux changements des salariés ?

Pour y répondre nous émettons deux hypothèses à savoir :

- **H1** : La clé pour anticiper la résistance au changement est de la comprendre, la définir et prévoir l'hésitation en amont du projet afin de la surmonter en présentant les avantages du changement pour les utilisateurs et les salariés et les impliqués dans le processus. Si cela ne fonctionne pas, une meilleure gestion d'une résistance au changement c'est un passage en force et l'autorité.
- **H2** : Le manager est le moteur du changement, il doit donc le conduire par la communication, le sens qu'il lui donne, les échanges avec le personnel, les actions qu'il y associe. Lorsque les changements sont nombreux, ils nécessitent des remises en question permanentes, un apprentissage continu, qui, à la longue, devient lourd à porter par les salariés qui ne peuvent se poser pour maîtriser parfaitement les nouveaux outils.

Le manager a un rôle important à jouer pour lisser les changements intérieurs et éviter qu'ils ne provoquent une saturation des salariés et des rejets en masse.

## **Méthodologie de recherche**

Notre travail de recherche sera divisé en deux parties : étude théorique où nous allons présenter les différents concepts de bases, des études précédentes... et une étude de cas. Ainsi l'étude sera présentée en 3 chapitres : 2 théoriques et 1 pratiques.

Le 1<sup>er</sup> chapitre introduit les notions de bases qui sont le changement, la résistance au changement, le management des équipes... puis on explique les types et les formes du changement, les différents facteurs déterminants du changement, les différentes étapes de son adaptation et les phases typiques qu'expérimentent les agents au fur et à mesure de l'implantation du changement.

Ensuite, on passe au 2<sup>ème</sup> chapitre qui analyse les qualités d'un bon manager qui lui permet de gérer une équipe et la résistance aux changements. On va s'intéresser en gros au manager et sa réaction au changement et comment il gère la résistance qui surgit des salariés.

Concernant le cas pratique de l'analyse, il sera question d'introduire au 3<sup>ème</sup> chapitre une description sommaire de l'organisme d'accueil qui est l'hôtel RAYA, avec la description de l'approche statistique ainsi que le déroulement de l'enquête. On va analyser et interpréter les résultats collectés pour finir par une synthèse des résultats et une conclusion générale.

---

CHAPITRE I

---

**CONCEPTS GÉNÉRAUX SUR LA RÉSISTANCE AUX  
CHANGEMENTS ET SES D'ÉTERMINANTS**

---

# CONCEPTS GÉNÉRAUX SUR LA RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS ET SES D'ÉTERMINANTS

---

**L**a résistance au changement est un phénomène courant dans les organisations qui se produise lorsque les employés s'opposent à une transformation organisationnelle. Elle peut se manifester sous différentes formes, telles que la réticence à accepter de nouvelles méthodes de travail, la remise en question de l'autorité de la direction, la perte de motivation et l'absentéisme.

On s'intéresse au sujet de changement et de résistance pour plusieurs raisons : la première c'est le fait que l'être humain est confronté constamment à des changements de différents types ce qui peut avoir des effets profonds sur nos vies.

Deuxièmement, avec l'évolution continue de l'environnement et la concurrence accrue, les entreprises se trouvent dans une situation dont ils doivent s'adapter au marché et sa demande en changeant les méthodes de se faire, la stratégie, les moyennes et ressources...

La résistance au changement peut constituer un obstacle majeur à la mise en œuvre réussie de nouveaux processus, stratégies ou technologies. Elle est souvent considérée comme l'une des principales sources de difficultés dans les projets de changement et peut entraîner des retards, des coûts supplémentaires, des conflits et une baisse de la productivité.

Comprendre les causes de la résistance au changement et savoir comment y faire face est essentiel pour les managers qui cherchent à mener des transformations organisationnelles réussies.

Dans ce chapitre, nous allons examiner les notions de base de la résistance au changement, y compris le types du changement et les différentes formes qu'elle peut prendre.

## **SECTION 01 : Notions de bases au tour de la question de la résistance au changement**

Différentes définitions existent selon les auteurs. Le changement selon Lewin (1987) est considéré comme une rupture de l'équilibre organisationnel, ou un dégel. Le changement est l'ensemble de tout imprévus qui se déclenchent dans une situation et qui cause l'adoption d'une nouvelle technique de se faire.

Concernant le concept de la résistance, celle-ci est l'opposition du client à faire émerger l'inconscient (Lego, 1984). En termes simple, elle est le moyen par lequel l'ego se protège de l'invasion d'éléments indésirables de l'inconscient (Freud, 1920). La résistance empêche l'expression matériel qui pourrait menacer l'équilibre émotionnel (Menninger, 1958).

La résistance au changement Pour Collerette et Schneider (1997 : p185) constitue : « *une réaction de défense à l'endroit d'une proposition de changement* ». Pour d'autres, la résistance au changement correspond à « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée et représente une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* » (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996 : p486).

## **SECTION 02 : Types du changement et formes de la résistance au changement**

### **I.1 Types du changement**

#### **I.1.1 Changement stratégique**

Le changement stratégique fait partie du changement organisationnel qui concerne la stratégie de l'entreprise, il affecte le processus de production, la structure de l'organisation et ses opérations.

Ce type de changement se déclenche en raison de nombreux facteurs tel que la concurrence accrue, les évolutions du marché, le changement technologiques, politique et économique. Les entreprises tendent à changer ou à adapter leurs stratégies afin de répondre aux nouvelles exigences du marché et améliorer sa performance pour satisfaire les besoins des consommateurs et réaliser une revenue maximale.

La définition proposée par Hafsi et Fabi (2012) pour le changement stratégique est la suivante : "*Le changement stratégique est un processus de transformation des objectifs, des ressources et des compétences de l'organisation pour améliorer sa performance et sa capacité à s'adapter aux changements dans son environnement interne et externe. Il implique une réflexion stratégique sur la direction future de l'organisation, une élaboration d'une nouvelle stratégie alignée sur les objectifs et les valeurs de l'organisation, et une mise en œuvre efficace de cette*

*stratégie.*" Hafsi, T., & Fabi, B. (2012). Le changement stratégique : définitions, processus et enjeux. *Revue Gestion*, 37(1), 30-39.

Par contre, pour Ansoff le changement stratégique est un changement radicale des produits de l'entreprise, de son marché ou de ses technologies.

Mintzberg et Waters (1985) ont proposé une approche différente du changement stratégique par rapport à Ansoff. Selon eux, le changement stratégique est un processus continu plutôt qu'une transformation radicale de l'entreprise. Pour eux le changement stratégique peut survenir en raison des pratiques quotidiennes des employés ou encore de la direction générale, c'est-à-dire tous les niveaux de la structure de l'entreprise et qui peut être affecter par des facteurs interne ou externe.

### **I.1.2 Changement organisationnel**

Selon Chandler, le changement organisationnel est un processus continu qui résulte de l'interaction entre les forces externes et internes qui influencent l'entreprise. Pour lui la structure organisationnel est importante pour la réussite de l'entreprise et c'est l'un des principaux facteurs du changement organisationnel, elle doit être adapter aux besoins de l'entreprise à chaque étape de son développement.

Chandler a mis l'accent aussi sur l'importance des compétences de gestion pour mieux gérer le changement organisationnel car la gestion se diffère selon la taille de l'entreprise : gérer une petite entreprise et moins difficile que gérer une entreprise complexe, c'est pour ça qu'il faut posséder de compétences suffisantes pour gérer les défis organisationnels et d'identifier les opportunités de croissance.

Pour Hafsi et Fabi, le changement organisationnel est un processus complexe qui implique des modifications significatives dans la structure, les processus, la culture et les systèmes d'une organisation. Pour eux les raisons de déclenchement de ce type de changement sont les facteurs internes tels que l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience, et les facteurs externes : changements politiques, technologiques ou encore concurrentiel.

Aussi, Kenneth Mac Crimmon, un professeur de management s'est intéressé au changement organisationnel, il confirme que ce changement est un processus de modification de l'organisation afin d'améliorer son efficacité et sa capacité à atteindre ses objectifs.

Il a souligné que la réussite du changement organisationnel dépend de plusieurs facteurs clés, tels que la planification, la communication, la participation et la gestion du changement.

### **I.1.3 Changement méthodologique**

Ce changement concerne des modifications dans la façon de travailler, une modification dans les méthodes, les outils et les processus utilisés par une organisation pour réaliser ses activités.

Le changement méthodologique se diffère du changement organisationnel par le fait qu'il se fera à un niveau beaucoup plus technique et non pas au niveau des personnes.

Adopter une nouvelle méthode de travail n'est pas facile et nécessite une étude approfondie de la méthode, son efficacité, son efficacité et sa faisabilité pour diminuer le risque de non fonctionnement.

Le but du changement méthodologique est d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus de l'organisation.

### **I.1.4 Changement humain**

Le changement humain, implique des modifications des attitudes, des croyances et des comportements des individus au sein d'une organisation. Ce changement est souvent difficile car il nécessite le changement des habitudes acquises et ce qui peut engendrer une réaction plus au moins négative en raison de peur et d'incertitude c'est pour cela qu'il est important de prendre en compte les besoins et les préoccupations des employés et de communiquer avec eux pour les convaincre de la nécessité du changement.

Le changement humain regroupe à la fois les compétences personnelles des employés et les conditions de travail :

#### **I.1.4.1 Les compétences personnelles**

L'organisation ne se développe pas si les compétences existantes sont insuffisantes pour le bon fonctionnement du travail, c'est pour cela que l'entreprise doit développer les compétences internes en misant en place un système de formation continue pour les salariés, soit en recrutant des compétences externes en misant en place une nouvelle stratégie de recrutement qui permet d'attirer les meilleurs candidats.

#### **I.1.4.2 Les conditions de travail**

Le développement de l'entreprise ne s'arrête pas juste sur le développement des compétences mais aussi le développement des conditions de travail qui permettent de diffuser de la transparence, de la confiance, de l'autonomie et de l'équilibre. Cela se fait au niveau de deux éléments :

- Améliorer matériellement les conditions de travail : améliorer tous ce qui est matérielle pour le bon fonctionnement de la production et pour le confort des employés.

- Mettre en place une nouvelle politique de leadership et de management : concerne la relation entre le directeur et les employés, cette relation affecte les salariés et leurs rendements positivement ou négativement selon le type d'autorité.

### **I.1.5 Changement culturel**

Sans changement culturel, il y'aura pas une stratégie, c'est ce qu'il faut comprendre de la fameuse phrase de Peter Drucker « Culture eats strategies for breakfast, lunch and dinner ».

Le changement culturel concerne les croyances, les valeurs, les normes d'une organisation, Il peut être matériel ou non matériel et ils proviennent de nombreuses sources, mais la plupart d'entre eux vient du contact avec une autre culture, des inventions et de l'ajustement interne de la culture, les évolutions du marché, les pratiques de gestion.... Certaines considèrent la culturel comme un frein, Parmi eux, figure Defrenne et Delvaux (1992) qu'ils la voient comme un handicap pour l'évolution du management. Pour eux, la culture tue l'adaptabilité, car les individus réagissent par la défense comme une réponse aux changements ce qui freine le progrès de l'entreprise.

### **I.1.6 Changement technologique**

Un changement technologique est un changement qui consiste à adopter une nouvelle technologie, adapter la technologie existante en fonction de celles existantes sur le marché ou bien introduire une technologie complètement nouvelle par rapport à la précédente.

En ce jour, avec les nouvelles pratiques technologiques tel que AI, les entreprises sont en obligations à changer en termes de technologie pour une meilleur efficacité et efficience, se positionner par rapport à la concurrence et élargir leurs portefeuille client.

## **I.2 Les formes de la résistance du changement**

### **I.2.1 L'inertie**

L'individu fait semblant qu'il est avec le changement et il l'a accepté mais en vrais il ne fait rien de concret en ce sens.

### **I.2.2 L'argumentation**

L'individu critique le sujet et ne s'arrête pas à se plaindre et considère tous les changements comme sujet de question.

### **I.2.3 La révolte**

L'individu résiste par des actions concrètes : menaces de démissions, rébellion...

### **I.2.4 Le sabotage**

L'individu apparait qu'il a accepté le changement mais il essaye de le saboté d'une manière indirecte et trompeuse.

## **SECTION 03 : Les principaux facteurs origines à la résistance au changement**

La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs. Selon cette définition, on comprend que la résistance est la réaction de l'individu envers un changement et qui peut être positive ou négative. Dans l'entreprise c'est la réaction du salarié envers un changement de tel type et qui est généralement descendante de différents facteurs. On y trouve :

### **I. Les facteurs individuels**

Chaque individu a ses propres croyances, sa culture, ses valeurs et sa personnalité qui réagissent sur sa réaction envers un changement vécu. Pour certains le changement est considéré comme une opportunité à s'adapter et à s'améliorer mais pour certains d'autres est considérés comme une angoisse pour les raisons de peur d'incertitude, de manque de compétences, de préférences de la stabilité et la réduite de risque.

### **II. Les facteurs collectifs et organisationnels**

Chaque entreprise est caractérisée par sa propre structure qui est à l'origine la cause de la résistance des employés, dont on trouve un niveau de résistance élevée dans une structure démocratique au contraire d'une structure plus souple. Les causes de la résistance ici surgissent de la peur de perdre la cohérence existante entre le groupe, panique du changement de mode de fonctionnement et la crainte de perdre des avantages personnels.

### **III. Les facteurs liés aux agents du changement**

La résistance au changement dans ce cas est due à la personne qui initie le changement et qui peut être le directeur, le collaborateur ou le manager... la résistance ici est due du fait de manque de communication entre le directeur les employés sur les raisons du changement et qui peuvent sembler avoir des intérêts personnels, des préjugés sur le directeur : trop jeune, il n'a pas les compétences nécessaires pour gérer, il est trop autoritaire...

### **IV. Les facteurs liés au changement lui-même**

Le sujet de la cause de résistance est l'action de changer qui peut s'avérer moins rentable, considérer comme une perte de temps et d'énergie et le manque de compréhension de l'intérêt essentiel du changement. C'est pour cela qu'il faut effectuer une communication fiable avec ses salariés pour éliminer toutes raisons d'inquiétude et d'anxiété.

### **V. Les facteurs stratégiques**

La stratégie mise en place pour effectuer un projet peut être sujet de résistance pour les raisons suivantes :

- Certaines personnes n'aiment pas la gestion autoritaire
- Certaines personnes considèrent le partage de pouvoir comme un signe de guerre et d'hypocrisie
- Avoir des doutes sur la stratégie que de convictions.

**Figure n° 01** : Les causes multiples de la résistance au changement

Individu	Collectif/ Culturel	Politique	Qualité de mise en oeuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : Préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'intro- duction du changement. Scénario de mise en oeuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de défense	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/ communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organi- sationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous- groupes	Consultation/ Implication Participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex. downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrôme du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio coûts/bénéfices			Approche du changement		

Source : Céline BAREIL, LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : SYNTHÈSE ET  
CRITIQUE DES ÉCRITS, Cahier no04-10 – Août 2004<sup>2</sup>

#### **SECTION 04 : Les différentes étapes de l'adaptations du changement**

Le sentiment d'incertitude, les préoccupations professionnelles ainsi que l'impression de ne pas avoir été consultés seraient des facteurs plus importants concernant la réceptivité des agents

<sup>2</sup> [04-10 CETO-Bareil\\_résistance 2004.doc \(inspq.qc.ca\)](#). Consulté le 13 mai 2023.

d'implantation dans le processus complexe du changement (Bareil, 2004a ; Zembylas, 2010)<sup>3</sup>. C'est pour cela que les entreprises cherchent à adapter le changement d'une manière plus souple et délicate afin de recevoir une réaction moins raisonnable de la part des employés.

Le modèle de Kurt Lewin explique les différentes phases de l'adaptation du changement, il consiste de la sensibilisation d'un groupe d'individus envers un changement.

Ce modèle explique plus clairement le phénomène du changement et aide les entreprises à gérer l'incertitude et la résistance associées à ce changement. Le modèle se compose de 3 phases qui sont les suivantes :

### **I. Décristallisation**

C'est la première phase du modèle. Cette étape consiste à motiver les agents et les convaincre que les méthodes actuelles ne marchent plus et que c'est le moment de changer, cela en misant en question tout le processus de production : que ça soit les comportements, les attitudes et les perceptions, les moyens et les ressources, la stratégie...

Cela se fait en décristallisant les normes du groupe ce qui motive les individus à délaisser les comportements actuels par le fait que l'individu est un être humain qui n'aime pas le changement, donc ce changement va créer un déséquilibre qui repose sur l'insatisfaction de la situation actuelle, ce qui va lui pousser à apprendre les nouvelles normes.

### **II. Transition (Mouvement)**

C'est la deuxième phase du modèle de Lewin, c'est une phase dont les réactions de résistance sont réduites et les nouvelles pratiques sont expérimentées. « *Leur demander [aux agents exécutifs] d'adopter de nouvelles façons de faire, c'est leur demander en fait de "désapprendre" et de "réapprendre" »* (Colerette et Schneider, 1997 : pp86-87). Durant cette étape, les individus investissent leurs temps et leurs énergies à apprendre les nouvelles manières de se faire et les appliquer en les encourageant et les intégrer dans le processus de changement.

### **III. Recristallisation (Refreezing)**

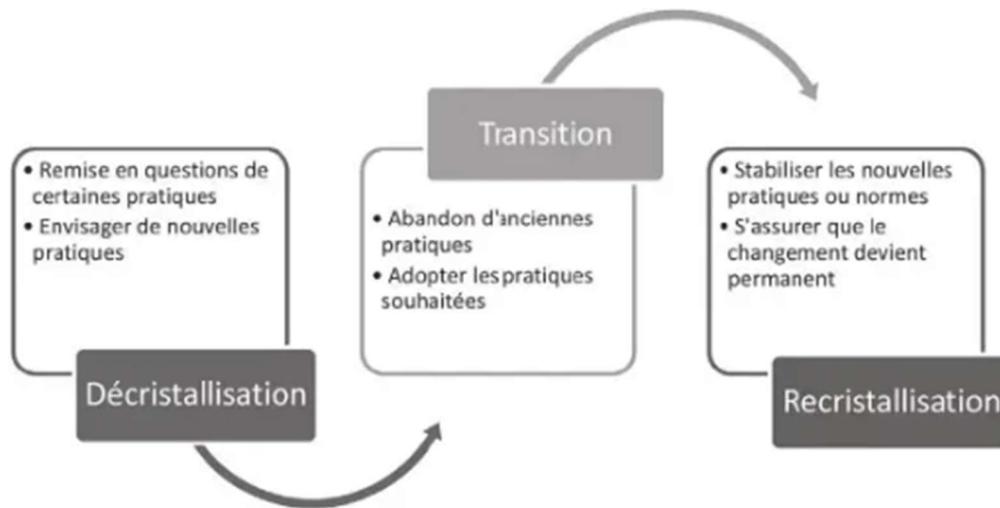
La dernière phase du modèle de Kurt Lewin, consiste à rendre le changement permanent en pratiquant les nouveaux savoir-faire quotidiennement jusqu'à qu'ils deviennent des habitudes, et éviter tout retour à la situation initiale avant le changement qui est capable de déstabiliser la situation actuelle en développant des manières pour la maintenir.

---

3

<https://www.bing.com/search?q=op.cit.&cvid=9a15ea9faf874987b99744f0436da44e&aqs=edge.69i57.3059487j0j4&FORM=ANAB01&PC=EDGEDB>. Consulté le 13 mai 2023

**Figure n° 02 :** les phases de l'adaptation de changement de KURT LEWIN



*Figure 1. Les 3 phases du modèle de changement de Lewin.*

**Source :** Anne-Marie Duclos, la résistance au changement : un concept désuet et inapproprié en éducation, 2015.<sup>4</sup>

## **SECTION 05 : Stade d'intérêt et de préoccupation**

Les stades d'intérêts et de préoccupations représentent les phases typiques que les individus expérimentent au fur et à mesure qu'ils adoptent un changement. Ils décrivent leurs sentiments et leurs pensées lors d'un changement de n'importe quel type.

En anglais « stages of concern » : le mot « concern » se signifie 2 concepts en français, la première c'est '**intérêt**' qui représente l'aspect positive du mot « concern » dans le sens de motivation, par contre la deuxième signification est '**préoccupations**' qui est l'aspect négative du mot « concern » et qui est équivalent au sentiment d'inquiétude.

Dans le même contexte, plusieurs études ont été effectuées afin de déterminer le nombre et l'ordre des phases de préoccupations. Les stades d'intérêt et de préoccupations sont apparus la première fois lors d'une étude des préoccupations des enseignants au cours de leur carrière.

L'étude de Fuller (1969) a permis de décrire les différentes phases de préoccupations des enseignants au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience dans leur travail.

4

<https://www.bing.com/search?q=op.cit.&cvid=9a15ea9faf874987b99744f0436da44e&aqs=edge.69i57.3059487i0j4&FORM=ANAB01&PC=EDGEDB>. Consulter le 13 mai 2023

Fuller a remarqué que, après une phase d'absence de préoccupations, les enseignants exposent des préoccupations 1) par rapport à eux-mêmes, 2) par rapport à leur tâche et finalement 3) par rapport à l'impact de leur enseignement.

Les différents stades de préoccupations sont :

- Indifférence (unconcerned) : le changement dans cette phase n'est pas intéressant pour l'agent d'implantation, il s'occupe d'autres choses dans sa vie et il le considère comme un élément pas du tout important.
- Information (informational) : l'agent d'implantation dans cette phase est conscient de l'existence d'un changement et il est intéressé par ce changement donc il commence à chercher à comprendre plus et cherche d'informations sur le sujet.
- Personnel (personal) : l'agent d'implantation dans ce stade n'est pas au courant de sa tâche principale dans le processus de changement, il inquiète sur la tâche elle-même que sur sa capacité et il vit dans un conflit personnel (morale, rôle, capacité, bénéfice).
- Management : dans ce stade, l'agent d'implantation cherche la manière avec laquelle il gère les ressources et les informations pour conduire le processus de changement et les tâches à accomplir.
- Conséquence (consequence) : dans cette phase, l'agent d'implantation se focalise sur la manière que le changement aura sur les parties intéressées en interne et externe de l'organisation (interne sur toutes les personnes travaillant à l'intérieur de l'organisation et externe regroupe l'ensemble de la clientèle, les collaborateurs...). L'attention principale ici est sur le résultat du sujet de changement.
- Collaboration (collaboration) : dans ce stade l'agent d'implantation se dirige vers la coordination et la coopération avec les autres membres de l'équipe et il commence à parler son opinion sur le changement. Il cherche la façon dont ses collègues exécutent les tâches dans le processus de changement.
- Amélioration (refocusing) : les agents d'implantation à ce stade commencent à comprendre le bénéfice de changement et pourquoi il était nécessaire de changer, ils cherchent aussi d'autre manière à améliorer le sujet de changement.

**Figure n 03°** : les différents stades de préoccupation

<b>Impact</b>	<b>Refocusing</b>	Individuals at this stage are beginning to understand the universal benefits of the change. They now understand that the change was needed and why it was needed. Individuals at this level may begin to make changes to the innovation to achieve better outcomes.
	<b>Collaboration</b>	Individuals at this stage have begun to work with others and discuss their opinions of the innovation. They are beginning to wonder how their colleagues are implementing the innovation and begin to seek this information.
	<b>Consequence</b>	Individuals at this stage have their attention focused on the impact that the innovation will have on their students.
<b>Task</b>	<b>Management</b>	Individuals at this stage are focusing on the process and the tasks involved for the innovation. They are also trying to understand the best way to use the resources and information to implement the innovation.
<b>Self</b>	<b>Personal</b>	Individuals at this stage are aware of the change initiative but are unaware of their role in the process. They may be considering personal conflicts (values, morals, beliefs) or may feel as though they are lacking the ability to implement the change initiative.
	<b>Informational</b>	Individuals who are in this stage are aware of the change initiative and are beginning to seek information about the change.
<b>Unrelated</b>	<b>Unconcerned</b>	Individuals are not concerned about the change initiative because they have other things on their mind.

Source : site web<sup>5</sup>

## Conclusion

Le changement varie selon ses types qui le rend plus complexe, c'est pourquoi il est indispensable de les comprendre et savoir distinguer l'un de l'autre afin d'anticiper les actions de résistance qui se résultent et qui sont à l'origine de différents facteurs tel que la peur, l'incertitude...

Dans nos jours, non seulement qu'il est important pour les managers de mettre en œuvre une démarche pour adopter le changement au sein de leurs organisations et intégrer les employés dans ce processus, mais aussi ils sont obligés de prioriser leurs préoccupations afin de diminuer le risque d'avoir des réaction négatives qui peuvent affecter la survie de l'entreprise.

<sup>5</sup> <https://www.centralriversaea.org/curriculum/assessment/concerns-based-adoption-model-cbam/stages-concern-soc/#>. Consulté le 13 mai 2023.

---

## CHAPITRE II

---

# LA RÉACTION DU MANAGER FACE A LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT ENTRE OPPORTUNITÉS ET MENACES

---

## Chapitre II

# LA RÉACTION DU MANAGER FACE A LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT ENTRE OPPORTUNITÉS ET MENACES

---

**D**ans un monde dont le marché et la concurrence sont en évolution continue, les organisations cherchent à se différencier l'une de l'autre afin de gagner une part du marché, cela nécessite la bien gérance des équipes de travaux qui sont responsables de la fonction de la production du bien ou de service et le développement des ressources et compétences.

Gérer une équipe n'est pas facile, ça requiert des compétences et des savoirs de tous les domaines afin de créer une équipe pluridisciplinaire. Le management des équipes est crucial pour surmonter la résistance au changement des employés engendrer lors de l'implantation du changement par les managers.

Les dirigeants doivent être capables de communiquer clairement les raisons du changement, ses avantages et la nécessité de changer afin de se développer. Il est également important de créer un environnement de confiance et d'ouverture pour permettre aux employés de s'exprimer librement et de poser des questions.

Les managers doivent également intégrer les employés dans le processus de changement, en leur donnant des responsabilités et en les faisant participer à la planification et à la prise de décision en ce qui concerne les pratiques à changer. Cela leur donne un sentiment d'appartenance, de valorisation, et de confiance ce qui peut réduire leur résistance au changement.

Le changement peut être considéré comme un avantage par le fait qu'il aide à développer le processus de production du bien ou service ce qui assure la survie de l'organisation, comme il peut être considéré comme un inconvénient car il engendre une certaine résistance de la part des employés, ce qui peut rendre difficile la mise en place de nouvelles initiatives.

En somme, c'est aux managers de déterminer un angle de vue et de prendre les décisions nécessaires afin de mieux gérer les équipes face à un changement.

## **SECTION 01 : Les qualités d'un bon manager**

Un manager est responsable de la direction de l'ensemble de son équipe dont il n'existe pas de place pour l'erreur, c'est à lui de se montrer comme exemple pour ses subordonnés et d'être un leader efficace dans toute situation y compris une situation de changement.

Cela requiert un ensemble de compétence et des savoirs qui facilite la résolution des problèmes, l'optimisation des performances des équipes et de l'entreprise et la gestion du temps.

Ces compétences managériales sont essentielles non seulement pour la gestion d'une équipe, mais aussi pour prendre des décisions efficaces, mettre en place une stratégie et gérer les projets.

Ces connaissances humaines et techniques permettent aux managers de créer une relation durable avec ses employés, ses collaborateurs et ses partenaires et de créer un climat de travail favorable dont la confiance est instaurée et l'ensemble de l'entreprise communiquent l'un avec l'autre.

Les qualités d'un bon manager peuvent varier en fonction de l'industrie, de la taille de l'organisation et du type d'équipe, mais en général, voici quelques-unes des qualités importantes que les managers devraient posséder pour réussir dans leur rôle :

### **a) Bonne communication**

Un bon manager doit être capable de communiquer efficacement avec les membres de l'équipe, de fournir des instructions claires, de donner des commentaires constructifs et d'écouter les préoccupations de l'équipe.

### **b) Leadership**

Un bon manager doit être un leader efficace, capable d'inspirer et de motiver les membres de l'équipe, de prendre des décisions difficiles et de guider l'équipe vers la réalisation des objectifs de l'organisation.

### **c) Compétence technique**

Un bon manager doit avoir une bonne compréhension de l'industrie et des processus de l'organisation. Il doit également avoir une connaissance technique suffisante pour comprendre les besoins de l'équipe et être capable de fournir un soutien adéquat.

### **d) Capacité à gérer les conflits**

Les conflits sont inévitables dans toute organisation, et un bon manager doit être capable de les gérer efficacement, de résoudre les conflits et de travailler avec les membres de l'équipe pour trouver des solutions mutuellement acceptables.

**e) Esprit d'équipe**

Un bon manager doit être capable de travailler efficacement avec les membres de l'équipe, de favoriser la collaboration et de créer un environnement de travail positif.

**f) Flexibilité**

Les environnements de travail peuvent être dynamiques et les managers doivent être capables de s'adapter aux changements et de prendre des décisions rapidement.

**g) Sens de l'empathie**

Un bon manager doit être capable de comprendre les préoccupations et les défis des membres de l'équipe, d'être attentif à leur bien-être et de les aider à atteindre leurs objectifs professionnels.

**h) Développement de l'équipe**

Un bon manager doit être engagé dans le développement professionnel des membres de l'équipe, en leur fournissant des opportunités de développement et en les aidant à atteindre leurs objectifs professionnels.

**SECTION 02 : Comment gérer une équipe**

Dans toute entreprise, il existe des groupes de travail qui assurent le fonctionnement de chaque fonction et c'est au manager de les gérer afin de réaliser un niveau d'harmonie et de coopération entre les membres de chaque groupe, entre les différents groupes et entre la direction et ses subordonnés.

Gérer une équipe peut être un défi, mais avec les bonnes pratiques de gestion, cela peut être une expérience positive et gratifiante pour les managers et les membres de l'équipe. Voici quelques conseils pour gérer efficacement une équipe :

- 1. Établir des objectifs clairs :** Les membres de l'équipe doivent comprendre les objectifs de l'organisation et leur contribution à ces objectifs. Les objectifs doivent être clairs, mesurables et réalisables.
- 2. Établir une communication efficace :** Une communication ouverte et transparente est essentielle pour maintenir une bonne relation entre les membres de l'équipe et le manager. Les managers doivent être à l'écoute des préoccupations et des commentaires des membres de l'équipe et fournir des commentaires réguliers.
- 3. Favoriser la collaboration :** Les membres de l'équipe doivent être encouragés à travailler ensemble et à partager leurs idées. Les managers doivent favoriser la

collaboration en établissant des environnements de travail collaboratifs et en organisant des réunions régulières pour discuter des projets et des défis.

4. **Reconnaître les contributions** : Les managers doivent reconnaître les contributions des membres de l'équipe et les célébrer publiquement pour les performances exceptionnelles.
5. **Développer les compétences** : Les managers doivent encourager les membres de l'équipe à développer leurs compétences et à acquérir de nouvelles connaissances. Les formations, les mentorats et les projets de développement peuvent aider les membres de l'équipe à améliorer leurs compétences et à atteindre leurs objectifs professionnels.
6. **Résoudre les conflits** : Les managers doivent être en mesure de résoudre les conflits entre les membres de l'équipe et de travailler avec les membres de l'équipe pour trouver des solutions mutuellement acceptables.
7. **Évaluer la performance** : Les managers doivent évaluer régulièrement la performance des membres de l'équipe et fournir un retour d'information constructif pour aider les membres de l'équipe à améliorer leur performance.

En résumé, pour gérer efficacement une équipe, il est important d'établir des objectifs clairs, de favoriser une communication efficace, de favoriser la collaboration, de reconnaître les contributions, de développer les compétences, de résoudre les conflits et d'évaluer la performance. En suivant ces pratiques de gestion, les managers peuvent aider leurs équipes à atteindre leurs objectifs et à travailler ensemble de manière efficace et productive.

La fonction du manager n'est pas facile, ça nécessite « the right person in the right place », la bonne personne a la bonne place. On peut la regrouper dans les 5 fonctions administratives d'Henry FAYOL (Administration générale, 1916) qui sont connus sous l'acronyme POCCC : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler :

- Prévoir : c'est la planification et l'anticipation des obstacles à surmonter
- Organiser : mettre en place les ressources matériels et immatériels nécessaires pour atteindre les objectifs.
- Commander : répartir les tâches à accomplir
- Coordonner : assurer l'harmonie entre les membres de groupe afin de favoriser l'environnement de travail.
- Contrôler : vérifier les fautes et faire des remarques afin de les réparer.

Enfin chaque entreprise est caractérisée par sa taille, sa culture, sa diversité et son type de pouvoir qui affectent la manière et la façon de gérer qui se diffère d'une entité à une autre, ce qui rend la gestion des équipes une question avec multiples réponses : chaque manager a sa vision personnelle. Ces réponses deviennent un peu plus subjectives par le fait que c'est à partir la vision et les savoirs du manager qu'il détermine la bonne manière pour ce faire.

Voilà des recommandations clés pour gérer une équipe :

- Créer une relation durable avec les employés afin de créer un sentiment de valorisation et de considération dans leurs esprits.
- Être toujours disponible et à l'écoute.
- Mettre à disposition les ressources nécessaires de travail.
- Développer un climat favorable de travail. « *Il existe deux façons d'être créatif. On peut chanter et danser ou on peut créer un environnement où les chanteurs et les danseurs peuvent se développer.* » Warren Bennis.
- Le bien être des employés est le bien-être de l'entreprise « *La santé des employés ne peut être séparée de la santé de l'entreprise.* » Johnson & Johnson.
- Développer une culture du respect.
- Encourager les avis et les opinions.
- Repartir les tâches et les rôles de chacun.
- Être compréhensive et avoir de l'empathie.

### **SECTION 03 : Comment gérer la résistance au changement entre opportunités et menaces**

La résistance n'est pas facile à gérer, elle nécessite beaucoup de temps et la bonne personne qui comprend quand et comment la régler.

#### **1. Gestion de la résistance**

Il n'existe pas une réponse type ou une règle à suivre pour cette question car chacun a sa façon de voir les choses et faire les choses mais le bon manager doit considérer la résistance comme un bon signe.

La gestion de la résistance au changement est un processus complexe qui nécessite une approche proactive et réfléchie. Voici quelques stratégies qui peuvent aider à gérer la résistance au changement :

1. Communiquer efficacement : Il est important de communiquer clairement et régulièrement avec les membres de l'équipe pour leur expliquer les raisons du changement, les avantages

qu'il apportera et les conséquences de ne pas changer. Les managers doivent être transparents et ouverts aux questions et aux préoccupations des membres de l'équipe.

2. Impliquer les membres de l'équipe : Les membres de l'équipe sont plus susceptibles d'accepter le changement s'ils se sentent impliqués dans le processus. Les managers peuvent encourager la participation des membres de l'équipe en leur demandant leur avis, en leur offrant des opportunités de formation et de développement professionnel et en les impliquant dans la mise en œuvre du changement.
3. Fournir un soutien adéquat : Les membres de l'équipe peuvent avoir besoin d'un soutien supplémentaire pour s'adapter au changement. Les managers peuvent offrir un coaching individuel ou en groupe, des séances de formation supplémentaires, des ressources supplémentaires et des encouragements pour aider les membres de l'équipe à surmonter les défis.
4. Reconnaître les réussites : Les membres de l'équipe ont besoin d'être reconnus pour leurs efforts et leurs réussites dans le processus de changement. Les managers peuvent célébrer les réussites individuelles et collectives, offrir des récompenses ou des avantages pour motiver les membres de l'équipe à continuer d'accepter le changement.
5. Gérer les résistances individuelles : Si un membre de l'équipe résiste au changement, il est important de comprendre les raisons de cette résistance et de travailler avec lui pour surmonter ces obstacles. Les managers peuvent offrir un coaching individuel, une réorientation de la fonction ou des responsabilités, ou des opportunités de développement professionnel pour aider les membres de l'équipe à s'adapter au changement.

En résumé, la gestion de la résistance au changement est un processus continu qui nécessite une approche proactive, une communication claire et régulière, un soutien adéquat et une reconnaissance des réussites individuelles et collectives. Les managers doivent être prêts à s'adapter et à ajuster leur approche pour surmonter les obstacles et assurer la réussite du changement.

Voici quelques conseils extra pour mieux gérer la résistance des employés :

- Déterminer la cause de la résistance et sa source.
- Être à l'écoute de ses salariés et sympathiser avec eux.
- Accepter et rester calmes devant toutes réactions de la part des salariés.
- Communiquer toutes les étapes du processus de changement.
- Rassurer les salariés que le changement n'est pas d'intérêt personnel.
- Demander les avis des employés et les intégrer dans le processus de changement.

- Expliquer d'une manière simple et concrète le sujet de changement.
- Motiver les salariés en leur rappelant de la nécessité de changement.

#### **SECTION 04 : Le lien entre la résistance au changement et le management des équipes**

La résistance au changement et le management des équipes sont étroitement liés, car la résistance au changement peut souvent être un obstacle majeur à la réussite des efforts de gestion du changement dans une organisation.

Le management des équipes implique de diriger et de coordonner les efforts de l'équipe pour atteindre des objectifs communs. Cela peut impliquer la mise en œuvre de changements organisationnels pour améliorer les performances, l'efficacité ou la rentabilité. Cependant, les membres de l'équipe peuvent être réticents à changer leurs méthodes de travail habituelles ou leurs routines, ce qui peut entraîner une résistance au changement.

La résistance au changement peut prendre de nombreuses formes, notamment le manque de motivation, le scepticisme, la peur de l'inconnu, la perte de contrôle et la perte de confort. Si la résistance au changement n'est pas gérée correctement, elle peut entraîner des retards, des coûts supplémentaires, une baisse de la productivité et une perte de confiance dans le leadership de l'organisation.

Ainsi, le management des équipes doit être capable de comprendre les causes de la résistance au changement et de mettre en place des stratégies pour la gérer efficacement.

Cela peut inclure la communication transparente et régulière, l'implication des employés dans le processus de changement, la formation et le développement des compétences, la récompense des comportements positifs et la gestion des craintes et des préoccupations des employés. En gérant efficacement la résistance au changement, le management des équipes peut aider à assurer le succès des initiatives de changement organisationnel.

En outre, le management des équipes peut également être affecté par la résistance au changement si les managers eux-mêmes sont réticents à changer ou ne savent pas comment gérer efficacement le changement. Dans ce cas, les membres de l'équipe peuvent être moins susceptibles de suivre les directives du manager ou de soutenir les initiatives de changement proposées.

En somme, les managers doivent être conscients de la résistance potentielle et savoir comment la gérer efficacement pour assurer le succès des initiatives de changement et maintenir un environnement de travail positif pour l'équipe.

## **SECTION 05 : Les avantages et les inconvénients du changement**

### **I. Avantages du changement**

Le changement est souvent associé à des défis et à des incertitudes, mais il peut également offrir de nombreux avantages pour les organisations, les équipes et les individus. Voici quelques-uns des avantages du changement :

- 1. Amélioration des performances :** Le changement peut permettre aux organisations de réévaluer leurs processus et de trouver des moyens d'améliorer leur efficacité et leur efficience. Les changements peuvent également stimuler l'innovation et encourager les membres de l'équipe à proposer de nouvelles idées et des solutions novatrices.
- 2. Adaptation aux nouvelles tendances :** Les changements sont souvent nécessaires pour que les organisations puissent s'adapter aux nouvelles tendances du marché ou aux évolutions de l'environnement économique et social. Les organisations qui sont en mesure de s'adapter rapidement aux changements sont souvent plus compétitives et mieux positionnées pour réussir à long terme.
- 3. Développement de compétences :** Les changements peuvent offrir des opportunités de développement professionnel et de formation pour les membres de l'équipe. Les nouvelles initiatives, les projets de changement et les nouvelles technologies peuvent permettre aux membres de l'équipe d'acquérir de nouvelles compétences et d'élargir leur champ de connaissances.
- 4. Renforcement de la résilience :** Les organisations qui sont en mesure de s'adapter aux changements sont souvent plus résilientes et mieux préparées à faire face aux défis à venir. Les changements peuvent aider les membres de l'équipe à développer leur capacité à gérer l'incertitude et à s'adapter rapidement aux situations nouvelles et complexes.
- 5. Amélioration de la satisfaction des employés :** Les changements peuvent offrir des opportunités de croissance et de développement professionnel pour les membres de l'équipe, ce qui peut renforcer leur engagement et leur satisfaction au travail. Les membres de l'équipe qui sont impliqués dans les initiatives de changement et qui se sentent valorisés pour leur contribution peuvent également éprouver un sentiment de fierté et d'appartenance à l'organisation.

En résumé, le changement peut offrir de nombreux avantages, tels que l'amélioration des performances, l'adaptation aux nouvelles tendances, le développement de compétences, le renforcement de la résilience et l'amélioration de la satisfaction des employés. Les organisations qui sont en mesure de gérer efficacement le changement peuvent se positionner pour réussir à

long terme et offrir des opportunités de croissance et de développement pour leurs membres d'équipe.

## **II. Inconvénients du changement**

Bien que le changement puisse offrir de nombreux avantages, il y a également des inconvénients qui doivent être pris en compte. Voici quelques-uns des inconvénients du changement :

### **1. Incertitude et stress**

Le changement peut créer de l'incertitude et de l'anxiété chez les membres de l'équipe. Les changements peuvent également entraîner une charge de travail supplémentaire, des modifications de l'environnement de travail et des ajustements dans les processus, ce qui peut augmenter le stress et la pression sur les membres de l'équipe.

### **2. Résistance au changement**

Les membres de l'équipe peuvent résister au changement en raison de l'incertitude, de la peur de l'inconnu ou de la perception que le changement peut avoir des effets négatifs sur leur travail ou leur position dans l'organisation.

### **3. Coût**

Le changement peut être coûteux pour l'organisation, en termes de temps, de ressources financières et humaines nécessaires pour mettre en œuvre les changements.

### **4. Perturbation de la productivité**

Les changements peuvent perturber la productivité des membres de l'équipe pendant la période de transition. Les membres de l'équipe peuvent avoir besoin de temps pour s'adapter aux nouvelles façons de travailler et pour maîtriser les nouveaux processus.

### **5. Résultats incertains**

Les résultats du changement peuvent être incertains et les avantages peuvent ne pas être immédiatement visibles. Les membres de l'équipe peuvent avoir besoin de temps pour s'adapter aux changements et pour voir les avantages du changement.

## **Conclusion**

En conclusion, on peut dire que quoi que ce soit le type de changement ou la forme de la résistance au changement, les savoir, savoir-faire et savoir être sont indispensables pour un manager qui souhaite gérer son équipe parfaitement et faire face à la réaction de résistance des employés, cela se fait par la communication avec eux, l'écoute, leur intégration dans le processus de changement et enfin leur rassurer de l'obligation du changement.

Aussi, il n'existe pas une réponse type ou une règle générale que les managers suivent afin de gérer son équipe, chacun a sa propre manière et sa propre stratégie.

En somme, les managers doivent focaliser sur les avantages du changement et être conscients des inconvénients et travailler à réduire les risques pour minimiser les effets négatifs du changement sur l'organisation et les membres de l'équipe.

---

**CHAPITRE III**

---

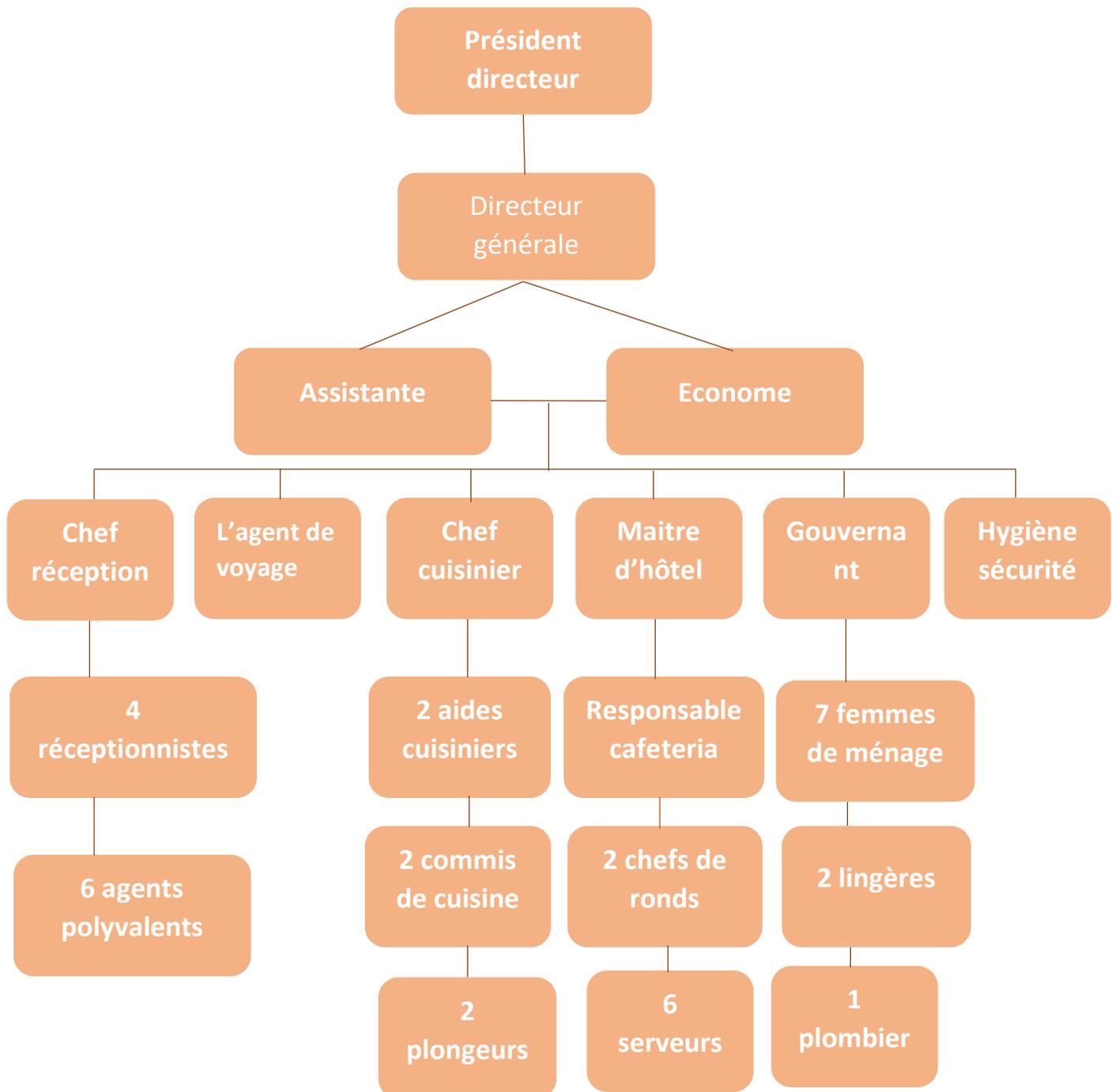
**ETUDE DE CAS :  
HOTEL RAYA**

---

## SECTION 01 : présentation de l'hôtel RAYA

L'hôtel Raya Hôtel Raya : Inauguré le 22 juin 2015 par le ministre du tourisme, l'hôtel RAYA est un hôtel familial situé à Tichy centre à 150 mètres de la plage, à 10 minutes de l'aéroport et 20 minutes de centre-ville de Bejaia.<sup>6</sup>

### I. L'organigramme de l'hôtel :<sup>7</sup>



<sup>6</sup> Documentation interne de l'hôtel RAYA

<sup>7</sup> Documentation interne de l'hôtel RAYA

Effectif totale : 44 salariés dont :

- 1 est un dirigeant
- 6 sont des cadres
- 11 sont des agents de maîtrise
- 26 sont des agents d'exécution

## **SECTION 02 : démarche statistique**

### **1. Déroulement de l'enquête**

Après avoir expliqué notre cadre théorique sur le sujet de changement, de résistance au changement et de management des équipes, dans cette section nous allons focaliser sur la méthodologie utiliser pour savoir comment le changement affecte l'hôtel RAYA et comment il le traite.

Pour étudier notre thème intitulé : «la résistance au changement et le management des équipes au sein de l'hôtel RAYA » nous avons établi un questionnaire afin de mieux cerner la problématique et répondre aux questions posées au début.

Le thème de notre recherche est un sujet d'actualité dont toutes les entreprises l'on vécu et il a été mise en place afin de :

- Savoir les changements que l'hôtel RAYA a vécu.
- Déterminer les actions de résistance au sein de l'hôtel.
- Préciser la démarche du manager pour gérer cette résistance.

On est intéressé dans cette enquête de tous l'effectif de l'hôtel RAYA : managers et les agents d'exécution dont la taille de notre échantillon est de 44 salariés N= 44.

### **2. L'élaboration du questionnaire**

Le questionnaire « est une technique d'interrogation individuelle, standardisée, composée d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini »<sup>8</sup>

Dans notre cas, le questionnaire porte 31 questions et a pour mission de définir les différents types de changement vécu au sein de l'hôtel RAYA, de mesurer le degré de résistance à ce changement et de déterminer la démarche mise en place pour surmonter cette résistance.

#### **2.1. Les types de questions :**

---

<sup>8</sup> CAUMONT (D) : les études de marché, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2007, p.83

- **Questions ouvertes** : l'interrogé est libre de répondre de sa propre manière.
- **Questions fermées** : l'interrogé doit répondre par une ou plusieurs réponses parmi celles proposées, et se sont de 3 formes :
  - **Les questions fermées dichotomiques** : l'interrogé doit choisir entre deux réponses proposées.
  - **Les questions fermées à réponses uniques** : elles ont plusieurs choix de réponses mais l'interrogé doit choisir qu'une seule.
  - **Les questions fermées à choix multiple** : L'interrogé a la liberté de choisir une ou plusieurs réponses.

Nous avons catégorisé nos questions afin de mieux structurer notre travail comme suit :

- **La fiche signalétique** :

Son objectif est de déterminer le genre du salarié, son âge, son sexe, sa situation familiale et connaître sa fonction principale.

- **Cadre commun** : c'est un cadre qui porte des questions destinées à la fois au manager et aux salariés.

**Question 1** : Quelle est votre ancienneté dans le service ?

Cette question a pour but de déterminer l'ancienneté du salarié dans le poste occupé.

**Question 2** : Avez-vous déjà vécu une situation de changement ?

Cette question permet de savoir si l'hôtel RAYA dans son ensemble a vécu un changement de n'importe type.

**Question 3** : Si oui, de quel type s'agit-il ?

L'objectif de cette question est de déterminer le type de changement vécu.

**Question 4** : Avez-vous déjà résisté à un changement ?

Cette question a pour but de comprendre si l'ensemble de l'effectif de l'hôtel ont résisté déjà à un changement.

**Question 5** : Si oui pour quoi aviez-vous résisté ?

L'objectif de cette question est de savoir les raisons de résistance.

**Question 6** : Si non, connaissez-vous un salarié qui a déjà résisté au changement ?

Cette question nous permet de savoir si un salarié connaît un autre salarié qui a déjà résister au changement.

**Question 7 :** A votre avis pour quoi il a résisté ?

Cette question nous permet de savoir le point de vue d'un salarié sur les raisons de résistance d'un autre salarié.

**Question 8 :** Pensez-vous que la résistance au changement est une réaction normale ?

Cette question nous montre le point de vue de l'hôtel RAYA sur la résistance au changement.

**Question 9 :** Comment vous voyez le changement ?

Cette question nous montre le point de vue de l'hôtel RAYA sur le changement.

- **Cadre destiné aux employés :** ce cadre concerne seulement les salariés.

**Question 1 :** Est-ce que vous êtes satisfait du poste occupé ?

Cette question nous montre le degré de satisfaction des salariés du poste occupé.

**Question 2 :** Si non, pourquoi ?

Cette question nous permet de savoir la raison de non satisfaction du poste occupé dans le cas où le salarié a répondu par non.

**Question 3 :** Est-ce que vous êtes intégrés dans le processus de prise de décision ?

L'objectif de cette question est de savoir si le salarié est intégré dans le processus de prise de décision ou non.

**Question 4 :** Par quelle fonction la décision est prise ?

Le but de cette question est de savoir la fonction qui prit la décision.

**Question 5 :** Comment c'était votre réaction face à un changement ?

Cette question nous montre la réaction du salarié lors d'un changement.

**Question 6 :** Dans quelle mesure diriez-vous que vous êtes ouvert(e) aux changements ?

L'objectif de cette question est de savoir le degré de tolérance des salariés envers un changement.

**Question 7 :** Qu'est-ce qui vous fait résister au changement ?

Le but de cette question est de déterminer la/les raisons de résistance au changement ?

- **Cadre destiné aux managers :** les questions posées concernent seulement les managers.

**Question 1 :** Avez-vous déjà été impliqué(e) dans un processus de gestion de la résistance au changement ?

Cette question nous permet de savoir si les managers sont impliqués dans le processus de gestion de changement.

**Question 2 :** Si oui, comment cela s'est-il déroulé ? Étiez-vous satisfait(e) du résultat ?

En cas de réponse par oui, la question nous permet de déterminer le degré de satisfaction de du résultats de la gestion pratiqué.

**Question 3 :** Quelles sont vos qualités personnelles ?

L'objectif de cette question est de distinguer les qualités des managers.

**Question 4 :** Selon vous, quelles sont les meilleures façons de gérer la résistance au changement ?

L'objectif de cette question est de savoir les meilleurs pratiques pour gérer la résistance au changement par les managers.

**Question 5 :** Quel est votre processus de prise de décision ?

Le but de cette question est de déterminer le processus de prise de décision.

**Question 6 :** Y a-t-il déjà des salariés qui ont résisté envers un changement ?

Cette question nous permet de savoir s'il y'avait des salariés qui ont déjà résisté à un changement vécu.

**Question 7 :** Qu'est-ce que c'était votre réaction ?

Cette question nous permet de savoir la réaction du manager face au résistance au changement.

**Question 8 :** Quel est le niveau de communication avec vos salariés ?

L'objectif de cette question est de savoir le degré de communication du manager avec ses employés.

**Question 9 :** Quelle est la nature de vos liens avec vos salariés ?

Cette question nous montre la nature du lien existant entre le manager et son employé.

**Question 10 :** Dans quelle mesure pensez-vous que la résistance au changement peut être bénéfique ?

L'objectif de cette question est de montrer le point de vue du manager sur le changement.

**Question 11 :** Selon vous, quelles sont les conséquences de la résistance au changement ?

L'objectif de cette question est de montrer le point de vue du manager sur les conséquences de la résistance au changement.

## **SECTION 03 : résultats de l'enquête**

### **1. Traitement du questionnaire :**

Nous avons utilisé la méthode de tri à plat afin de pouvoir analyser les données que nous avons recueilli.

#### **- Cadre commun**

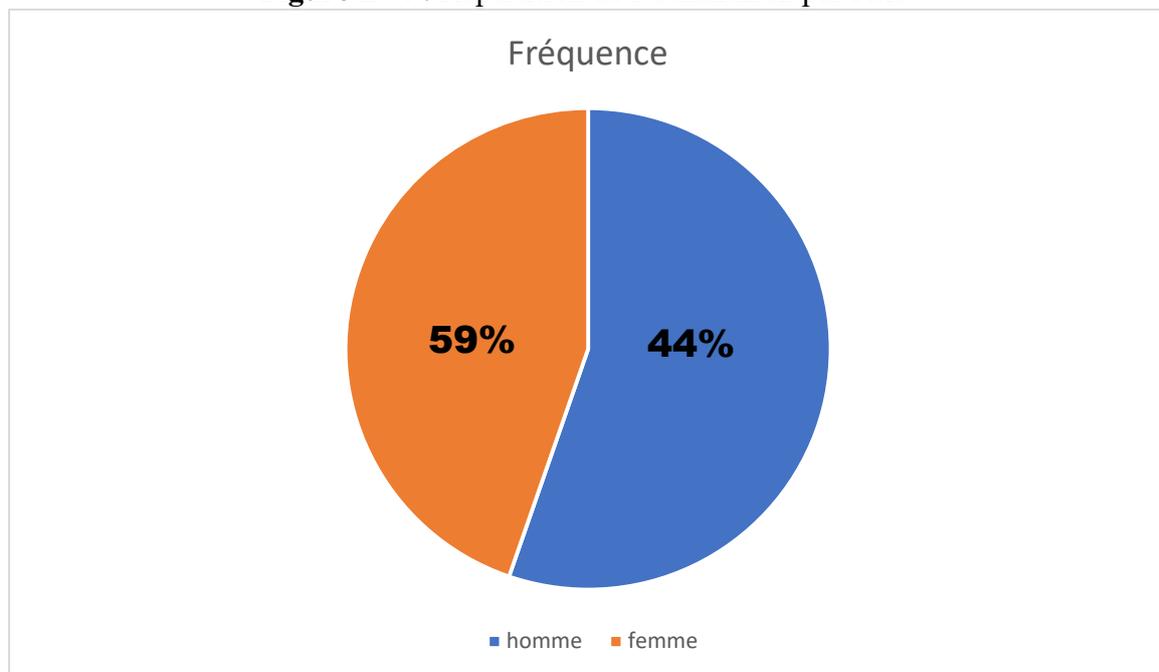
- **QUESTION 1 :** quel est votre sexe ?

**Tableau n°1 :** tableau statistique représente le sexe de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Homme	23	56%	56%
Femme	18	44%	100%
Totale	41	100%	

**Source :** dépouillement de la 1ere question

**Figure n° 4 :** Répartition de l'échantillon par sexe.



**Source :** moi-même

▪ **QUESTION 2 :** Quel âge avez-vous ?

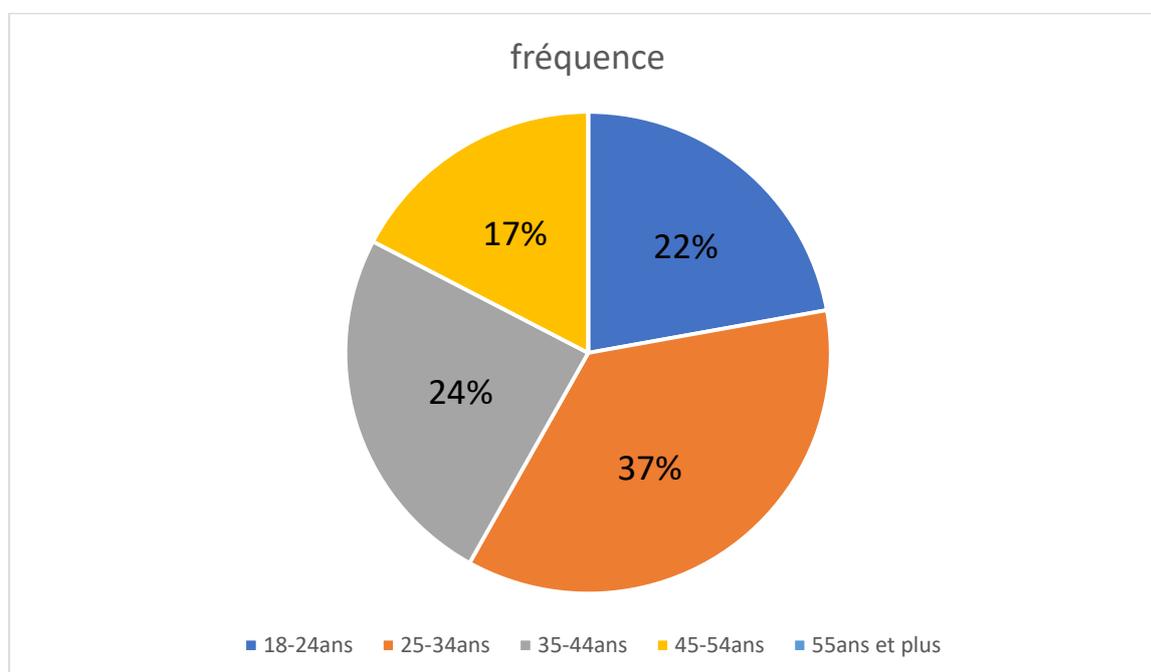
**Tableau n°2 :** tableau statistique représente l'âge de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
18-24 ans	9	22%	22%

25-34 ans	15	37%	59%
35-44 ans	10	24%	81%
45-54 ans	7	17%	100%
55 ans et plus	0	0%	/
Totale	41	100%	

Source : dépouillement de la 2eme question

Figure n°5 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Source : moi-même

- **QUESTION 4 : Quelle est votre situation familiale ?**

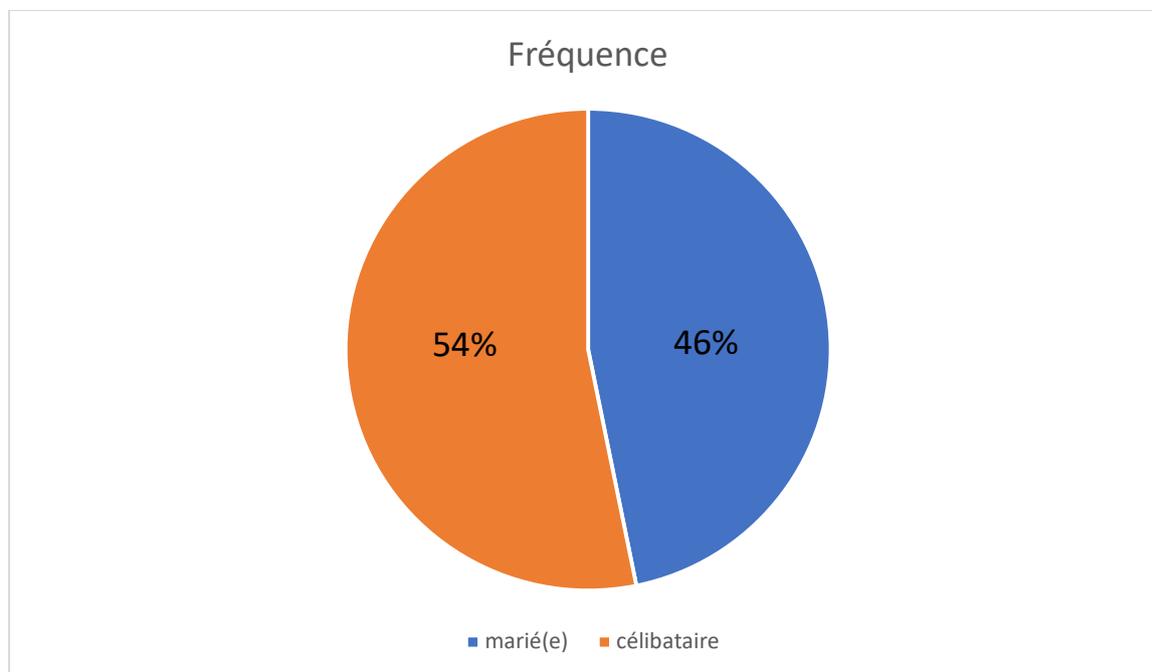
**Tableau n° 3:** tableau statistique représente la situation familiale de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Célibataire	22	54%	54%
Marié(e)	19	46%	100%

Totale	41	100%	
--------	----	------	--

Source : dépouillement de la 4eme question

Figure n°7 : Répartition de l'échantillon par situation familiale



Source : moi-même

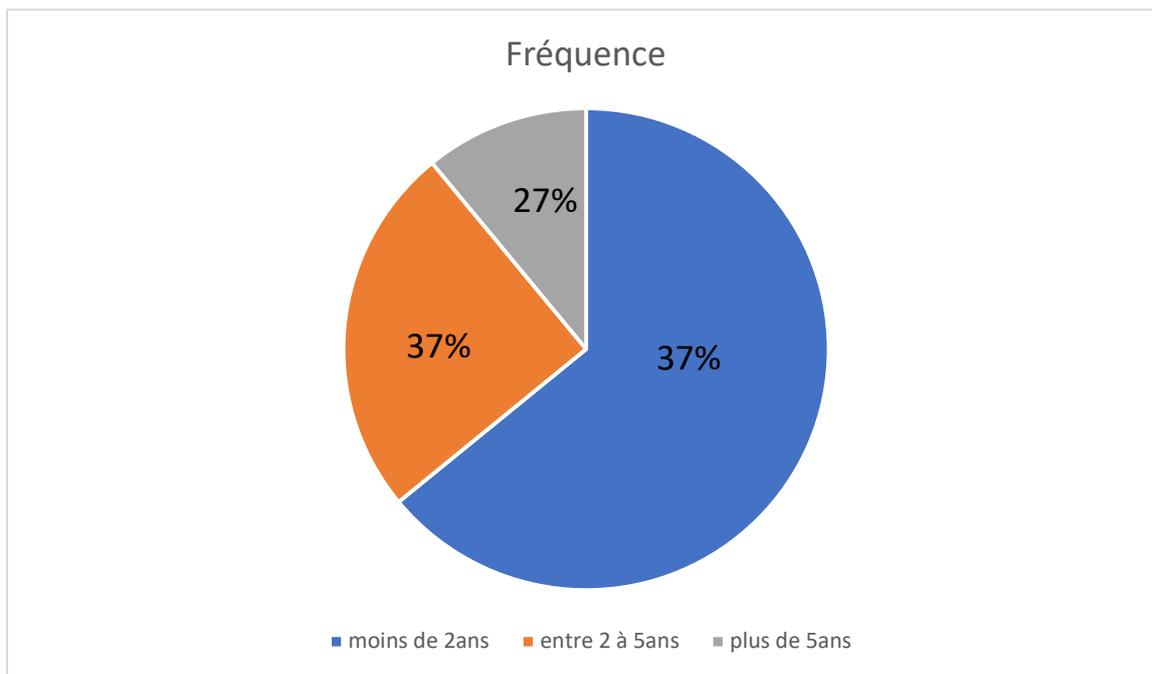
- QUESTION 5 : Quelle est votre ancienneté dans le service ?

Tableau n°4 : tableau statistique représente l'ancienneté dans le service de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins de 2ans	15	37%	37%
Entre 2 à 5ans	15	37%	74%
Plus de 5ans	11	27%	100%
Totale	41	100%	

Source : dépouillement de la 5eme question

Figure n°8 : Répartition de l'échantillon par ancienneté dans le service



**Source : moi-même**

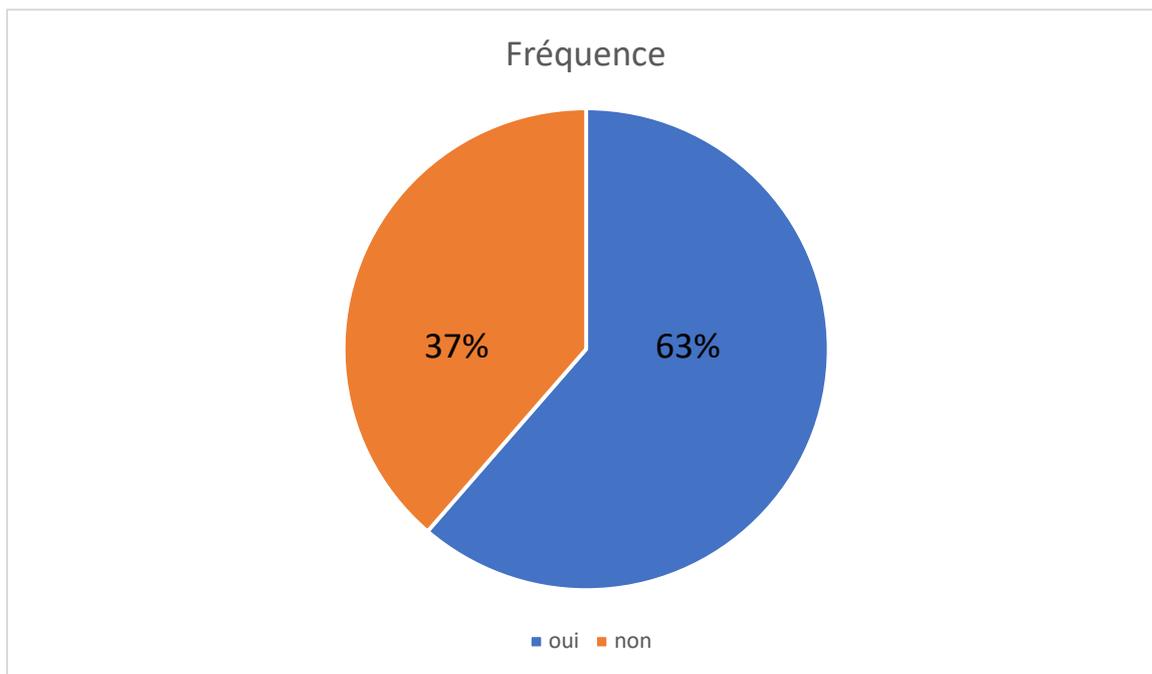
- **QUESTION 6 : Avez-vous déjà vécu une situation de changement ?**

**Tableau n°5 :** tableau statistique représente si l'hôtel Raya a vécu un changement.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	26	63%	63%
Non	15	37%	100%
Totale	41	100%	

**Source : dépouillement de la 6eme question**

**Figure n°9 :** Répartition de l'échantillon selon la question 3



**Source : moi-même**

- **QUESTION 7 : Si oui, de quel type s'agit-il ?**

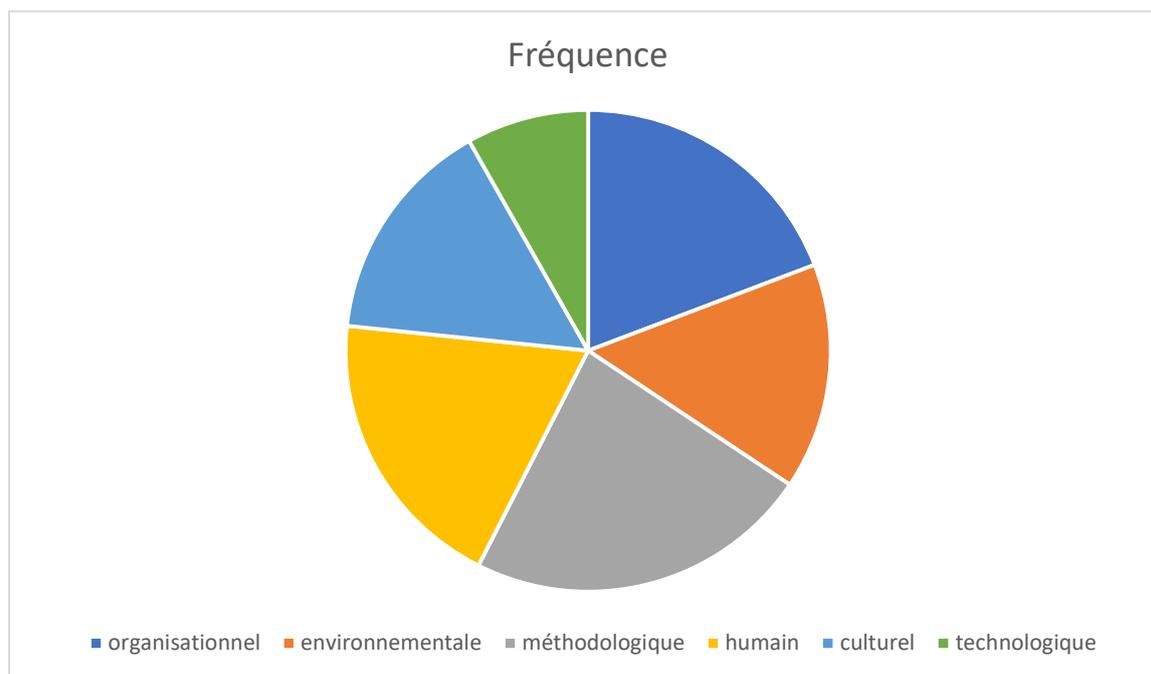
**Tableau n°6 :** tableau statistique représente les types de changement vécu par l'hôtel Raya.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Organisationnelle (changement des acteurs initiateurs, des règles...)	<b>5</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>
Environnementale (concerne le marché, les concurrents...)	<b>4</b>	<b>15%</b>	<b>34%</b>
Méthodologique (changement des méthodes de travail)	<b>6</b>	<b>23%</b>	<b>57%</b>
Humain (concerne le personnel)	<b>5</b>	<b>19%</b>	<b>76%</b>
Culturel (concerne la culture de l'entreprise et ses valeurs)	<b>4</b>	<b>15%</b>	<b>91%</b>

Technologique (adoption des nouvelles technologies)	2	8%	100%
Totale	26	100%	

Source : dépouillement de la 7eme question

Figure n°10 : Répartition de l'échantillon selon le type de changement



Source : moi-même

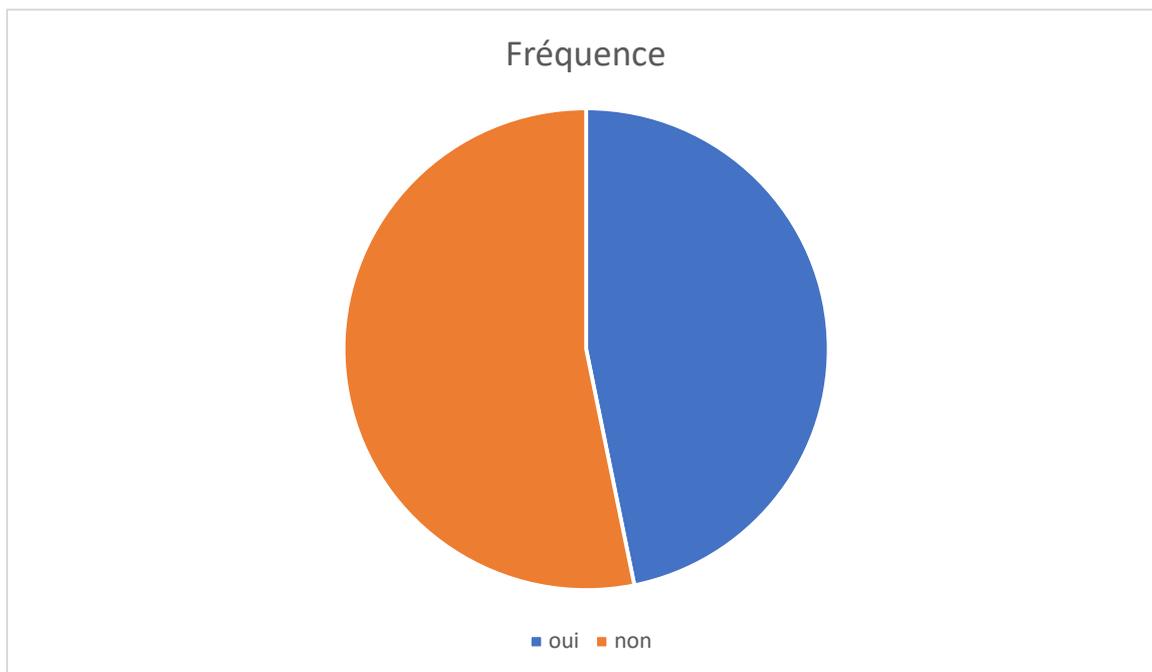
- **QUESTION 8 : Avez-vous déjà résisté à un changement ?**

Tableau n°7 : tableau statistique représente si l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya ont résisté à une situation de changement.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	19	46%	46%
Non	22	54%	100%
Totale	41	100%	

Source : dépouillement de la 8eme question

Figure n°11 : Répartition de l'échantillon selon la question 9



**Source : moi-même**

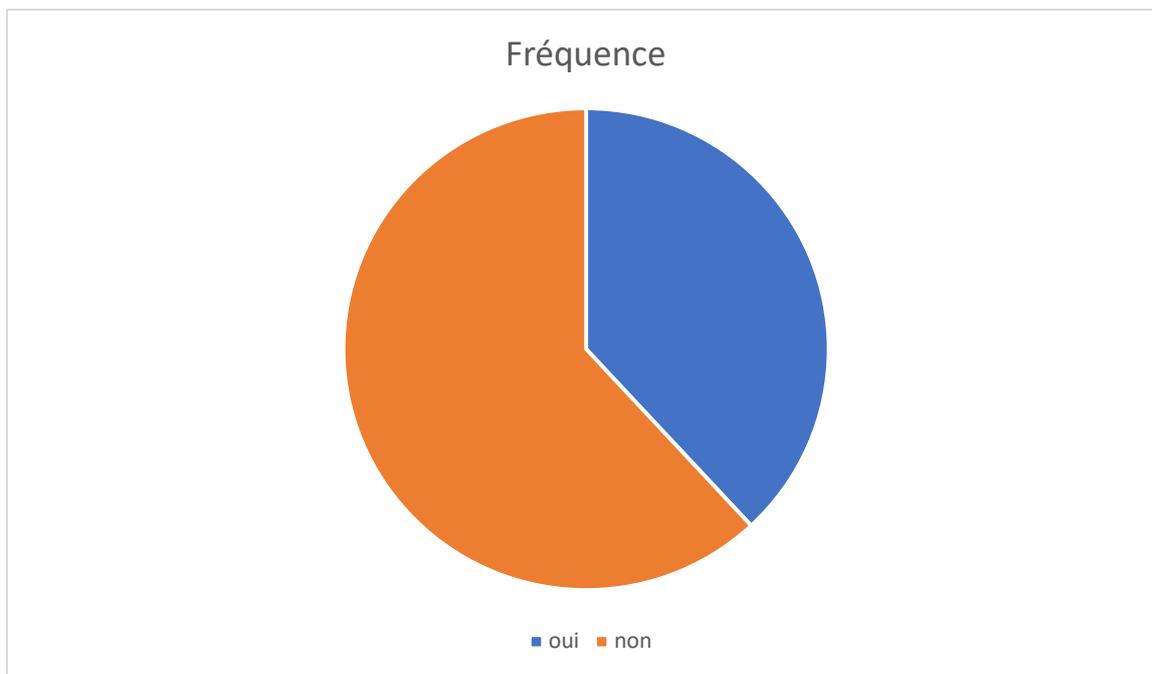
- **QUESTION 10** : Si non, connaissez-vous un ou plusieurs salariés qui ont déjà résisté au changement ?

**Tableau n°8** : tableau statistique représente si l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya connaissent un ou plusieurs salariés qui ont résisté à une situation de changement.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	8	36%	36%
Non	14	64%	100%
Totale	22	100%	

**Source : dépouillement de la 10eme question**

**Figure n°13** : Répartition de l'échantillon selon la question 10



**Source :** moi-même

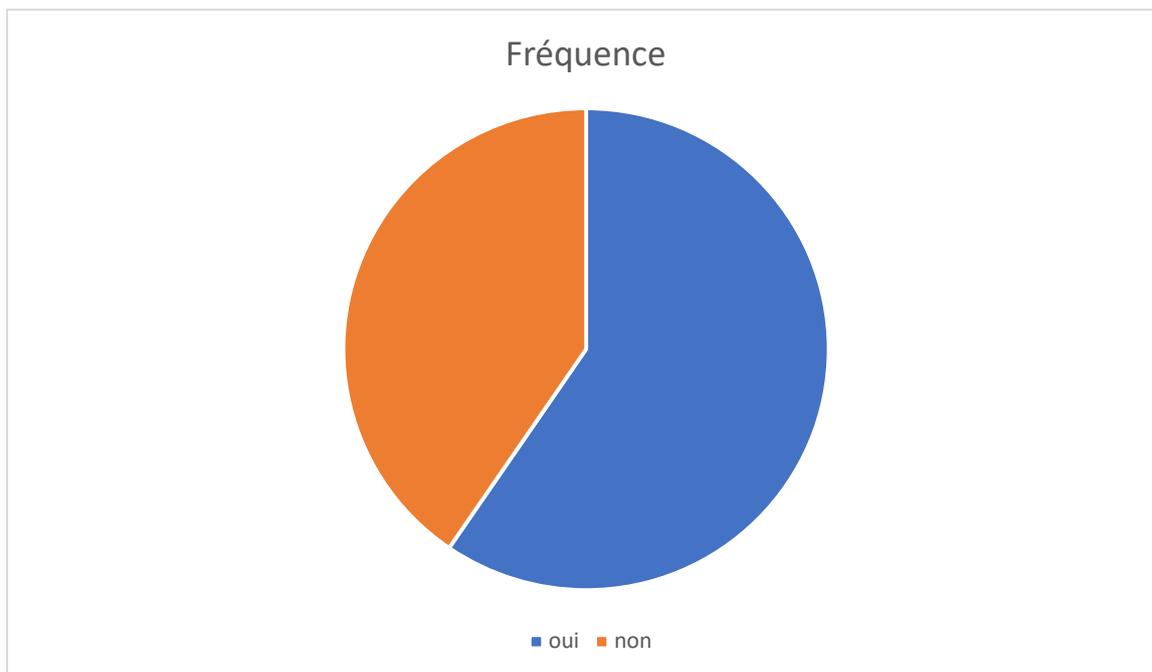
- **QUESTION 12 :** Pensez-vous que la résistance au changement est une réaction normale ?

**Tableau n°9 :** tableau statistique représente si l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya considère la résistance au changement comme une réaction normale.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	25	61%	61%
Non	16	39%	100%
Totale	41	100%	

**Source :** dépouillement de la 12eme question

**Figure n°15 :** Répartition de l'échantillon selon la question 12



**Source :** moi-même

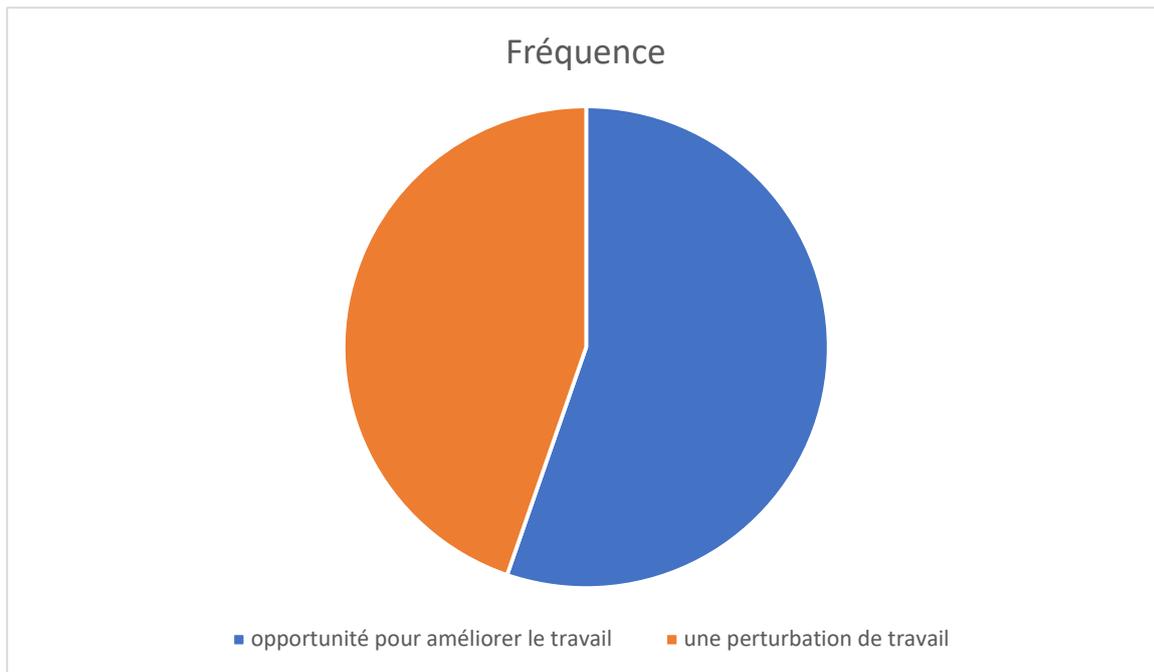
▪ **QUESTION 13 :** Comment vous voyez le changement ?

**Tableau n °10 :** tableau statistique représente le point de vue de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya sur la résistance au changement.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Opportunité pour améliorer la créativité	23	56%	56%
Une perturbation de travail.	18	44%	100%
Totale	41	100%	

**Source :** dépouillement de la 13eme question

**Figure n°16 :** Répartition de l'échantillon selon la question 13



**Source : moi-même**

- **Cadre destiné aux employés :**

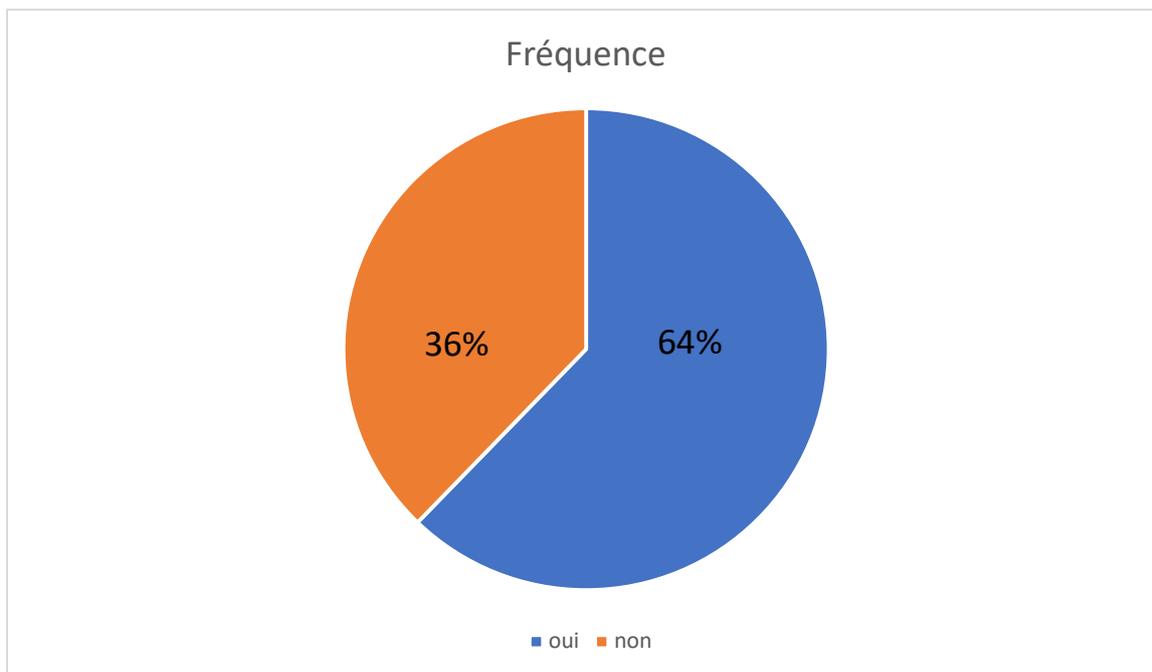
- **QUESTION 1 : Est-ce que vous êtes satisfait du poste occupé ?**

**Tableau n°11 :** tableau statistique représente si l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya sont satisfaits des postes occupés.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	23	64%	64%
Non	16	36%	100%
Totale	36	100%	

**Source : dépouillement de la 1ere question**

**Figure n°17 :** Répartition de l'échantillon selon la question 1



Source : moi-même

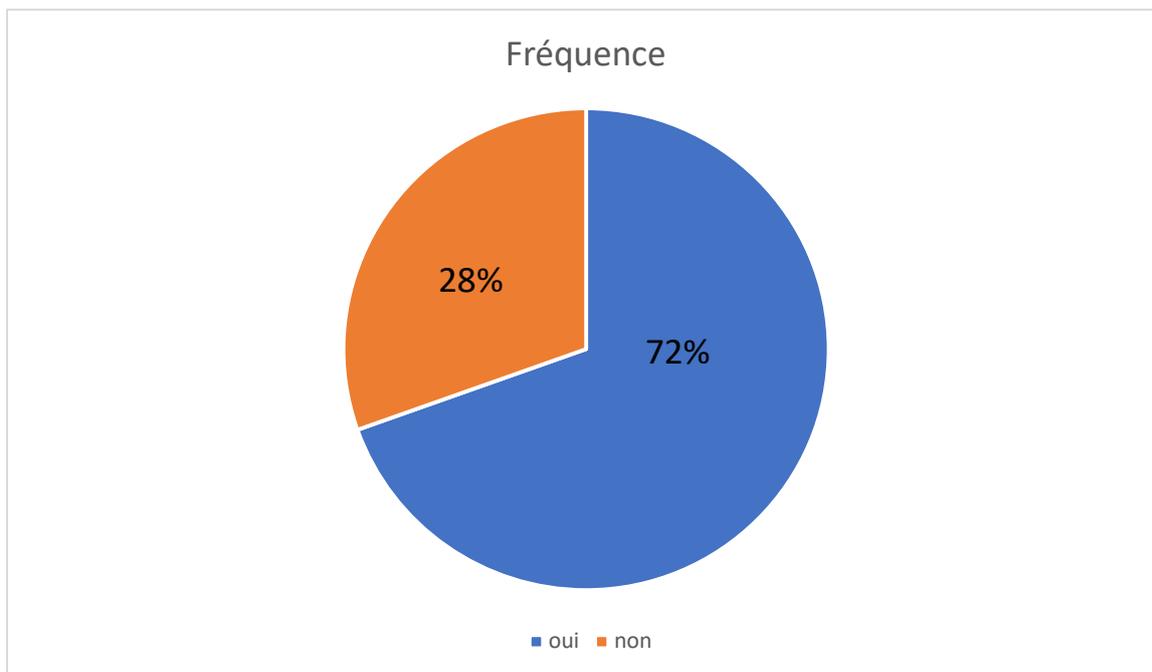
- **QUESTION 3** : Est-ce que vous êtes intégrés dans le processus de prise de décision ?

**Tableau n° 12** : tableau statistique représente si l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya sont intégrés dans le processus de prise de décision.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	26	72%	72%
Non	13	28%	100%
Totale	36	100%	

Source : dépouillement de la 3eme question

**Figure n°19** : Répartition de l'échantillon selon la question 3



**Source : moi-même**

- **QUESTION 5 : Comment c'était votre réaction face à un changement ?**

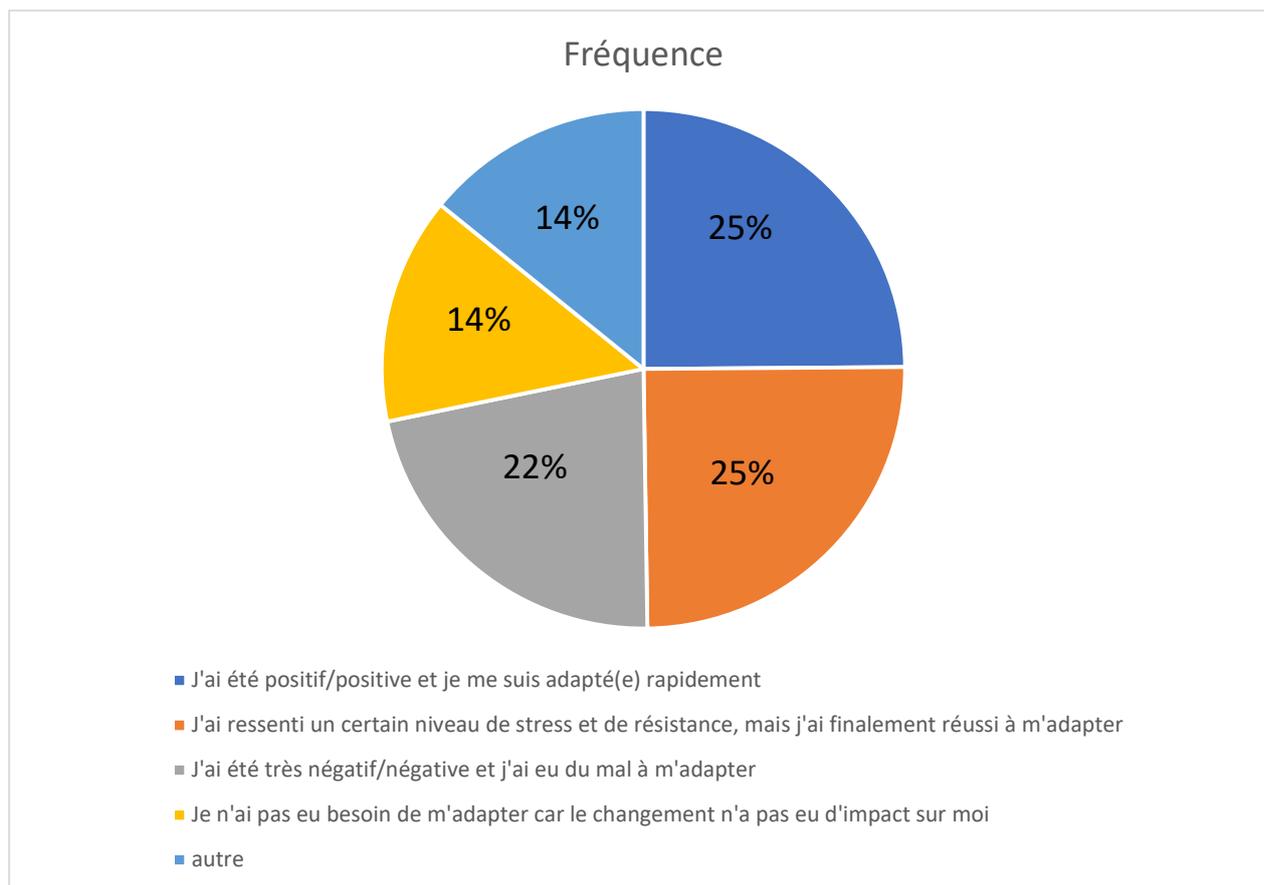
**Tableau n°13 :** tableau statistique représente la réaction de l'ensemble l'effectif de l'hôtel Raya à un changement.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
J'ai été positif/positive et je me suis adapté(e) rapidement	9	25%	25%
J'ai ressenti un certain niveau de stress et de résistance, mais j'ai finalement réussi à m'adapter	9	25%	50%
J'ai été très négatif/négative et j'ai eu du mal à m'adapter	8	22%	72%
Je n'ai pas eu besoin de m'adapter car le changement n'a pas eu d'impact sur moi	5	14%	86%

Autre	5	14%	100%
Totale	36	100%	

Source : dépouillement de la 5eme question

Figure n°21 : Répartition de l'échantillon selon la question 5



Source : moi-même

- **QUESTION 6 :** Dans quelle mesure diriez-vous que vous êtes ouvert(e) aux changements ?

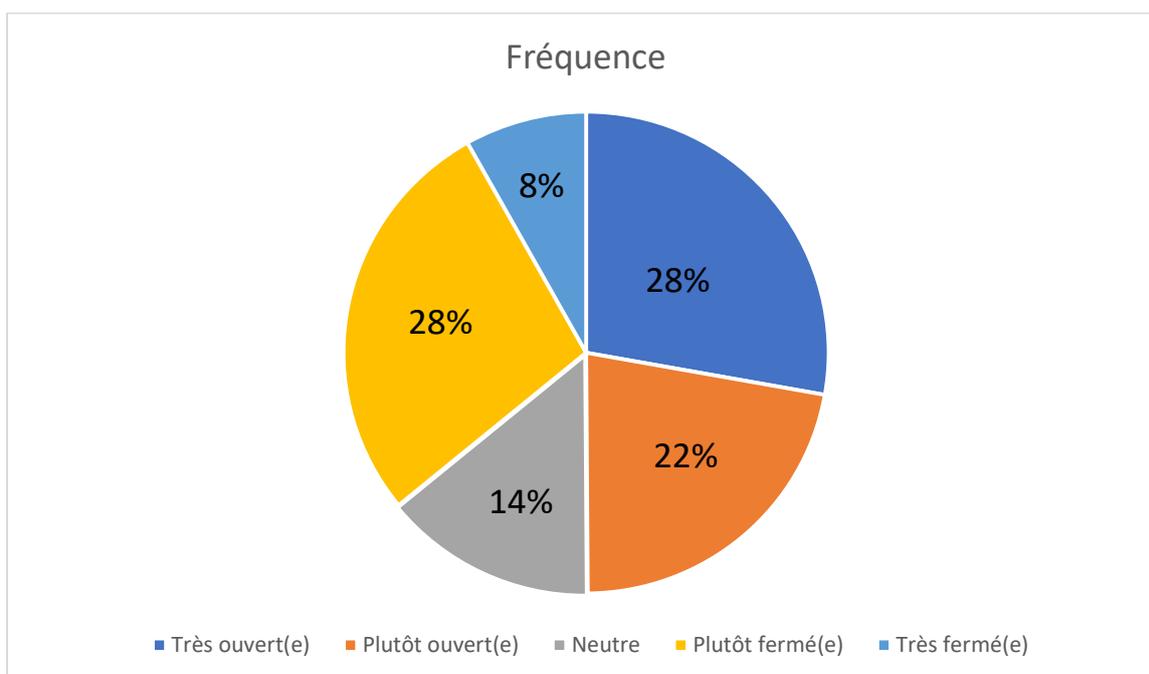
**Tableau n°14 :** tableau statistique représente le degré de tolérance de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Très ouvert(e)	10	28%	28%
Plutôt ouvert(e)	8	22%	50%
Neutre	5	14%	64%

Plutôt fermé(e)	10	28%	92%
Très fermé(e)	3	8%	100%
Totale	36	100%	

Source : dépouillement de la 6eme question

Figure n°22 : Répartition de l'échantillon selon la question 6



Source : moi-même

- **QUESTION 7 : Qu'est-ce qui vous fait résister au changement ?**

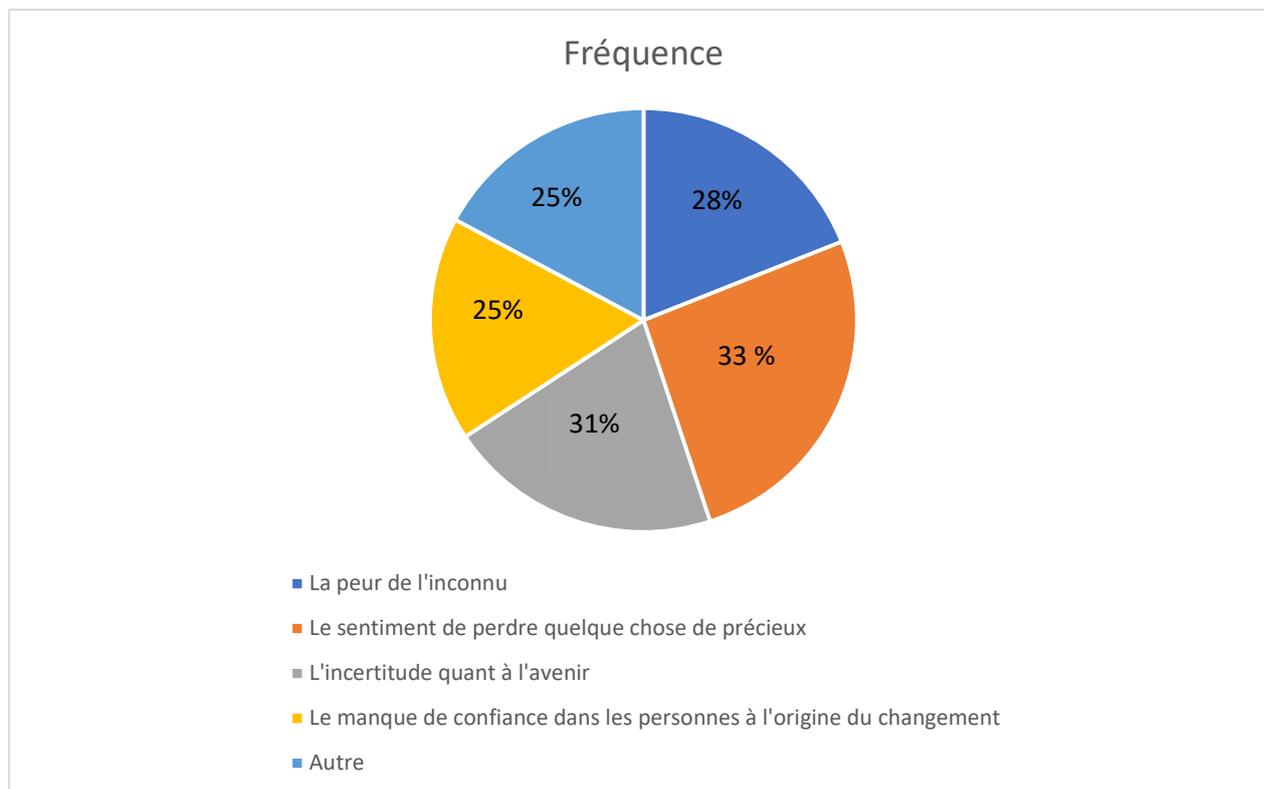
Tableau n°15 : tableau statistique représente les raisons de résistance de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel Raya.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
La peur de l'inconnu	10	28%	28%
Le sentiment de perdre quelque chose de précieux	14	33%	61%
L'incertitude quant à l'avenir	11	31%	92%
Le manque de confiance dans les personnes à l'origine du changement	9	25%	117%

Autre	9	25%	142%
Totale	53	100%	

Source : dépouillement de la 7eme question

Figure n°23 : Répartition de l'échantillon selon la question 7



Source : moi-même

### - Cadre destiné aux managers

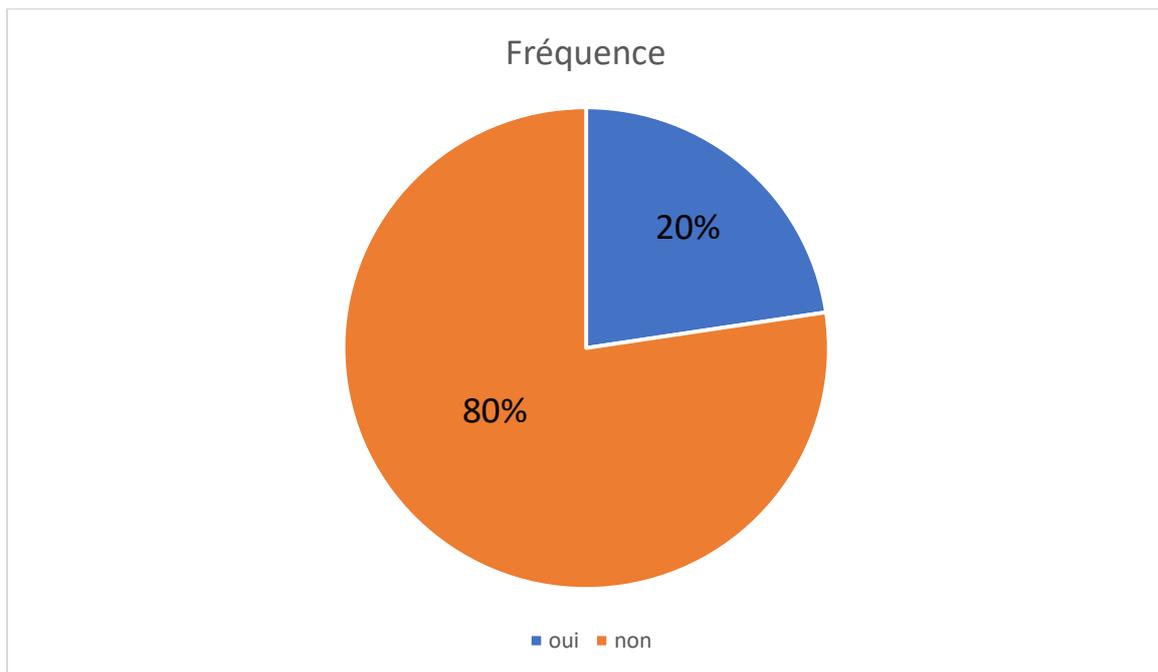
- **QUESTION 1 :** Avez-vous déjà été impliqué(e) dans un processus de gestion de la résistance au changement ?

**Tableau n° 16 :** tableau statistique représente si les managers de l'hôtel RAYA sont impliqués dans le processus de changement.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	1	20%	20%
Non	4	80%	100%
Totale	5	100%	

Source : dépouillement de la 1ere question

**Figure n°24 : Répartition de l'échantillon selon la question 1**



**Source : moi-même**

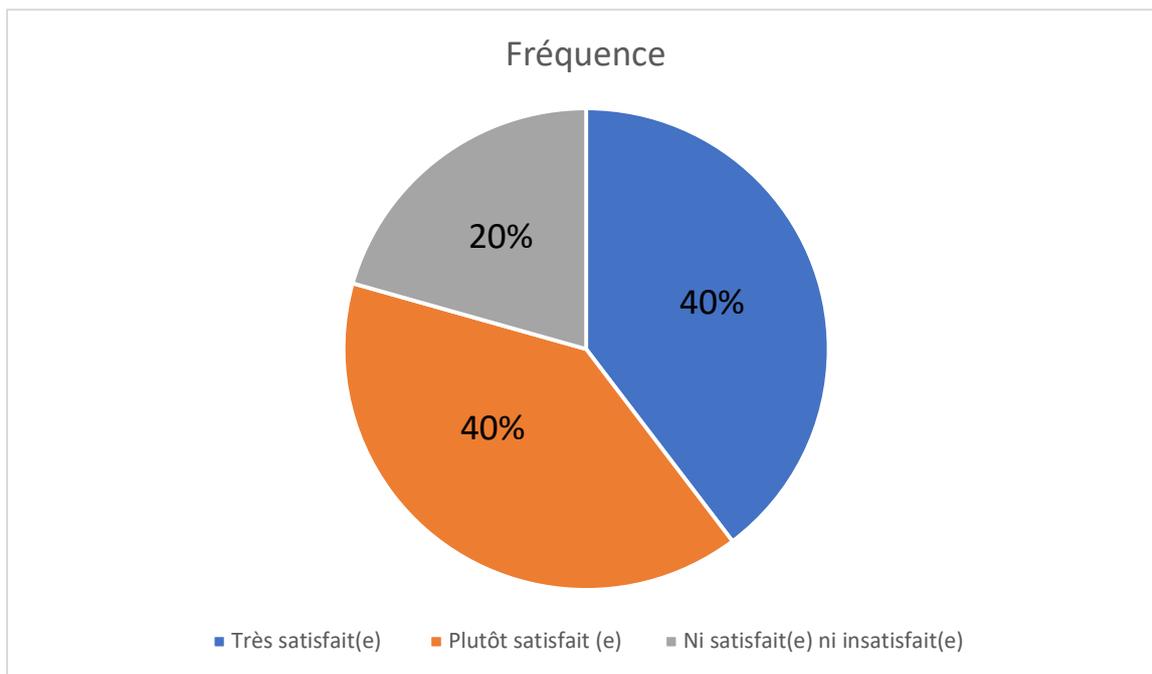
- **QUESTION 2 : Si oui, comment cela s'est-il déroulé ? Étiez-vous satisfait(e) du résultat ?**

**Tableau n°17 : tableau statistique représente le degré de satisfaction des managers de l'hôtel RAYA.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Très satisfait(e)	2	40%	40%
Plutôt satisfait (e)	2	40%	80%
Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	1	20%	100%
Totale	5	100%	

**Source : dépouillement de la 2eme question**

**Figure n°25 : Répartition de l'échantillon selon la question 2**



**Source : moi-même**

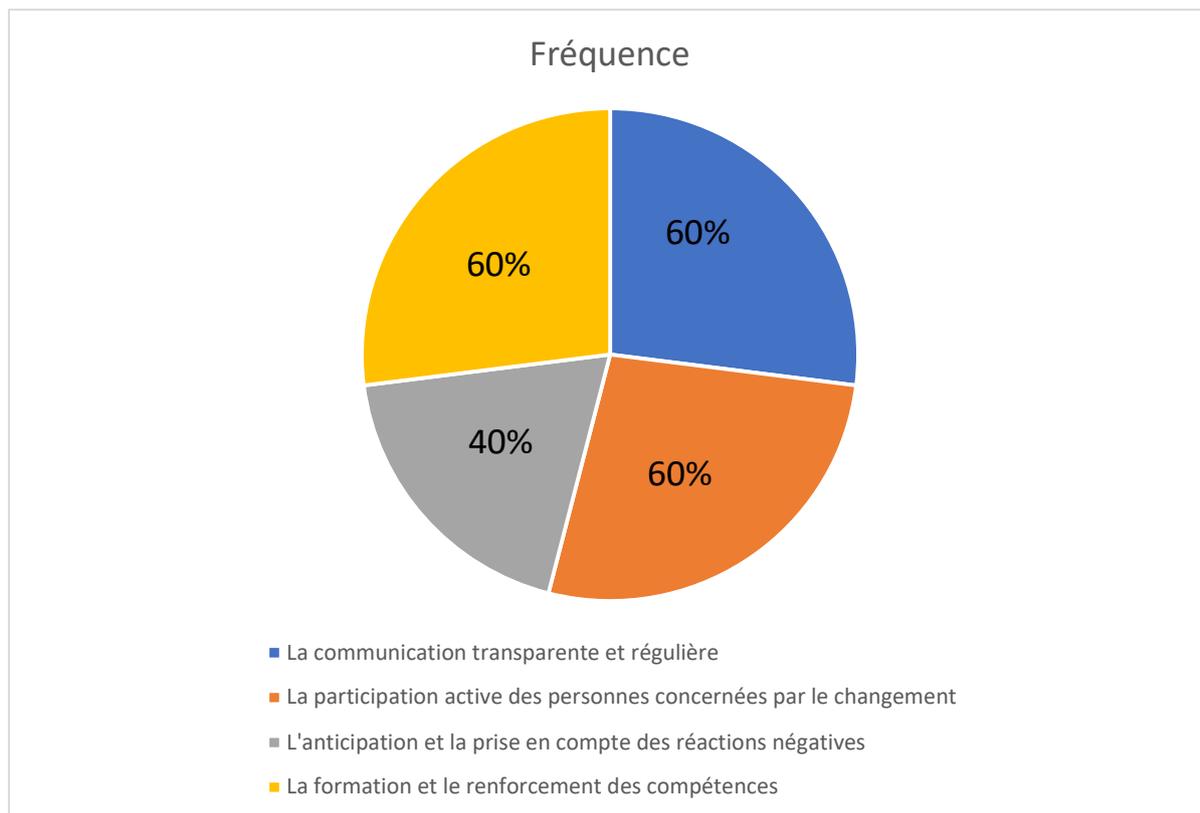
- **QUESTION 4 :** Selon vous, quelles sont les meilleures façons de gérer la résistance au changement ?

**Tableau n° 18:** tableau statistique représente les meilleures façons de gérer la résistance au changement à l'hôtel RAYA.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
La communication transparente et régulière	3	60%	60%
La participation active des personnes concernées par le changement	3	60%	120%
L'anticipation et la prise en compte des réactions négatives	2	40%	160%
La formation et le renforcement des compétences	3	60%	240%
Totale	11	240%	

**Source : dépouillement de la 4eme question**

**Figure n°27 :** Répartition de l'échantillon selon la question 4



**Source : moi-même**

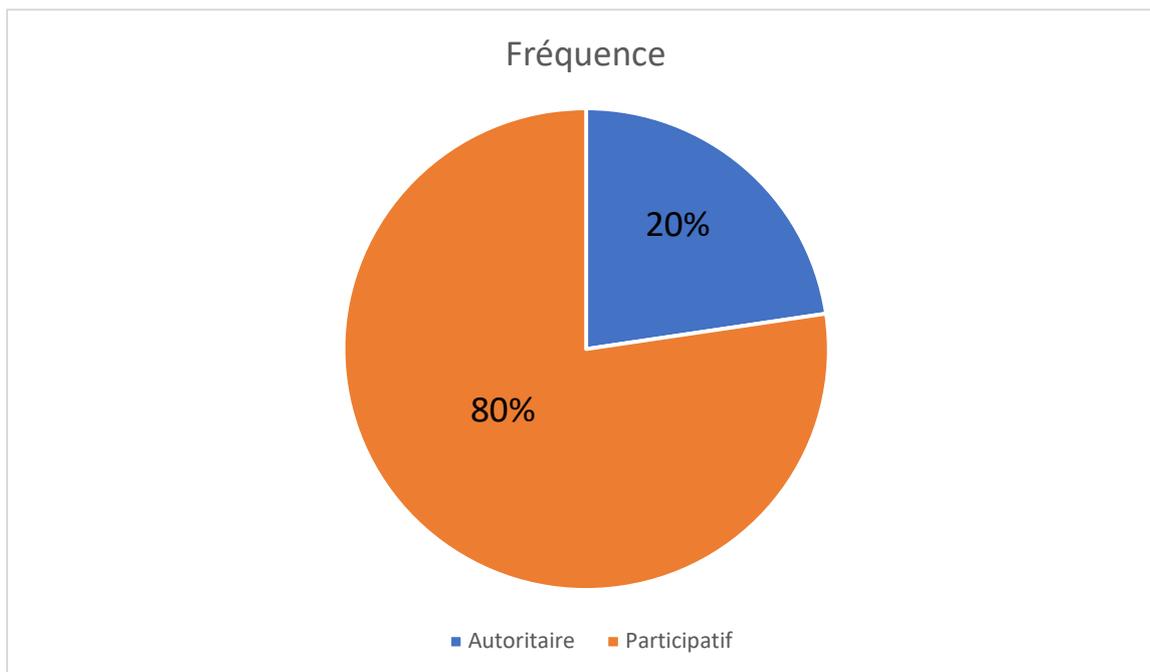
- **QUESTION 5 : Quel est votre processus de prise de décision ?**

**Tableau n° 19 :** tableau statistique représente les formes de prise de décision par les managers au sein de l'hôtel RAYA.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Autoritaire	1	20%	20%
Participatif	4	80%	100%
Totale	5	100%	

**Source : dépouillement de la 5eme question**

**Figure n°28 :** Répartition de l'échantillon selon la question 5



Source : moi-même

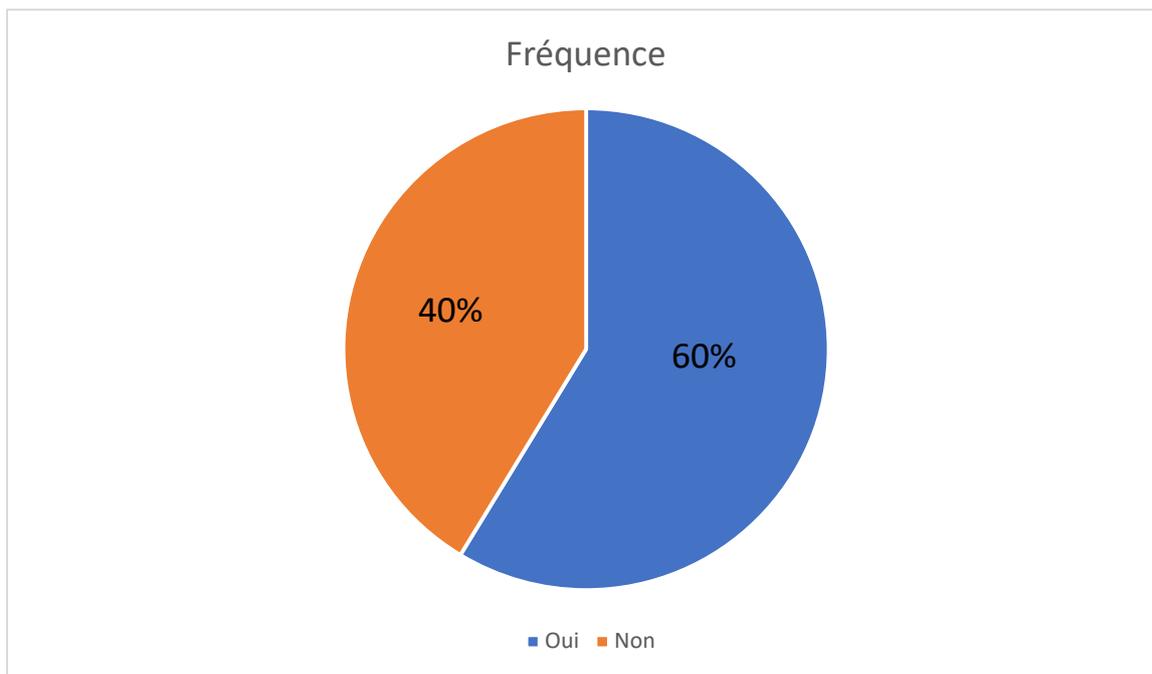
- **QUESTION 6 : Y a-t-il déjà des salariés qui ont résisté envers un changement ?**

**Tableau n°20 :** tableau statistique représente si les salariés ont déjà résisté au changement au sein de l'hôtel RAYA.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	3	60%	60%
Non	2	40%	100%
Totale	5	100%	

Source : dépouillement de la 6eme question

**Figure n°29 :** Répartition de l'échantillon selon la question 6



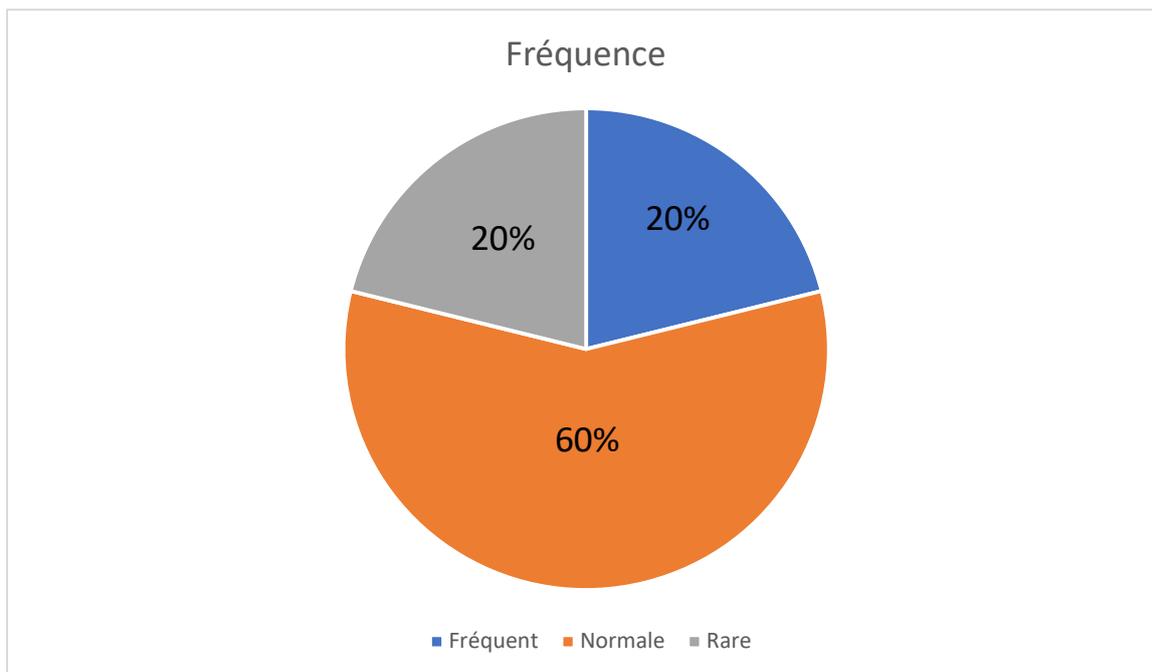
- **QUESTION 8** : Quel est le niveau de communication avec vos salariés ?

**Tableau n°21** : tableau statistique représente le degré de communication des managers avec leurs salariés au sein de l'hôtel RAYA.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Fréquent	1	20%	20%
Normale	3	60%	80%
Rare	1	20%	100%
Totale	5	100%	

Source : dépouillement de la 8eme question

**Figure n°31** : Répartition de l'échantillon selon la question 8



Source : moi-même

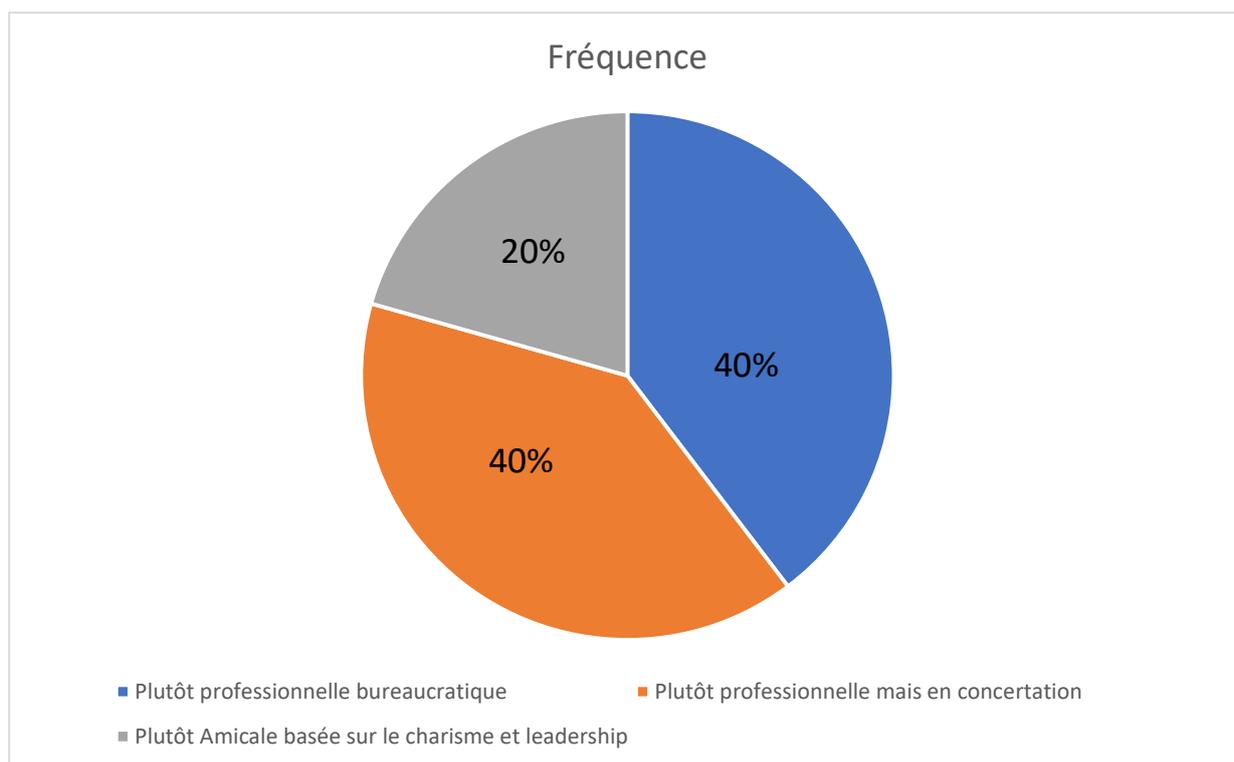
- **QUESTION 9** : Quelle est la nature de vos liens avec vos salariés ?

**Tableau n°22** : tableau statistique représente la nature des liens existants entre les managers et les employés au sein de l'hôtel RAYA.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Plutôt professionnelle bureaucratique	2	40%	40%
Plutôt professionnelle mais en concertation	2	40%	80%
Plutôt Amicale basée sur le charisme et leadership	1	20%	100%
Totale	5	100%	

Source : dépouillement de la 9eme question

**Figure n°32** : Répartition de l'échantillon selon la question 9



**Source : moi-même**

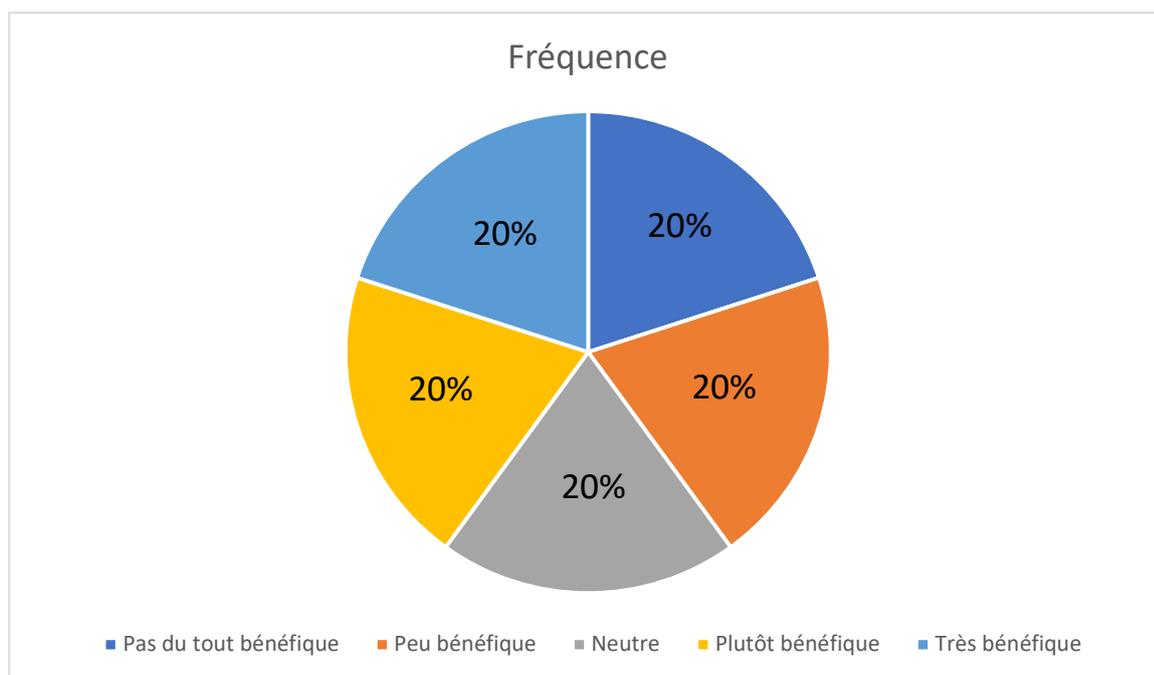
- **QUESTION 10 : Dans quelle mesure pensez-vous que la résistance au changement peut être bénéfique ?**

**Tableau n°23 :** tableau statistique représente le degré de bénéfice d'un changement selon les managers de sein de l'hôtel RAYA.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Pas du tout bénéfique	1	20%	20%
Peu bénéfique	1	20%	40%
Neutre	1	20%	60%
Plutôt bénéfique	1	20%	80%
Très bénéfique	1	20%	100%
Totale	5	100%	

**Source : dépouillement de la 10eme question**

- **Figure n°33 :** Répartition de l'échantillon selon la question 10



**Source : moi-même**

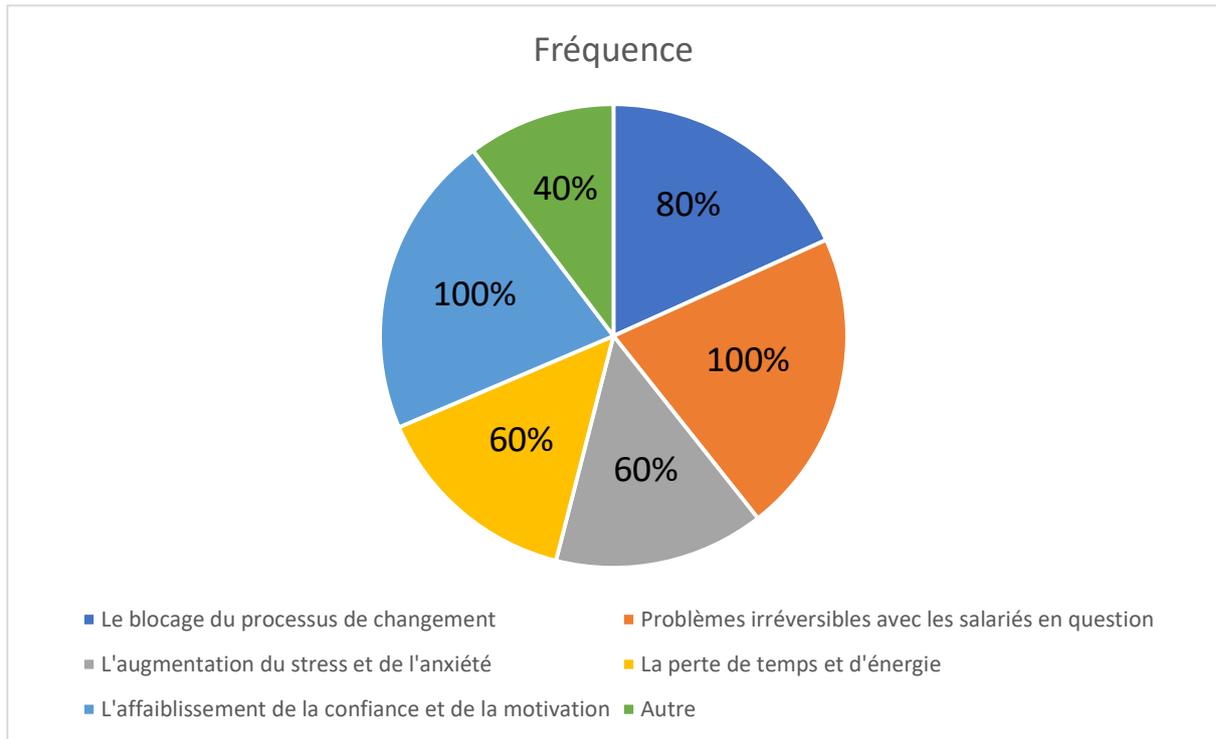
**QUESTION 11 :** Selon vous, quelles sont les conséquences de la résistance au changement ?

**Tableau n°24 :** tableau statistique représente les conséquences de la résistance au changement selon les managers de sein de l'hôtel RAYA.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Le blocage du processus de changement	4	80%	80%
Problèmes irréversibles avec les salariés en question	5	100%	180%
L'augmentation du stress et de l'anxiété	3	60%	240%
La perte de temps et d'énergie	3	60%	300%
L'affaiblissement de la confiance et de la motivation	5	100%	400%
Autre	2	40%	440%
Totale	22	440%	

Source : dépouillement de la 11eme question

Figure n°34 : Répartition de l'échantillon selon la question 11



Source : moi-même

## 2. Synthèse du questionnaire

A travers l'enquête mis en place à l'hôtel RAYA sur un échantillon de 41 individus, on a pu distinguer des points importants concernant notre sujet d'enquête qui est « la résistance au changement et le management des équipes »

- L'hôtel RAYA a vécu plusieurs types de changement et les plus connus sont : changement humains, changement organisationnel et changement méthodologique
- La plupart de l'échantillon étudié n'a pas résisté aux changements vécus à l'hôtel RAYA.
- L'ensemble de l'effectif de l'hôtel RAYA considère le changement comme une réaction normale.
- On constate que la majorité de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel RAYA voit le changement comme une opportunité pour développer et se développer.
- La minorité qui a réagi aux changements, qui le considère comme une perturbation du travail, peut être expliquée par l'effet de l'ancienneté des employés dans le service, le genre, l'âge et leurs situations familiales.
  - On note que la réaction de la plupart de l'ensemble de l'effectif de l'hôtel RAYA est positive, ressentie.
  - On remarque que le degré de tolérance de l'hôtel RAYA envers un changement est très ouvert.
- La réaction des salariés de l'hôtel RAYA vers un changement et le degré de tolérance peuvent être expliqués par leurs implications dans le processus de prise de décision, par

leurs niveaux de satisfaction du poste occupé et par plusieurs autres éléments tel que : La peur de l'inconnu, Le sentiment de perdre quelque chose de précieux, L'incertitude quant à l'avenir, Le manque de confiance dans les personnes à l'origine du changement.

- On remarque que les managers de l'hôtel RAYA sont satisfait de déroulement du processus de gérance de la résistance au changement.
  - Pour l'hôtel RAYA la communication transparente et régulière, la participation active des personnes concernées par le changement et la formation et le renforcement des compétences sont les clés les plus importants pour gérer la résistance au changement.
  - La forme de processus de prise de décision à l'hôtel RAYA est participatif.
  - A l'hôtel RAYA, le niveau de communication entre les managers et les salariés est normal avec un lien Plutôt professionnelle bureaucratique/ Plutôt professionnelle mais en concertation
  - L'hôtel RAYA n'ont pas vraiment un point de vue en commun à propos le sujet de changement et son bénéfice.
  - Pour l'hôtel RAYA la résistance au changement est un affaiblissement de la confiance et de la motivation
- Les qualités personnelles des managers, leurs façons de gérer la résistance au changement et les formes de processus de prise de décision sont les déterminateurs de l'impact du changement sur les salariés et le degré de leurs résistances.

### **CONCLUSION :**

L'hôtel RAYA comme toute autre entreprise a vécu des changements de plusieurs types qui ont lui permet de s'adapter avec le monde actuel.

Cependant, en adoptant une approche inclusive, en impliquant le personnel dans le processus de changement, en fournissant une formation adéquate et en communiquant de manière transparente les raisons du changement, un hôtel peut surmonter la résistance au changement et évoluer avec succès pour répondre aux besoins changeants de ses clients et de l'industrie. En fin de compte, la capacité d'un hôtel à s'adapter au changement est essentielle pour rester compétitif et offrir une expérience exceptionnelle à ses clients.

Lorsqu'elle est gérée avec soin, la résistance au changement peut se transformer en une opportunité de croissance et d'amélioration continue pour un hôtel, le positionnant favorablement dans un marché concurrentiel en constante évolution.

## **CONCLUSION GENERALE :**

En conclusion, la résistance au changement est une réalité omniprésente dans tous les domaines de la vie, que ce soit dans les entreprises, les institutions, ou même au niveau personnel. Elle découle souvent de l'incertitude, de la peur de l'inconnu, et de la préférence pour le statu quo. Cependant, il est essentiel de comprendre que le changement est inévitable et souvent nécessaire pour progresser, s'adapter à un environnement en constante évolution, et atteindre de nouveaux objectifs.

La gestion efficace de la résistance au changement repose sur la communication, la planification, l'implication des parties prenantes, et la création d'une vision convaincante du futur. Les leaders et les gestionnaires jouent un rôle central dans ce processus, en facilitant la transition, en reconnaissant les préoccupations des individus et en offrant le soutien nécessaire pour surmonter les obstacles.

En fin de compte, surmonter la résistance au changement dans un hôtel peut se traduire par une amélioration de la qualité du service, une meilleure compétitivité sur le marché, et une plus grande satisfaction des clients. Cela nécessite un leadership fort, une vision claire, et une compréhension des besoins et des préoccupations de chaque membre de l'équipe. En embrassant le changement comme une opportunité d'évolution et d'innovation, les hôtels peuvent prospérer et rester pertinents dans un secteur en perpétuelle transformation.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- Céline BAREIL, (2004). LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : SYNTHÈSE ET CRITIQUE DES ÉCRITS [fichier PDF].
- JOCELYNE NADEAU, (2004). LA GESTION D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL [fichier PDF].
- Stéphanie Delpeyroux, (2015). Management d'Equipe Projet [fichier PDF].
- Jean Pierre BRUN, (2013). Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail [fichier PDF].
- MAUDE LOI ZEDDA, (2020). RÉSISTANCE AU CHANGEMENT DES DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT : RELATIONS AVEC LEUR SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE LIÉ AU TRAVAIL ET LEUR LEADERSHIP TRANSFORMA TIF (thèse doctorat, L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES EN ASSOCIA TION AVEC L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL).
- Anne-Marie Duclos, (2015).LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : UN CONCEPTDÉSUET ET INAP-PROPRIÉ ENÉDUCATION [fichier PDF].

### **Sites internet :**

- <https://reussir-son-management.com/comment-manager-une-equipe/>
- <https://www.bing.com/search?q=Équipe%2C+travail+en+équipe+%7C+Cairn.info&cvid=9861aea6a03d496c8bfed80972953962&aqs=edge.69i57j0l8.1409j0j4&FORM=ANAB01&PC=EDGEDB>
- <https://wikimemoires.net/2013/05/changement-strategique-et-niveaux-du-changement-organisationnel/>
- [https://modules-iae.univ-lille.fr/M14/cours/co/chap2\\_01.html](https://modules-iae.univ-lille.fr/M14/cours/co/chap2_01.html)
- <https://cadredesante.com/spip/profession/management/article/le-terme-de-resistance-au-changement-designe>
- <https://www.linkedin.com/pulse/conduite-du-changement-02-les-grands-mod%C3%A8les-cedric-olmi>
- [https://atelierchum.ca/wp-content/uploads/2020/09/7-phases-de-preoccupation\\_Bareil\\_Visuel.pdf](https://atelierchum.ca/wp-content/uploads/2020/09/7-phases-de-preoccupation_Bareil_Visuel.pdf)

**ANNEXES :**

## **QUESTIONNAIRE**

Madame, monsieur

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre du mémoire de master en management des établissements hôteliers dont l'intitulé de thème est « la résistance au changement et le management des équipes cas de l'hôtel RAYA ».

A cet effet pour bien mener notre enquête, nous vous prions de bien vouloir nous aider en répondant à ce questionnaire en mettant une coche sur la réponse qui vous convient mieux.

### **Cadre commun**

1/ Quel est votre sexe ?

- Un homme
- Une femme

2/ Quel âge avez-vous ?

- 18-24 ans
- 25-34 ans
- 35-44 ans
- 45-54 ans
- 55 ans et plus

3/ Quelle est votre fonction ?

.....

4/ Quelle est votre situation familiale ?

- Marié
- Célibataire

5/ Quelle est votre ancienneté dans le service ?

- Moins de 2ans
- Entre 2 à 5ans
- Plus de 5ans

6/Avez-vous déjà vécu une situation de changement ?

- Oui
- Non

7/ Si oui, de quel type s'agit-il ?

- Organisationnelle (changement des acteurs initiateurs, des règles...)
- Environnementale (concerne le marché, les concurrents...)
- Méthodologique (changement des méthodes de travail)
- Humain (concerne le personnel)
- Culturel (concerne la culture de l'entreprise et ses valeurs)
- Technologique (adoption des nouvelles technologies)

8/ Avez-vous déjà résisté à un changement ?

- Oui
- Non

9/ Si oui pour quoi aviez-vous résisté ?

.....

10/ Si non, connaissez-vous un salarié qui a déjà résisté au changement ?

- Oui
- Non

11/ A votre avis pour quoi il a résisté ?

.....

12/ Pensez-vous que la résistance au changement est une réaction normale ?

- Oui
- Non

13/ Comment vous voyez le changement ?

- Opportunité pour améliorer la créativité.
- Une perturbation de travail.

### Cadre destinée aux employé(e)s

1. Est-ce que vous êtes satisfait du poste occupé ?

- Oui
- Non

2. Si non, pourquoi ?

.....  
.....

3. Est-ce que vous êtes intégrés dans le processus de prise de décision ?

- Oui

- Non
4. Par quelle fonction la décision est prise ?
- .....
5. Comment c'était votre réaction face à un changement ?
- J'ai été positif/positive et je me suis adapté(e) rapidement
  - J'ai ressenti un certain niveau de stress et de résistance, mais j'ai finalement réussi à m'adapter
  - J'ai été très négatif/négative et j'ai eu du mal à m'adapter
  - Je n'ai pas eu besoin de m'adapter car le changement n'a pas eu d'impact sur moi
  - Autre (précisez) :
6. Dans quelle mesure diriez-vous que vous êtes ouvert(e) aux changements ?
- Très ouvert(e)
  - Plutôt ouvert(e)
  - Neutre
  - Plutôt fermé(e)
  - Très fermé(e)
7. Qu'est-ce qui vous fait résister au changement ?
- La peur de l'inconnu
  - Le sentiment de perdre quelque chose de précieux
  - L'incertitude quant à l'avenir
  - Le manque de confiance dans les personnes à l'origine du changement
  - Autre (précisez) : \_\_\_\_\_

### Cadre destinée aux managers

1. Avez-vous déjà été impliqué(e) dans un processus de gestion de la résistance au changement ?
- Oui
  - Non
2. Si oui, comment cela s'est-il déroulé ? Étiez-vous satisfait(e) du résultat ?
- Très satisfait(e)
  - Plutôt satisfait (e)
  - Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)
3. Quelles sont vos qualités personnelles ?
- .....
4. Selon vous, quelles sont les meilleures façons de gérer la résistance au changement ?
- La communication transparente et régulière
  - La participation active des personnes concernées par le changement
  - L'anticipation et la prise en compte des réactions négatives
  - La formation et le renforcement des compétences
  - Autre (précisez) : \_\_\_\_\_
5. Quel est votre processus de prise de décision ?

- Autoritaire
  - Participatif
6. Y a-t-il déjà des salariés qui ont résisté envers un changement ?
- Oui
  - Non
7. Qu'est-ce que c'était votre réaction ?
- .....
8. Quel est le niveau de communication avec vos salariés ?
- Fréquent
  - Normal
  - Rare
9. Quelle est la nature de vos liens avec vos salariés
- Plutôt professionnelle bureaucratique
  - Plutôt professionnelle mais en concertation
  - Plutôt Amicale basée sur le charisme et leadership
10. Dans quelle mesure pensez-vous que la résistance au changement peut être bénéfique ?
- Pas du tout bénéfique
  - Peu bénéfique
  - Neutre
  - Plutôt bénéfique
  - Très bénéfique
11. Selon vous, quelles sont les conséquences de la résistance au changement ?
- Le blocage du processus de changement
  - Problèmes irréversibles avec les salariés en question
  - L'augmentation du stress et de l'anxiété
  - La perte de temps et d'énergie
  - L'affaiblissement de la confiance et de la motivation
  - Autre (précisez) : \_\_\_\_\_

\*Je vous remercie pour votre temps précieux\*

