

Liste des tableaux :

Tableau N°01 : La répartition de la population selon le sexe	49
Tableau N°02 : Les catégories socioprofessionnelles	50
Tableau N°03 : Répartition des questionnés selon le type de changement rencontré	52
Tableau N°04 : L'avis des questionnés sur le changement	52
Tableau N°05 : L'intérêt du changement au sein de Tchir-Lait/CANDIA	53
Tableau N°06 : La conduite du changement	55
Tableau N°07 : Participation au changement	55
Tableau N°08 : La manière d'informer sur le changement opéré selon les questionnés	56
Tableau N°09: Les impacts psychologiques rencontrés par les questionnés lors du changement	57
Tableau N°10 : Type de changement auquel l'entreprise est confrontée	59

Liste des figures :

Figure N° 01 : L'évolution du chiffre d'affaires	46
Figure N°02 : Réseaux de distribution Tchiv-Lait/CANDIA	47
Figure N°03 : La répartition des questionnés selon le genre	50
Figure N°04 : La répartition des questionnés selon la catégorie socioprofessionnelle	51
Figure N°05 : L'avis des questionnés sur le changement	53
Figure N°06 : La répartition des questionnés selon l'intérêt du changement rencontré	54
Figure N°07 : La participation des questionnés au changement	56
Figure N°08 : L'avis des questionnés envers le changement opéré au sein de l'entreprise	57
Figure N°09 : La connaissance des personnes qui ont quitté l'entreprise	58
Figure N°10 : Qualification du type de changement auquel l'entreprise est confrontée	59

Sommaire

Introduction générale, contexte et problématique	
Chapitre I: Généralités sur le changement organisationnel	
Introduction	9
1. Définitions.....	9
2. Historique du changement	11
3. Typologie du changement	12
4. Les facteurs déclencheurs de changement.....	14
5. Le processus de changement.....	16
Conclusion de chapitre I	18
Chapitre II : Résistance et conduite du changement	
Introduction	20
1. La conduite du changement.....	20
2. La résistance au changement.....	26
3. Le pilotage du changement	30
4. Les pratiques de mobilisation	33
Conclusion de chapitre II	38
Chapitre III : Présentation de l'organisme, analyse et interprétation des résultats.....	
Introduction	40
1. Présentation de l'organisme.....	40
2. L'organisation de l'organisme d'accueil	44
3. L'enquête de terrain	48
4. Analyse et interprétation des résultats	49
Conclusion de chapitre III.....	60
Conclusion générale.....	62

Bibliographie

Annexe

Introduction générale

Les organisations modernes fondent, en partie, leur développement sur une ambiguïté, elles doivent procéder régulièrement à des changements pour s'adapter aux évolutions de leur environnement socioéconomique.

Le changement dans les organisations est un domaine d'action cruciale et un véritable défi managérial pour les dirigeants et les managers intermédiaires en charge de maintenir la vitalité compétitive de leur organisation (Vandangeon-Derumez, 1998)¹. Toute organisation est en effet amenée, à un moment de son histoire, à faire face à des transformations plus ou moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements plus ou moins drastiques de ses caractéristiques. Dans cette optique, le rôle des managers est de maintenir une adéquation constante entre les caractéristiques de l'environnement et les capacités de l'organisation. Or, cet alignement est toujours plus difficile car les ruptures externes se multiplient et s'accroissent ; la globalisation des marchés, l'intensification de la concurrence, le développement des technologies... ont pour effet de provoquer des renouvellements rapides et fréquents des caractéristiques environnementales et concurrentielles. Dans un tel contexte de turbulence, les managers sont fréquemment amenés à faire évoluer la stratégie de l'organisation, la structure, la culture, les pratiques organisationnelles, les outils et les techniques utilisées... pour s'adapter en continu des évolutions du milieu et assurer la compétitivité de la firme sur le long terme².

De façon générale, il est possible d'affirmer que le concept de changement est présent dans de nombreuses disciplines. L'idée même de changement se réfère à une théorie du temps, le plus souvent implicite, dans la mesure où, pour penser le changement, il faut se référer à un avant,...etc. Parler de changement organisationnel, c'est appliquer cette représentation au champ des organisations, rendu ainsi spécifique des autres changements, qu'il s'agisse de changement social, de changement politique ou de changement technologique. Ces changements organisationnels remettent constamment en question la façon de concevoir et de gérer, et ils demandent souvent que l'on recherche ou invente de nouvelles façons de s'ajuster.

¹VANDANGEON Derumez. (1998). La dynamique de processus de changement. Revue Française de Gestion.

²SOPARNOT Richard. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. p25.

Introduction générale

Comme nous venons de voir, de nombreuses évolutions peuvent façonner l'environnement des organisations notamment ceux qui sont devenus plus rapides et plus chaotiques que jamais, et face au risque de disparaître, les organisations doivent se transformer, repenser et redéfinir leurs structures et leurs stratégies.

Mettre en place des changements organisationnels est l'une des missions principales de la fonction Ressources Humaines, où l'importance et la place accordées à cette dernière, dans le processus de changement, varient sensiblement selon la nature et le type de changement mis en œuvre. D'après Bareil (2004)³, «*Le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus*». En effet, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses, faire en sorte que les changements apportent les résultats escomptés.

Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi (Bareil, 2004)⁴, c'est-à-dire un passage entre une situation A et une situation B. Durant ce passage, l'individu tiraillé entre son désir de poursuivre son mode de fonctionnement connu et maîtrisé (situation actuelle et passée) et l'attrait d'un futur prometteur et meilleur (situation nouvelle). Selon Autissier et Moutot (2007)⁵, «*le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain*». Face à cette situation, les acteurs ne sont pas toujours disposés à changer leurs habitudes et peuvent développer ce qui est communément appelé de la résistance au changement. Plusieurs soutiennent que plus la réalité altérée est importante pour le sujet, plus la résistance aura tendance à être forte.

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

Il est donc important de bien préparer un changement avant de l'annoncer aux salariés et de mettre en place pour cela une communication adéquate, ciblée et efficace et de les former bien avant pour qu'ils puissent s'adapter aux transformations engendrées.

³ BAREIL Cécile. (2004). Gérer le volet humain du changement. Montréal. Les Editions Transcontinental.p35.

⁴ Idem.

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

Introduction générale

Tout ceci nous amène à poser la problématique suivante :

- **Quel est l'impact des changements organisationnels sur les comportements des individus ?**

A partir de cette problématique, nous avons formulé deux questions secondaires qui sont :

1. **Quel est le rôle des individus dans le changement organisationnel ?**
2. **Comment accompagner un changement organisationnel ?**

Et pour répondre à ces questions nous proposons les hypothèses suivantes :

- *Le changement organisationnel est généralement mal accepté par les individus ce qui engendre une résistance à celui-ci.*
- *L'incertitude et la peur de l'inconnu poussent les individus à résister au changement.*
- *Pour mener à bien un changement organisationnel, il faut assurer une communication adéquate et former les individus.*

Pour parvenir à notre objectif nous avons opté pour une méthodologie de recherche qui consiste en la recherche bibliographique (ouvrages, articles, thèses). Pour faire compléter notre recherche théorique, nous avons effectué une enquête de terrain, nous avons opté pour un questionnaire qui va nous permettre de confirmer ou bien d'affirmer nos hypothèses, notre travail sera scindé en trois chapitres.

Le premier chapitre s'intéresse aux écrits recensés sur le changement organisationnel plus exactement on y retrouve les définitions et historique du changement organisationnel, suivi des types, des forces et des processus du changement.

Le deuxième chapitre aborde la conduite de changement organisationnel plus exactement on cite les étapes ; les risques d'échecs et les phases de la conduite de changement, puis, on définit la résistance au changement, ces facteurs et ces formes, et enfin il touche au pilotage du changement organisationnel.

Enfin, le troisième chapitre explique « le comportement des individus lors de l'introduction du changement au sein d'une organisation ».

Introduction générale

Ce chapitre est subdivisé en deux parties, la première est consacrée à la présentation l'organisme d'accueil « **Tchin-lait/CANDIA** » dans la quelle nous avons effectué notre recherche de terrain, la seconde partie traite de l'analyse et l'interprétation des résultats.

Nous terminerons notre travail par une conclusion générale dont on va essayer de répondre à la question de départ portant sur « **L'impact des changements organisationnels sur les comportements des individus** ».

Introduction

Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. Pour cela, le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre.

Le changement est devenu donc le maître mot des projets organisationnels. La capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur mais un actif immatériel à construire, consolider et développer.

Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

1. Définitions

1.1. Définitions du changement

Le changement est défini dans le dictionnaire(Larousse) ¹ comme étant « *l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou est changé* ». Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer et, d'autre part, le résultat de cette action par rapport au changement, c'est-à-dire, faire une évolution.

« *Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats* ». (Stephen Robbins-David DeCenzo)².

D'autres auteurs ont défini le changement comme étant « *le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* ». (Collerette [et al] 1997)³.

De son côté, Bélanger (1994) définit le changement comme « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »⁴.

¹www.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612.(consulté le 06 mai 2018).

²ROBBINS Stephen, DECENZO David, GABILLIET Philippe. (2008). Management : L'essentiel des concepts et des pratiques, 4^{ème} édition, Pearson Education, Paris, p190.

³ Collerette Pierre, Gilles Delise et Richard Perron(1997). Changement organisationnel : théorie et pratique, presse de l'université, p20.

⁴BELANGER, Cote Nicole, JOCELYN Jacques (1994).La dimension humaine des organisations, édition Gaétan Morins, p357.

Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel

Ainsi, selon Bélanger, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel d'équilibre.

Donc nous pouvons dire que le changement c'est le passage d'un environnement actuel connu et inadapté à un environnement nouveau, durable et plus adapté à l'organisation et à son environnement. En quelque sorte, c'est de rompre les routines et de trouver un nouvel équilibre plus adéquat, et pour cela l'organisation doit mettre en œuvre une stratégie, un plan d'action efficace et bien l'expliquer pour conduire le changement afin d'éviter toute résistance à ce changement.

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires. Cependant, nous voulons cibler d'avantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce travail.

1.2. Définitions du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes.

D'abord, (Van de Ven et Poole, 1995) l'ont défini comme étant *«un type d'évènement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation»*⁵.

D'après Grouard et Meston (1998), le changement organisationnel est le *«processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations»*⁶.

Pour Collerette [et al] (1997), le changement organisationnel est *«toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système»*⁷.

⁵ VAN DE VEN et POOLE. (1995). Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile. Thèse, p41.

⁶ GROUARD Et MESTON. (1998). L'entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement, 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris. p98.

⁷ COLLERETTE Pierre, GILLES Delise et RICHARD Perron. Op Cit. p24.

Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel

Cette définition ne préjuge pas de la valeur des changements, elle ne fait que poser les critères pour déterminer qu'une situation organisationnelle constitue un changement. Elle ne préjuge pas non plus de l'ampleur du changement ni de l'objet en cause. En conséquence, la notion de changement sur lequel repose le volume s'applique à une vaste gamme d'objets, comme les pratiques du personnel, les procédés de travail, les services ou produits offerts, les modes de fonctionnement, la culture, les attitudes, la gouvernance et bien d'autres aspects.

Ainsi, à partir de ces définitions, on peut remarquer que les auteurs s'intéressent aux formes du changement organisationnel (c'est-à-dire la structure de l'organisation). Et deuxièmement, à l'intérêt de changement qui est rattaché au jugement et à sa compréhension par la personne qui le vit.

En conclusion, on pourra dire qu'il faut une acceptation des acteurs internes et externes au changement. Il doit être ressenti, observé et accepté pour le concrétiser. Ici, l'acceptation est très importante car il faut qu'il y ait acceptation pour avoir le ressenti et l'observable. Le changement organisationnel est un acte volontaire qui provient de l'acceptation.

2. Historique du changement organisationnel

DEMERS(1999) ⁸ énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique) :

2.1. La première période: Fin de la seconde guerre mondiale« croissance et adaptation »

Cette période est celle qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70.

Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies.

Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

⁸DEMERS Christiane. (1999).L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, édition, Gestion, Paris, P.131.

Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel

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

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

À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des évènements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

2.3. La troisième période : années 80 « apprentissage et évolution »

Cette période est la période actuelle qui est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution.

C'est une période qui est caractérisée par un processus évolutif et d'apprentissage, pas de vision stratégique d'intégration des innovations, c'est-à-dire, nous rassemblons d'abord les outils puis nous procédons au changement.

Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'évènements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.

Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

3. Les typologies du changement

Vu la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prendrons en compte les travaux de GIROUX (1991)⁹ et les travaux de Grouard et Meston(1998).

⁹ GIROUX Nicole(1991).La gestion du changement stratégique, EDITION, Gestion, P.10.

3.1. Selon GIROUX(1991)

GIROUX propose d'aborder le changement selon trois axes:

L'étendue : globale ou partielle ;

La profondeur : majeure ou marginale ;

Le rythme : lent ou rapide.

a. Selon l'étendue :

Globale : le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.

Partielle : le changement touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statut et tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédente.

Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.

b. Selon la profondeur

Majeure : le changement marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.

Marginale : l'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.

c. Selon le rythme

Lent : il consiste en une démarche graduelle pour assurer, par la suite, un nouvel équilibre.

Rapide : il s'agit d'un redressement et une révolution contre une situation passée.

3.2. Selon Grouard et Meston (1998) ¹⁰

Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis.

¹⁰GROUARD Et MESTON. (1998). L'entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement, 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris.p9.

Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel

- a. **Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc.,** est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci».
- b. **Le changement subi ou imposé** «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci».

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes.

Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

4. Les facteurs déclencheurs du changement

Nous présenterons ci-dessous les différents facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel, les causes communes qui déclenchent le changement soit internes soit externes.

4.1. Les facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel

➤ **Le marché**

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

➤ **La concurrence**

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

➤ **L'innovation technologique**

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

➤ **La modification de l'actionnariat**

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

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

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

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

Les entreprises sont soumises à ces évolutions. En effet, elles ne peuvent pas être trop décalées de la société dans laquelle se situent et doivent évoluer avec elles.

Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel

De son côté Rondeau (1999)¹¹ parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

4.2. Les facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Grouard et Meston (1998)¹² ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements: le développement de l'entreprise et sa croissance, et la vision du dirigeant.

➤ Le développement de l'entreprise et sa croissance

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

➤ La vision des dirigeants

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

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale et holistique du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer. Il faut alors se rappeler qu'il peut ne pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et internes.

5. Le processus de changement

Dans cette partie, nous présentons d'abord le modèle de Lewin (1947) et par la suite, celui de Collerette [et al] (1997).

¹¹ RONDEAU Alain. (1999). Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, Edition, Gestion, revue de la gestion, Automne, Vol, 24.P.13.

¹² GROUARD et MESTON. Op Cit. P 23.

Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel

5.1. Le modèle de Lewin(1947)

Les travaux de Lewin(1947)¹³ sont sûrement les plus connus .Sa théorie met l'accent sur le processus de changement que traverse l'acteur, et tente d'en faire apparaître le caractère dynamique.

Dans son modèle, qui s'intéressait surtout au changement dans les attitudes, Lewin avance que le processus évolutif du changement suivrait un cheminement caractérisé par trois phases plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou les groupes concernés. Ce sont :

- a. **Le dégel ou la décrystallisation** : constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable. Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.
- b. **La transition** : Elle correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.
- c. **Le regel ou la recristallisation** : est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser.

5.2. Le modèle de Collerette [et al] (1997)

Le modèle de Collerette Pierre(1997)¹⁴ est inspiré des travaux de Kurt Lewin. Ce modèle explique les interactions entre les groupes lors d'une situation du changement, comme il propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment s'y adaptent.

Le modèle proposé par Collerette est constitué de quatre phases :

¹³Collerette Pierre, Gilles Delise et Richard Perron. (1997).Le changement organisationnel : Théorie et pratique. Québec : Presse de l'Université du Québec. p22.

¹⁴ Idem.

Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel

- a. **L'éveil** : C'est pendant cette phase que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.
- b. **La désintégration** : Cette phase consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement.
- c. **La reconstruction**: Durant cette phase, l'individu se met à la recherche de nouvelles significations qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent, il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.
- d. **L'intégration** : cette phase correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Durant cette phase, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font désormais de plus en plus partie des habitudes.

Conclusion du chapitre

Dans un environnement actif et évolutif, le changement organisationnel devient inévitable, car il est considéré comme étant le passage d'un état insatisfait à un état incertain mais qui permettra d'atteindre un degré plus envisageable.

Dans ce chapitre, nous avons abordé les facteurs déclencheurs du changement organisationnel ainsi que ses différents types afin d'expliquer et de donner une vision globale sur le changement organisationnel.

Peu importe l'intensité du changement et sa cible, la capacité de le gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe, ce qui nous mène à traiter la conduite, la résistance et le pilotage du changement organisationnel dans le chapitre qui suit.

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

Les organisations en tant qu'ensembles humains structurés par des finalités d'actions et de productions sont concernées par les questions de changement.

Cependant, pour que l'organisation change, il faut que l'individu qui la compose change aussi et qu'il parvienne à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Malgré cela, la volonté de changement et sa conduite s'accompagne généralement d'incertitudes, de lutte de pouvoir et du chaos. Ainsi, elle peut se heurter à plusieurs problèmes au moment du passage à l'action, car sa mise en œuvre doit tenir compte de la dimension humaine à savoir les valeurs, la culture, l'environnement et les résistances au changement.

Pour cela, toute organisation doit mettre en œuvre une méthode de conduite de changement, c'est-à-dire, mettre en œuvre des méthodes, des techniques et des moyens qui vont être mis en œuvre pour accompagner une transformation dans des conditions optimales de réussite, afin d'aboutir plus rapidement aux résultats escomptés.

Toutefois, ces changements peuvent être difficilement vécus et acceptés par les collaborateurs, ce qui peut retarder voire faire échouer le changement souhaité. Une grande résistance pourrait conduire à une dérive stratégique et une remise en cause de la réalisation du changement.

L'objectif de ce deuxième chapitre est d'expliquer le comportement de l'individu face au changement organisationnel, et de comprendre comment les faire intégrer dans ce processus. Pour cela, nous allons parler de trois points qui sont les suivants : la conduite du changement organisationnel, l'intégration de l'individu au changement organisationnel et la résistance au changement organisationnel.

1. La conduite du changement

Certains auteurs s'accordent sur le fait que la force de l'habitude constitue l'obstacle principal du changement. Introduire le changement consiste à bouleverser les habitudes de travail des agents sans qu'ils ne perçoivent l'utilité du changement. La conduite de changement analyse la capacité de l'organisation à se transformer et mesure les résultats. Différents styles de conduite de changement peuvent être envisagés en fonction de la typologie des changements précédemment présentés.

1.1. Définition de la conduite du changement

Selon Autissier et Moutot « *la conduite de changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions de changement soient utiles et en relations avec l'organisation* » ou

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

encore « *la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité et mesurer les résultats de ces mêmes leviers* »¹

1.2. Les étapes de la conduite du changement

Pour favoriser la conduite du changement, il est nécessaire de comprendre ce qu'il entraîne et plus spécialement son impact sur les personnes et la manière dont elles réagissent. Il y a beaucoup de théories sur la façon de mener le changement, John Kotter² décrit un processus complet en huit étapes qui aide à comprendre comment le planifier et le conduire.

Ces étapes sont les suivantes :

Etape 1 : Créer un sentiment d'urgence

Cette première étape agit comme un déclencheur, c'est –à-dire trouver les arguments nécessaires pour créer un sentiment d'urgence, voir dramatiser la situation.

Il faut noter, qu'il est essentiel de consacrer des efforts suffisants à cette étape.

Etape 2 : Former une coalition puissante

Le rôle des responsables n'est pas seulement de gérer le changement mais aussi de le conduire. Aucun dirigeant ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement. C'est pourquoi, il faut établir une équipe forte et influente autour de projet.

Pour cela, il faut identifier et intégrer dans l'équipe les acteurs qui ont un véritable pouvoir d'influence. Ces derniers ne viennent pas forcément d'une position occupée dans la pyramide hiérarchique de l'entreprise. Il regroupe aussi d'autres éléments qui forment une légitimité aux yeux de ceux qui sont impactés par le changement.

Il est nécessaire que l'ensemble des responsables doivent être partant pour que le changement se produise.

Etape 3 : Créer une vision de changement

Le changement génère de l'incertitude, pour la réduire, il faut expliciter le futur, ne pas se contenter des mots et apporter de tangibles arguments.

Ainsi pour mobiliser les individus, il faut proposer une vision qui les inspire, les rassurer et les motiver. La vision va donner du sens et un but sur lequel les contributions individuelles vont devoir s'aligner.

¹AUTISSIER D et MOUTOT-J-M. (2003). Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action. Paris. DUNOD. P.97.

²KOTTER John et HOLGER Rathgeber (2008) : Alerte sur la banque .Pearson .



Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

Etape 4 : Communiquer la vision

Après avoir réalisé une description précise de ce que sera le futur, il est essentiel de la communiquer et cette dernière ne doit pas être limitée à une présentation formelle à l'ensemble des personnes concernées mais doit s'inscrire dans le quotidien.

Une communication dynamique orientée vers l'action en rappelant la situation d'urgence de changer.

Etape 5 : Lever les obstacles au changement

La direction doit généralement apporter son appui dans quatre domaines :

- Faire évoluer la structure,
- Faire évoluer les systèmes de management,
- Mettre en œuvre les formations nécessaires,
- Affronter les managers hostiles au changement par un dialogue honnête et une mise à l'écart si nécessaire.

Etape 6 : Démontrer rapidement des résultats

En l'absence de signes tangibles des résultats, des acteurs clés risquent de retirer leur soutien au projet.

Il faut donc fixer des objectifs d'amélioration à court terme et constituer des équipes dédiées à ces objectifs, puis s'efforcer de donner une grande visibilité à ces succès.

Etape 7 : Bâtir sur ces résultats

Il faut veiller à maintenir le sentiment d'urgence malgré ces premières victoires.

Il faut aussi accélérer le mouvement en lançant les nouveaux projets qui apparaissent nécessaires.

Etape 8 : Ancrer les nouvelles pratiques

L'équipe ultime est d'intégrer l'état final projeté, devenu réalité dans la culture.

La culture est l'ensemble des valeurs, croyances et normes comportementales qui caractérisent l'organisation. Pour ancrer les changements dans la culture, il faut :

- Communiquer fortement sur les liens entre les nouveaux comportements et l'amélioration des performances.
- Communiquer sur l'ancienne culture : ses bénéfices passés et pourquoi elle n'est plus appropriée.
- Proposer des portes de sortie à ceux qui refusent d'évoluer.
- Veiller à ce que la nouvelle culture guide les recrutements.
- Veiller à ce que soient promus des individus qui partagent la nouvelle culture.

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

1.3. Les risques d'échecs de la conduite du changement organisationnel

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

a. Absence de vision ou vision floue

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

b. Le degré de changement

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

c. Imposer le changement

Selon la cause (matérielle ou immatérielle) et le degré de changement (évolutif ou radical). Il arrive que les entreprises se heurtent à quelques résistances. Lorsque ces dernières sont ignorées ou mal gérées, le changement peut aboutir à un échec. Il faut donc au préalable connaître les enjeux qui se rattachent aux différentes personnes impliquées dans le processus de changement et en tenir compte. Par exemple, le management peut décider d'acheter de nouvelles machines pour améliorer la productivité alors que les collaborateurs jugent cet investissement inadapté et craignent de voir certains postes disparaître.

En effet, impliquer les acteurs ne garantit pas le succès d'un changement, mais cela permet avant tout de créer un climat de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ainsi, ces derniers seront plus réceptifs et donc plus disposés à changer.

³ MBOCKA Genévière (2009-2010) : Les causes d'échecs du changement organisationnel. HEC Montréal. P 105.

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

d. Le manque de transparence

Une mauvaise communication ou une communication mal adaptée peut engendrer de graves conséquences. Par exemple, avertir les personnes impliquées au dernier moment ou alors ignorer leurs questions et inquiétudes.

Dès lors, il s'avère vital de communiquer un maximum sur la situation future, dissiper les malentendus et donc être prêt à rassurer les acteurs impliqués en cas de craintes.

e. L'absence de structures et de méthodes

Ne pas fixer des priorités, ne pas définir des étapes et des échéances, changer sans savoir identifié les personnes, sur qui s'appuyer, ne pas rassembler ; l'ensemble des ressources nécessaires, ne pas former les managers directs et les futurs utilisateurs, déléguer aux mauvaises personnes, mauvaise répartition du pouvoir etc. Tels sont les éléments à prendre en compte dans cette section car une fois de plus, si les personnes concernées ne sont pas cadrées, le changement ne peut que se solder par un désastre.

Il faut donc éviter d'inclure plusieurs choses à la fois mais plutôt procéder étape par étape. Par exemple, mettre en place des petits projets de changement, permet en cas de succès, de motiver les équipes, d'apporter de la crédibilité et donc d'avancer dans le processus.

f. Passer de la théorie à la pratique

Une fois mis sur pied, le changement doit être entretenu. Hélas, il arrive souvent que les acteurs continuent d'agir selon leurs habitudes.

Afin d'y remédier, il est important de mesurer l'impact du changement et de corriger les aspects qui nécessitent de l'être. Par ailleurs, il faut promouvoir le changement et faire en sorte qu'il devienne un automatisme pour tous.

g. Changer pour changer

Dans ce cas, l'échec est principalement dû au fait que les pratiques précédentes étaient plus efficaces que celles amenées par le changement. Il est donc important de bien évaluer si le changement est nécessaire, d'impliquer les collaborateurs et de capitaliser le savoir.

Ainsi, parmi les sept échecs cités auparavant, nous pouvons ajouter à cela quelques risques qu'on trouve importants de citer. Tout d'abord, le temps peut être un échec lorsque la durée consacrée au changement ou bien à la formation des personnes n'est pas suffisante. Ensuite, le manque de ressources, le manque d'intégration des principaux acteurs et enfin le manque de formation afin de s'adapter au changement.

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

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

1.4. Les trois phases de la conduite du changement organisationnel

En raison de l'échec de beaucoup de projets et de la difficulté à faire adhérer des acteurs surchargés, la conduite du changement est apparue comme une solution aux problèmes d'adhésion, de communication, de formation et de préparation aux transformations. Certains ne parlent pas de conduite du changement mais d'accompagnement.

La conduite du changement est composée de trois phases qui sont les suivantes⁴:

• **une phase de diagnostic:** Le diagnostic est très important car c'est au travers de son contenu que les auteurs seront en mesure de déterminer quels sont les besoins d'un projet en conduite du changement. C'est un travail de repérage et de cadrage, et cela pour éviter de déployer des actions contraires aux finalités et de gaspiller du temps et de l'argent. Le diagnostic est le premier livrable et son contenu représente:

- des informations concernant le projet (planning, objectifs, livrables, ressources).
- les structures, processus et acteurs concernés (cartographie du périmètre);
- les changements envisagés (calcul d'un taux de changement).

Le diagnostic se fait en début de projet dans sa phase amont. Cela peut se matérialiser lors de l'étude préalable, ce travail de cadrage aide à déterminer les leviers pertinents ;

• **une phase de leviers :** qui prévoit la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d'accompagnement des transformations. La détermination des actions ne peut se faire que par rapport à un diagnostic du périmètre concerné ;

• **une phase de pilotage :** dont l'objet est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement entreprises dans la phase de leviers.

2. La résistance au changement

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes

⁴AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel (2007). La conduite du changement : Changer de la conduite. Paris. DUNOD .p.13.

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à tout changement. Nous voulons préciser que ses réactions sont bien légitimes.

Il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement.

2.1. Définition de la résistance au changement :

COLLERETTE [et al] définissent la résistance au changement comme « *l'expression implicite ou explicite de réaction de défense à l'endroit de l'intention de changement* »⁵.

Quant à eux, Bareil et Savoie (1999) la définissent comme suit: «*expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement*»⁶.

2.2. Les origines de la résistance au changement

Etudier les origines de la résistance n'est pas chose aisée, tant les causes sont multiples et s'attachent à des niveaux d'analyse différents.

On cite trois origines de la résistance au changement⁷ :

a. Les résistances reliées à l'individu

Kotter et Schlesinger (1979) ont tenté d'identifier une combinaison de quatre raisons classiques qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu.

Ils relèvent premièrement, un « intérêt individuel lié à l'esprit de clocher », où l'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.

Deuxièmement, le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, largement influencés par leur expérience passée du changement, poussent également les individus à résister.

Troisièmement, ils notent une faible tolérance au changement des gens, par peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus.

⁵COLLERETTE [et al] p.94.Op.cit

⁶BAREIL Céline et SAVOIE. (1999).Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Montréal. Revue internationale de gestion. p.151.

⁷ VALS Alain. (2000).La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire. p.04.

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

Quatrièmement, il semble que les gens résistent parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet

D'autres auteurs ont mis en avant la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité. Nombre de facteurs interviennent, et sans vouloir prétendre à l'exhaustivité, nous avons retenu plusieurs typologies des causes de résistance.

Selon Kanter (1985)⁸, les « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

La perte de contrôle qui met en exergue que trop de choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux.

La trop forte incertitude par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures.

Le manque d'information lorsque les décisions sont exposées sans préparation ni background.

Les coûts de confusion quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues.

Le sentiment de perdre la face quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs.

Ces quelques exemples présentent les causes multiples qui sont à l'origine de la résistance au changement des individus.

b. Les résistances reliées au système social

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs ou rituels, et font perdre des droits acquis, par exemple, un certain degré de pouvoir. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

c. Les résistances reliées au mode d'introduction du changement :

Ces résistances reliées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer

⁸ Cité par Alain Vals. (2000).La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire. p.06.

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

graduellement au projet du changement. Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (Grouard et Meston, 1998)⁹.

Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les évènements et elles résistent.

Parfois, certains s'opposent au changement parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

2.3. Les formes de la résistance au changement

CARTON(1997)¹⁰ a présenté quatre formes principales de résistance au changement : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

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

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

La révolte survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ..., sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation.

Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

⁹ Cité par RIM Zid (octobre 2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. Québec. p.43.

¹⁰ CARTON G.D (1997). Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel. Paris. Anact. P.51.

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

Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

2.4. Les conséquences de la résistance au changement

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

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant ».

Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.¹¹

3. Pilotage du changement

Nous avons observé que de nombreux freins s'opposent à la volonté de changement que pouvaient avoir les managers. Un trop grand nombre de paramètres, non contrôlables dans leur ensemble, interfèrent et contrarient les projets.

Cependant, on doit tenter ici de rassembler les principales conditions qui favorisent l'acceptation et la réalisation du changement. Ces facteurs ne garantissent pas la réussite, mais constituent un climat favorable aux transformations souhaitées.

¹¹BAREIL Céline. (2004). La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits. Montréal. P.10.

Ensuite par souci pédagogique, nous évoquerons les erreurs à éviter¹².

3.1. Les conditions de la réussite

- **Un processus de planification stratégique**

Le processus fondé sur l'apprentissage est préférable à l'approche traditionnelle « moyens-fins ». En effet, dans un environnement mouvant, les responsables n'ont pas intérêt à choisir pour cible des objectifs figés, il convient plutôt d'avancer l'idée d'un futur désiré défini seulement dans ses grandes lignes, sans spécification de détail. Un tel scénario qui est de l'action mais il n'est pas fixé obstinément. Au contraire, il est modifié à la suite d'essais et d'erreurs. La gestion de changement dépend donc de la capacité d'apprentissage de la firme.

- **Des structures adaptées**

La structure fonctionnelle hiérarchique ne favorise pas l'apprentissage ni le changement puisque, dans cette configuration, tout est prévu par un concepteur rationnel et omnipotent : lorsque la complexité s'accroît, le piège bureaucratique se ferme, l'organisation se montre incapable d'apprendre.

En revanche, les structures divisionnelles ou matricielles, l'organisation par projet, parce qu'elles préfèrent le résultat aux procédures, favorisent le processus d'apprentissage.

- **Une culture de l'erreur acceptée**

Un bon nombre de gestionnaires considèrent encore l'erreur comme une faute honteuse. Or, l'erreur est inévitable. Il convient donc de reconnaître ce fait pour affronter le mal et pour y remédier. L'erreur est « normale », il convient de la considérer avec sérénité puisqu'on peut la dépasser.

- **Un style de direction neuf**

Le changement provoque des inquiétudes et engendre souvent un stress paralysant tous les membres de l'organisation. Il convient donc de rechercher et de trouver si possible, ce difficile équilibre entre un leadership qui mobilise et qui, en même temps, rassure les hommes de le faire.

¹²HELEFER J-P. KALIKA M. et ORSONI J. (2002).Management stratégique et organisation .Paris.4^{eme} édition. Vuibert. P.384.

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

- **L'ouverture**

Les relations diverses que l'entreprise entretient avec d'autres composantes de la société, avec la recherche, avec l'école, avec des organisations étrangères, par exemple, constituent des stimulants aux changements. Toutefois, il est nécessaire que ces occasions soient vécues par des membres de l'entreprise comme des expériences valorisantes, des opportunités de piloter les changements dans l'entreprise, même si elles paraissent limitées, existent. Les recettes toutes faites sont vaines. Mais, il convient d'orienter toutes les dimensions de la firme : sa structure, sa culture, son style de direction, son apprentissage.

3.2. Les erreurs à éviter ¹³

Une action de changement est rarement couronnée d'un succès total, de même elle n'est pas non plus vouée à un échec absolu. Pour que la balance penche du bon côté, voici quelques erreurs qu'il convient d'éviter :

- Ne pas créer un sentiment d'urgence assez fort. Si, au cours de la première étape, une sorte de dramatisation n'est pas orchestrée, les tendances conservatrices risquent de l'emporter. Il est capital de faire valoir que le non-changement sera plus pénalisant pour tous que le changement. A cet égard, des faits majeurs telles que la perte d'un gros client, une période lourdement déficitaire peuvent se révéler salutaire.
- S'engager sans le soutien d'une équipe puissante et proche de la direction. Un projet doit être piloté par une équipe soudée et suffisamment nombreuse (relativement à la taille de l'organisation).

Ici, il n'est pas nécessaire de vouloir à tout prix convaincre l'ensemble d'un comité exécutif, par exemple, mais il faut s'assurer du soutien des personnes qui seront des avocats. Ceux qui occupent des « nœuds relationnels » sont tout désignés.

- Ne pas offrir d'objectif suffisamment clair. Sans une vision claire d'un avenir précis et aisément communicable, le danger est grand de voir surgir beaucoup de réserves. Personne n'est enclin à s'approprier des objectifs complexes et flous.
- Négliger le rôle d'une politique de communication. Tous les canaux doivent être utilisés pour expliquer et faire adhérer. C'est d'autant plus vrai que le changement annoncé implique des sacrifices à court terme pour certains. De même, chacun prendra garde à ne pas agir sur le moment dans un jeu qui pourrait paraître contraire au changement. Le risque de perte de crédibilité surviendrait.

¹³HELEFER [et al] p.385.Op.Cit.

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

- Ne pas éliminer les principaux freins au changement. Les freins trouvent leur origine dans les structures, dans le style d'animation, dans les systèmes de rémunération. Les obstacles repérés doivent être levés. Si une personne d'un rang élevé se révèle réfractaire au changement, il conviendra de s'en séparer.
- Tarder à faire connaître les premiers résultats. Les premiers signaux positifs doivent être soigneusement mis en exergue, tant la résistance peut facilement anesthésier les enthousiasmes du début. Offrir des résultats palpables dans un délai raisonnable est un gage de réussite à long terme.
- Entamer trop rapidement le chant de la victoire. Même si c'est tentant, le dirigeant doit se garder d'annoncer que le rivage est atteint, alors que seules quelques étapes positives ont été franchies. Le risque est de voir la tension se réduire, les efforts s'atténuer et la volonté de changement s'arrêter puis disparaître.
- Ne pas ancrer le changement dans la culture interne. Les normes et les valeurs doivent impérativement prendre le relais de la volonté. C'est lorsque le changement se repère dans la culture que l'objectif est atteint. De même, sur une longue période, les hommes passent, les responsabilités changent. Les successions et les promotions doivent être décidées dans la logique du changement.

En résumé de ces enseignements sur le changement, on peut retenir la nécessité :

- de faire admettre l'obligation du changement ;
- de communiquer une vision générale du changement ;
- de créer une vision opérationnelle du changement ;
- d'intégrer le changement et la gestion des ressources humaines.

4. Les pratiques de mobilisation du changement

Pour la majorité des personnes, une période de changement peut être une phase difficile à traverser, selon la nature du changement en cours. L'approche de gestion utilisée pendant cette phase peut toutefois contribuer grandement à réduire l'insécurité, les craintes, la confusion et la frustration ressenties par les gens.

Pierre Lainey¹⁴, nous propose des pistes de solutions qui pourront être utiles pour faire en sorte que les personnes concernées s'approprient le changement et contribuent à sa réussite.

4.1. La participation

Une organisation change à partir du moment où les personnes qui y travaillent changent. Pour s'approprier le changement, les gens doivent se sentir considérés, respectés, impliqués et

¹⁴ LAINEY Pierre(2004).Mythes sur la conduite de changement organisationnel. Presses. Montréal. p.03.

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

surtout écoutés. Il faut donc favoriser une démarche de concertation qui privilégie l'implication des travailleurs et des travailleuses.

En devenant actifs, ils ne subissent plus le changement, ils y participent. Ils ont ainsi plus d'intérêt et sont moins angoissés par la situation.

Pour permettre aux gens de participer, il est important de :

- travailler en partenariat employeur / syndicats ;
- Mettre sur pied une structure de gestion et de commission paritaire qui suivra de près toutes les étapes de la transformation ;
- Prévoir du temps de libération afin que les travailleurs et les travailleuses puissent siéger à des comités spéciaux ;
- Se tenir constamment au courant de comment les gens vivent la période de transition;
- Tenir compte de leurs recommandations.

Quelques suggestions de moyens à mettre en place

- Un groupe de pilotage formé de membres du comité de direction (ce groupe a la responsabilité de la gestion du changement dans le but de faciliter l'adhésion de tous au projet visé) ;
- Un groupe de référence composé de personnes représentant les diverses catégories d'emploi (ce groupe est le lien avec le milieu, il s'assure que les messages se rendent aux employés et rapportent les réactions et perceptions de ces derniers au comité de pilotage) ;
- Comité de concertation (employeur / syndicats) ;
- Rencontres avec les employés (au besoin) ;
- Tournées de consultation dans les services ;
- Forum sur la façon de mener le changement et d'atteindre les objectifs ;
- Enquête par questionnaire sur les besoins des employés en lien avec le changement.

4.2. La communication

Selon Pierre Lainey¹⁵, trois choses sont importantes pour faciliter l'implantation d'un changement : communiquer, communiquer, communiquer !

Les personnes concernées par le changement ont besoin de repères. Or, selon une enquête réalisée en 2004, un des principaux reproches adressés aux entreprises lors de changements était le manque d'information ou, à tout le moins un manque d'information de qualité.

Selon Michel Maletto, spécialiste en développement organisationnel, pour adhérer au changement, il est important de savoir :

¹⁵ LAINEY Pierre .p.06. Op. Cit.

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

- › Où on va ?
- › Pourquoi on doit y aller ?
- › Comment on va y aller ?
- › Ce que ça va donner (gains et inconvénients) ?
- › Que l'on va pouvoir y contribuer ?
- › Que l'on va être considéré ?
- › Que l'on va être soutenu ?

Un des enjeux principaux de la communication est de bien mettre en évidence la nécessité du changement. De plus, la façon d'expliquer le changement variera selon les gens à qui s'adressent le message et leur degré d'implication dans le changement.

Il est essentiel de tenir les gens bien informés de la situation. Pour y arriver, il faut :

- Faire régulièrement des rapports d'étapes ;
- Recueillir périodiquement les réactions des gens, être ouverts aux commentaires et s'efforcer d'y donner suite rapidement ;
- Déceler rapidement les problèmes et les corriger ;
- Se doter d'un mécanisme de rétroaction rapide pour transmettre ou corriger certaines informations au bon moment, par exemple pour éviter que les personnes concernées n'apprennent une nouvelle par biais des média ;
- Elaborer un plan de communication peut faciliter la transmission de l'information. Par contre, il faut prévoir que le plan de communication pourra être modifié, surtout si le message ne passe pas.

Les principes suivants sont également à retenir :

- Etre franc, transparent, c'est-à-dire montrer la situation telle qu'elle est, ce qui progresse, ce qui stagne, ce qui s'en vient, quand, etc... ;
- Exprimer clairement son opinion et ses attentes ;
- Démontrer les gains à retirer du changement, sans nier les aspects négatifs. Or, pour que les gains soient perçus par un individu, il faut qu'on l'ait rassuré sur ses préoccupations ;
- Favoriser les contacts directs.

Quelques suggestions de moyens :

- Rencontres régulièrement avec les employés ;
- Réunions d'équipe régulières ;
- Rencontre éclair, en début de quart de travail pour mise à jour ;
- Feuillet d'information ;
- Lettres de la direction ;

Chapitre II: Résistance et conduite du changement organisationnel

- Page spéciale dans le journal interne ;
- Information sur intranet ;
- Babillard électronique ;
- Boîte aux lettres ;
- Info ligne accessible au personnel pour toutes questions, commentaires ou suggestions.

4.3. La gestion

Si la nécessité de changer devient une évidence au plan stratégique pour la direction, il n'en va pas nécessairement ainsi pour les autres acteurs de l'organisation.

Ils n'ont pas fait la même réflexion, ce qui peut créer un décalage psychologique dans la perception du changement. Le rôle de la direction devient alors primordial. Pour arriver à traverser cette phase de turbulence le plus facilement possible, l'approche de gestion doit être différente de celle utilisée dans les activités courantes.

Compte tenu du fait que la majorité des personnes vivent de l'insécurité, il est important de :

- Avoir beaucoup de sensibilité aux réactions des gens, ils doivent avoir la possibilité de s'exprimer librement sans crainte d'être jugés. Ne pas reconnaître les émotions des gens risque de les démobiliser ;
- Réaliser que le rythme de travail pourrait ralentir ;
- Ajuster la charge de travail, s'il y a lieu ;
- Avoir une approche plus humaine dans le contrôle ou le suivi de l'absentéisme ;
- Démontrer plus de reconnaissance face aux efforts fournis car, ils ont besoin de renforcement positif ;
- Être disponible et prêt à offrir du soutien, puisque les personnes sont plus vulnérables et fatiguées ;
- Être très présent dans les services afin de pouvoir gérer mes imprévus et de rassurer les gens s'il y a lieu

Bref, même si les objectifs de production sont toujours là, il faut mettre plus d'emphasis sur les besoins des gens que sur les résultats, c'est-à-dire orienter les efforts sur ce que les personnes vivent plutôt que sur ce qu'elles produisent. La production ne pourra que mieux s'en ressentir ultérieurement.

Selon Pierre Lainey, chargé de formation au HEC à Montréal, il importe surtout d'être ferme sur les objectifs, mais souple sur les moyens. Il est pertinent d'avoir un plan d'action, mais il faut que celui-ci prévoie une marge de manœuvre pour que les gens sentent qu'ils puissent participer.

4.4. Le support

Des activités de soutien doivent être prévues afin de faciliter l'adaptation au changement. Tout au long du processus de changement, ces mesures d'accompagnement ont pour but de fournir de l'aide sur les plans technique et psychologique. Certaines activités s'adressent à des individus, d'autres à des groupes spécifiques ou à toute l'organisation. Il est important dans un premier temps de bien préparer le personnel-cadre, puisqu'il aura à jouer un rôle de mobilisateur tout au long de l'implantation du changement. Il ne faut pas oublier que les gestionnaires sont eux-mêmes affectés par les transformations ; si un gestionnaire vit mal le changement, il lui sera bien difficile de supporter son personnel.

On peut soutenir le personnel-cadre en lui offrant, entre autres, de la formation sur :

- › la gestion en contexte d'insécurité ;
- › la gestion du changement ;
- › les stratégies de mobilisation ;
- › les nouvelles stratégies de gestion ;
- › la réorganisation d'un service ;
- › le leadership ;
- › le coaching.

On doit également donner du support aux travailleurs et travailleuses en leur offrant, par exemple, de la formation sur :

- › les nouvelles techniques ou technologies ;
- › la communication ;
- › le travail en équipe ;
- › la résolution de problèmes ;
- › la consolidation d'équipe.

Évidemment, c'est le groupe de pilotage et le groupe de référence qui pourront déterminer les besoins en fonction des résistances identifiées au cours des différentes phases du changement.

Les gens peuvent aussi avoir besoin d'un support psychologique. Il est alors possible :

- D'offrir des ateliers sur la gestion de soi, la sensibilisation à l'impact des changements sur l'individu, la gestion et la prévention du stress ;
- D'organiser des rencontres de dédramatisation avec des animateurs experts ; des activités de relaxation ou de ventilation.

Conclusion

Face à un changement organisationnel, il est normal que les individus démontrent de la résistance, cela veut dire qu'ils se sentent concernés, donc le besoin du pilotage et de la conduite du changement organisationnel devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformation des entreprises.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Introduction

Ce troisième chapitre contient deux parties, la première aborde la présentation de l'organisme d'accueil à travers un petit historique, objectifs de l'entreprise, les activités et les missions des directions, dans la seconde partie nous allons essayer de confirmer ce que nous avons proposé dans les hypothèses et d'avoir des réponses sur la question de départ.

Afin de réaliser cet objectif, nous avons choisi l'entreprise « Tchîn-lait » CANDIA, Bejaia comme terrain pour réaliser notre recherche.

1. Présentation de l'organisme

1.1. Historique et évolution de « Tchîn-Lai/CANDIA »

Tchîn-Tchîn était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952. Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de limonadiers locaux l'a contraint à réviser sa stratégie ; d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à Tchîn-Lait. Le lait en poudre CANDIA et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990. Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à CANDIA afin de se lancer sur le marché du lait. Le projet de l'entreprise Tchîn-Lait a retenu l'attention de CANDIA qui l'a choisi.

On est en 1999 et une franchise Candia est née en Algérie.

Tchîn-lait est implantée sur l'ancien site de la limonaderie Tchîn-Tchîn, à l'entrée de la ville de Béjaia, qui produit et commercialise le lait long conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA. C'est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL. Elle est dotée d'un capital social de 1.000.000.000¹ DZD, détenu majoritairement par M.Fawzi BERKATI, gérant de la société.

¹ Document interne de l'entreprise 2018.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

1.2. Contrat de franchise CANDIA/Tchin-lait

N'étant pas laitier de tradition, Tchin-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait. Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchin-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchin-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

a. Engagements du franchiseur(CANDIA)

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque. De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

- **Sur le plan technique :**

- Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;

- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;

- Mettre à la disposition de Tchin-Lait toute innovation technologique développée par CANDIA (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

- **Sur le plan Commercial/Marketing :**

- Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.

- Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA ;

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année. CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

b. Engagements de la franchise (Tchin/lait)

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA. Parmi ces engagements, nous pouvons citer le contrôle de la qualité.

Dans ce cas, la préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.

-Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

1.3. Les objectifs de l'entreprise Tchin-lait/CANDIA

Tchin-lait est une entreprise économique familiale qui a de multiples objectifs, dont les plus importants sont :

- Etre toujours le leader national dans la production de lait(UHT) avec des parts de marchés plus importantes.
- Soigner l'image de marque par l'amélioration continue de la qualité de ses produits.
- Diversifier sa gamme de produits par l'innovation permanente qui est un facteur clé pour toute survie de l'entreprise.
- Exporter vers différents pays du monde.
- Réaliser un plus grand chiffre d'affaire, en réalisant des ventes plus importantes.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

- Inciter les déposataires à acheter et vendre plus en mettant en place un système de ristourne sur les quantités vendues.

Faire connaître les différents produits de sa gamme et leurs avantages, en ciblant les différents membres de la famille.

1.4. Situation géographique

L'unité de Tchîn-lait se situe dans le tissu urbain de Bejaia, à Bir SLAM au lieu et place de l'usine Tchîn-tchîn (limonadière) délocalisée vers la commune de Tala Hamza.

Tchîn-Lait est une laiterie totalement moderne, dotée d'un équipement de dernière technologie. sa réalisation est intervenue dans le cadre de l'APSI, (décision n°15751du7/3/1999). L'assiette de l'usine, bordée par deux voies principales d'accès s'étend sur une superficie de 4500M².

1.5. La localisation géographique de l'entreprise

-A proximité de l'entrée de la ville de Bejaia ;

-Face à l'axe routier principal (route nationale n°12) ;

-A moins de 3 km du port et de l'aéroport international de Bejaia ;

-Lui confère une position stratégique de premier ordre dans ses relations commerciales et internationales.

Elle dispose depuis 2006, d'une infrastructure de distribution et de stockage de près de 3000M² pour ses besoins de stockage des matières et des produits fini, qu'elle a réalisée en autofinancement pour la majeure partie.

Un nouveau bâtiment administratif destiné à abriter les structures commerciales et marketing, approvisionnements, finances et comptabilité, a également été édifié dans la même enceinte ; celui-ci a été réceptionné fin 2008.

Une extension de l'usine a été lancée en 2009, après l'obtention des permis de construire un terrain mitoyen de 1500M² acquis auprès des héritiers CHOULAK. Prévoyant une nouvelle bâtisse destinée à abriter des nouveaux équipements de production. Dans le prolongement de l'extension des capacités de production, l'entreprise a achevée en 2015, la réalisation d'une infrastructure de stockage de matières premières et emballages sur 4 niveaux

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

d'une surface totale de 7900M², au lieu dit AMAADAN OUADDA, commune de OUED GHIR. Il est projeté également courant 2017 de réaliser au niveau du terrain mitoyen de l'ANNEXE, d'une superficie de 4500M² attribué en concession à l'entreprise par les domaines, transstockeur d'une capacité de 18000 palettes, soit l'équivalent de la production mensuelle actuelle de l'usine contre 3 jours actuellement, ainsi qu'une bâche à eau, afin de palier à l'insuffisance des capacités de stockage et augmenter les réserves en eau destinées à l'alimentation de l'unité de production et du réseau anti incendie.

2. L'organisation de l'organisme d'accueil

Tchin-lait/ CANDIA est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000M² elle est divisée en 11 sous-directions, selon l'organigramme en fonction de l'entreprise, qui jouent un rôle primordial.

2.1. L'activité de l'entreprise

L'activité de l'entreprise Tchin-Lait CANDIA se déroule par 4 critères.

a. Le choix du procédé UHT (lait traité à ultra haute température)

Le lait constitue l'un des produits de base de leur alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques et en particulier, sa teneur en calcium. Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de trois milliards de litre/an, soit 100 litres/habitant/an.²

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et le non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C qui a été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

² Document interne de l'entreprise, 2018

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

- Le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).

-La chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

b. La laiterie TCHIN-LAIT

Tchin-Lait est une laiterie comprenant :

-Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.

-Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physicochimiques du lait.

-Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.

-Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).

-Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres .Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

c. Gamme de produits

La gamme de Tchin-Lait CANDIA se compose de :

• Lait longue conservation

Il est conditionné en emballage TetraPak ou Combibloc 1 litre, dont on distingue :

-Lait stérilisé UHT (Ultra Haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50 cl.

-Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.

• Lait chocolatés

Il est représenté par le lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1 litre et 20cl.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

- **Lait & jus**

C'est le lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas, Orange-Fraise-Banane, Orange-Mangue et Pêche-Abricot), dénommé « Twist », en emballage 20cl, avec paille.

- **Poudre instantanée**

C'est un lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D. Contenance : étui de 500g.

- **Boissons aux fruits**

Ils ont conditionnés en emballage TetraPak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1 litre :

-Boisson à l'Orange.

-Cocktail de fruits.

-Citronnade (Boisson au Citron) : disponible au format 1 litre seulement.

2.2. L'évolution du chiffre d'affaires

Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques et tableaux représentant les évolutions de volumes depuis 2001 :

Figure N°01 : L'évolution du chiffre d'affaires



Source : Document interne de l'entreprise 2018

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

2.3. Réseau de distribution

En 2008 : mise en place d'un réseau de distribution directe.

15 wilayas couvertes avec 20 distributeurs.

8.000 points de vente livrés chaque semaine, par 26 véhicules de distribution

En 2016...

44 wilayas sont couvertes avec 53 distributeurs.

48.000 points de vente livrés chaque semaine, par 320 véhicules de distribution.

Près de 800 emplois indirects créés.

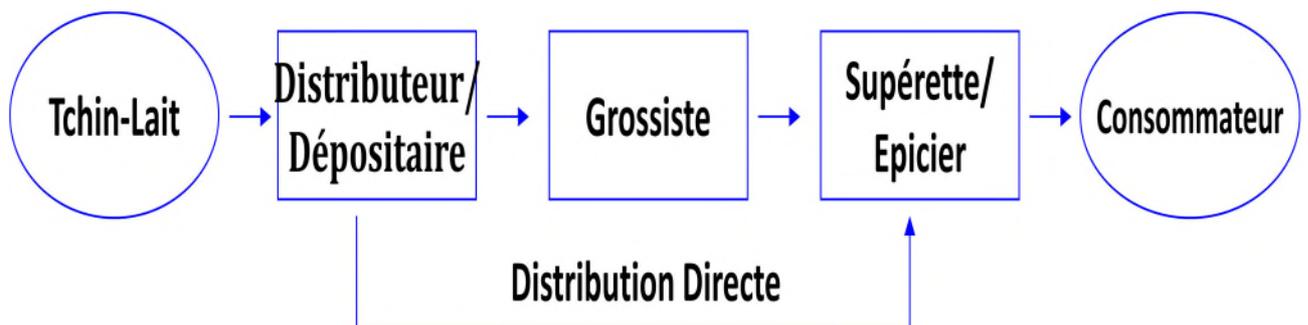
En 2018...

46 Wilayas sont couvertes avec 55 distributeurs

52.000 points de vente livrés, par 380 véhicules de distribution.

Près de 904 emplois créés.

Figure N°02 : Réseaux de distribution TchIn-Lait/CANDIA



Source : service de distribution TchIn-Lait/CANDIA, 2018.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

2.4. Les capacités de conditionnement

Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

Tchin-Lait emploie 904 personnes (dont 50 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 40% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

En 2001, l'usine pouvait conditionner 100.000 litres de lait /jour, soit :

35 millions de litres/an.

Depuis 2012, Tchin-Lait dispose de 4 lignes de conditionnement pour une capacité d'un million de briques/jour; soit 600.000 litres/jour.

Depuis mai 2015, GLJ Alger entre en activité avec 4 lignes de conditionnement pour une capacité de 1,2 millions briques/jour ; soit 600 000 litres /jour

3. L'enquête de terrain

Pour entamer une enquête empirique, il faut adapter une ou plusieurs méthodes voire techniques de recherche pour recueillir des données qui feront l'objet d'une vérification par la suite.

Dans cette partie, nous présenterons les méthodes et les techniques ainsi que les étapes et les enquêtes sur le terrain.

3.1. Les méthodes et les techniques utilisées

Pour réaliser une recherche scientifique cela nécessite l'utilisation des méthodes adéquates à notre thématique, qui permettront de découvrir un aspect de la réalité. Ces méthodes, au sens général, permettront d'apporter des informations et des vérités concernant notre travail.

Afin de décrire et d'analyser notre thème, nous avons utilisés la méthode et la technique quantitative, il s'agit d'un questionnaire dans le but de démontrer l'objectif de notre recherche, à savoir confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

3.2. La population d'étude

Lors de notre recherche au sein de l'entreprise Tchou-Lait/CANDIA, on s'est intéressé aux employés de la direction des ressources humaines, car c'est dans celle-ci que nous avons effectués notre enquête de terrain.

Notre échantillon est d'un total de 07 personnes (05 agents de maîtrise et 02 cadres), qui se compose de 05 hommes et de 02 femmes.

4. Analyse et interprétation des résultats

Cette partie est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats que nous allons présenter sous forme d'un ensemble de réponses et de tableaux simples.

Cette partie renferme les résultats concernant les questionnaires.

4.1. Les caractéristiques de la population d'étude

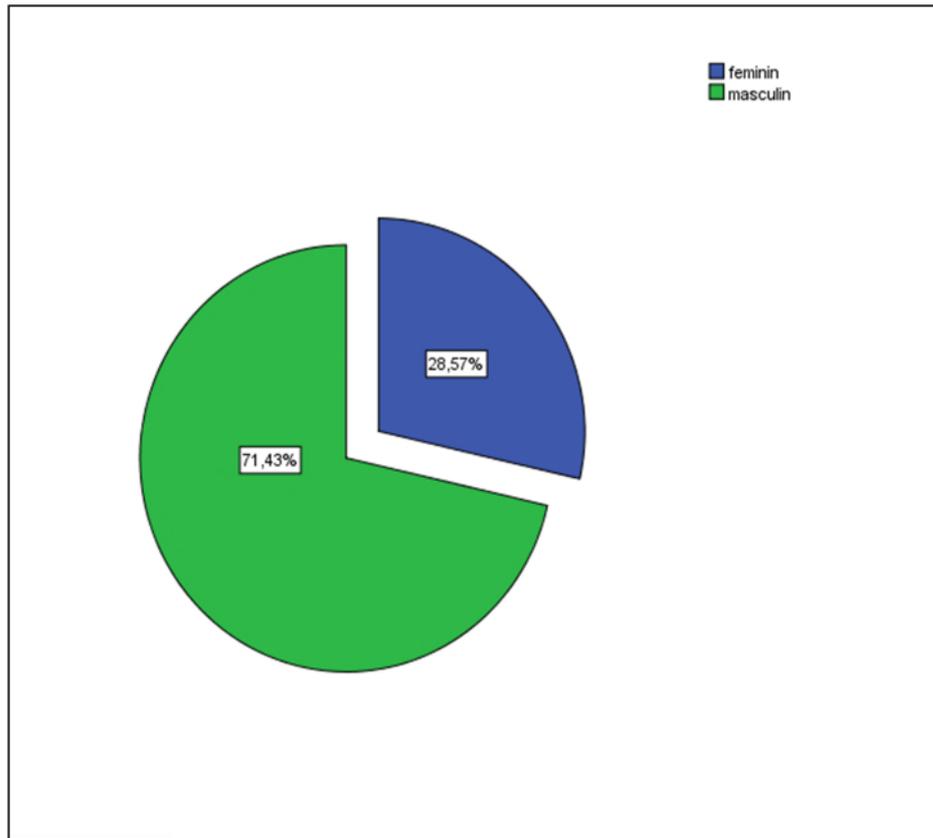
Tableau N° 01 : La répartition de la population selon le sexe

Sexe	Effectifs
Féminin	02
Masculin	05

Source :réalisé à partir des données du questionnaire

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Figure N°03 : La répartition des questionnés selon le genre.



Source : Réalisé à partir des données du questionnaire

On constate d'après ce graphe que 71,43% de la population est de sexe masculin suivi par 28,57% de sexe féminin.

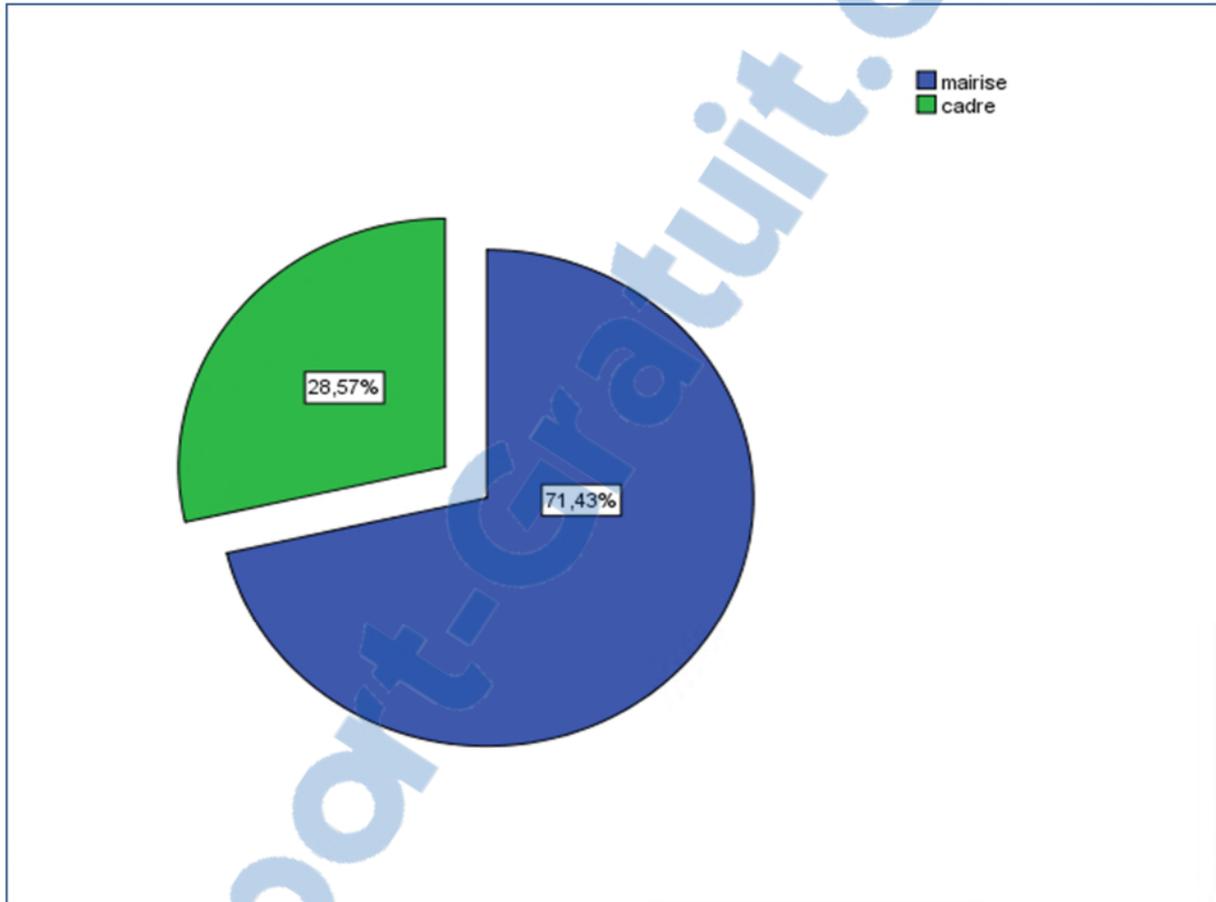
On remarque que le pourcentage qui représente le sexe masculin est plus élevé par rapport au sexe féminin.

Tableau N°02 : Les catégories socioprofessionnelles

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs
Cadre	02
Agent de maîtrise	05

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Figure N°04 : La répartition des questionnés selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : réalisé à partir des données du questionnaire

Nous constatant d'après ce graphe que la catégorie des cadres représente un taux de 28,57% équivalent de 02 cadres, la catégorie des agents de maîtrise avec un taux de 71,43% équivalent de 05 agents de maîtrises.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

4.1. Le pilotage du changement

Tableau N°03 : Répartition des questionnés selon le type de changement rencontré

Type de changement	Effectif
changement de manager	2
changement d'équipe	1
changement de logiciel de travail	4
changement de poste de travail	3
changement de lieu de travail	1
une fusion ou acquisition d'entreprise	7
Promotion	3
mutation de personnel	3

Source : réalisé à partir des données du questionnaire

D'après les données du tableau, on constate que le type de changement le plus rencontré est « **la fusion ou l'acquisition d'entreprise** », par contre on observe que le type du changement le moins fréquenté est « **le changement d'équipe et le changement de lieu de travail** ».

Ce qui explique la transition de l'entreprise Tchén-Lait/CANDIA d'une société à responsabilité limitée (SARL) à un groupe depuis novembre 2017 ce qui a permis l'extension de la taille de l'entreprise et cela en créant d'autres filiales au niveau de Sétif et Alger.

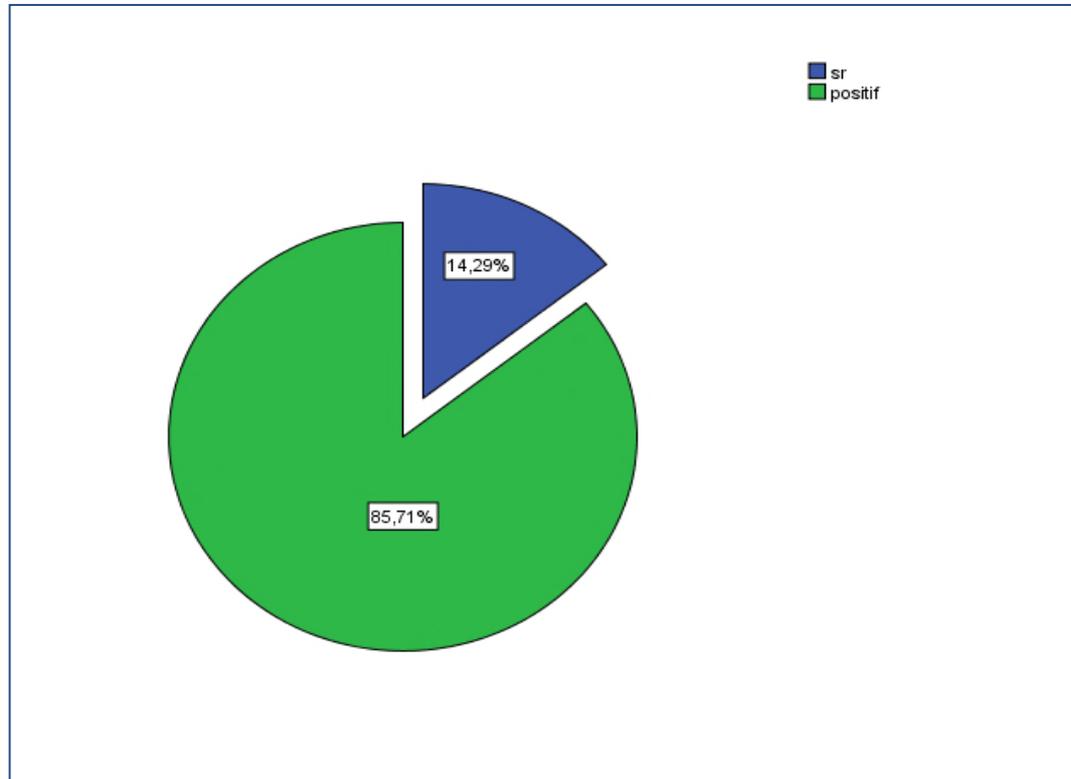
Tableau N°04 : L'avis des questionnés sur le changement

Avis	Effectifs
Positif	06
Négatif	00
Sans réponse	01

A partir de ce tableau réalisé à l'aide des données du questionnaire, on constate que la plupart des questionnés considère que le changement est positif.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Figure N° 05 :L'avis des questionnés sur le changement



Source : réalisé à partir des données de questionnaire

Nous constatons à partir de ce graphe que 85,71% des questionnés considèrent que le changement rencontré est positif, d'autre part on trouve 14,29% de la population enquêtée n'a pas répondu à la question posée.

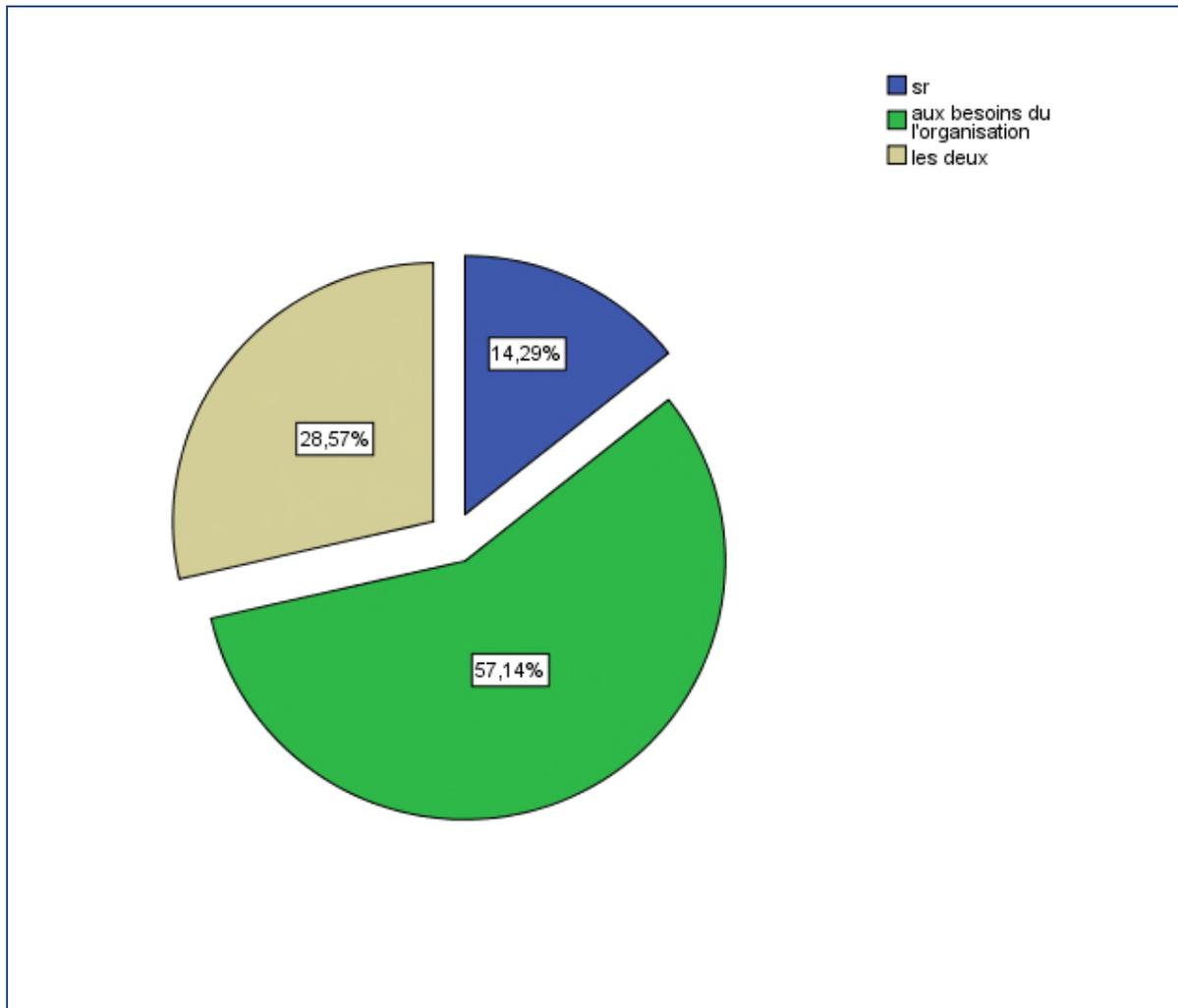
Tableau N°05 : L'intérêt du changement au sein de Tchiv-Lait/CANDIA

Intérêt	Nombre de réponses
Besoins des employés	02
Besoins de l'organisation	04
Besoins des employés et besoins de l'organisation	00
Aucun des deux besoins	00
Sans réponse	01

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Selon ce tableau, on remarque la majorité des questionnés trouve que le changement effectué au sien de Tchir-Lait/CANDIA répond aux besoins de l'entreprise.

Figure N°06 : La répartition des questionnés selon l'intérêt du changement rencontré



Source :réalisé à partir des données de questionnaire

A l'aide de ce graphe et des données recueillies lors de notre recherche au sein de l'entreprise, on constate que le changement effectué répond, d'une façon générale, aux besoins de l'entreprise avec un taux de 57,14% et avec un taux de 28,57% de la population trouvent que le changement répond aux besoins de l'entreprise et aux besoins des salariés, par contre 14,29% n'ont pas répondu sur la question posée et cela est lié aux objectifs fixés par l'entreprise d'une part et aux types du changement d'autre part.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

4.2. Les méthodes de mise en œuvre pour atténuer la résistance

Tableau N° 06 : La conduite du changement

La gestion du changement	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
l'adhésion de l'ensemble des salariés à ce changement	4	57,1	57,1	57,1
le partage de plus d'information avec les salariés	3	42,9	42,9	100,0
Total	7	100,0	100,0	

On remarque d'après ce tableau qu'au sein de Tchiv-Lait/CANDIA, les changements sont généralement menés par l'adhésion de l'ensemble des salariés et le partage de l'information entre-eux.

Donc on déduit qu'il est très important d'impliquer les salariés à un changement et d'assurer une bonne circulation des informations, afin de bien mener le changement souhaité.

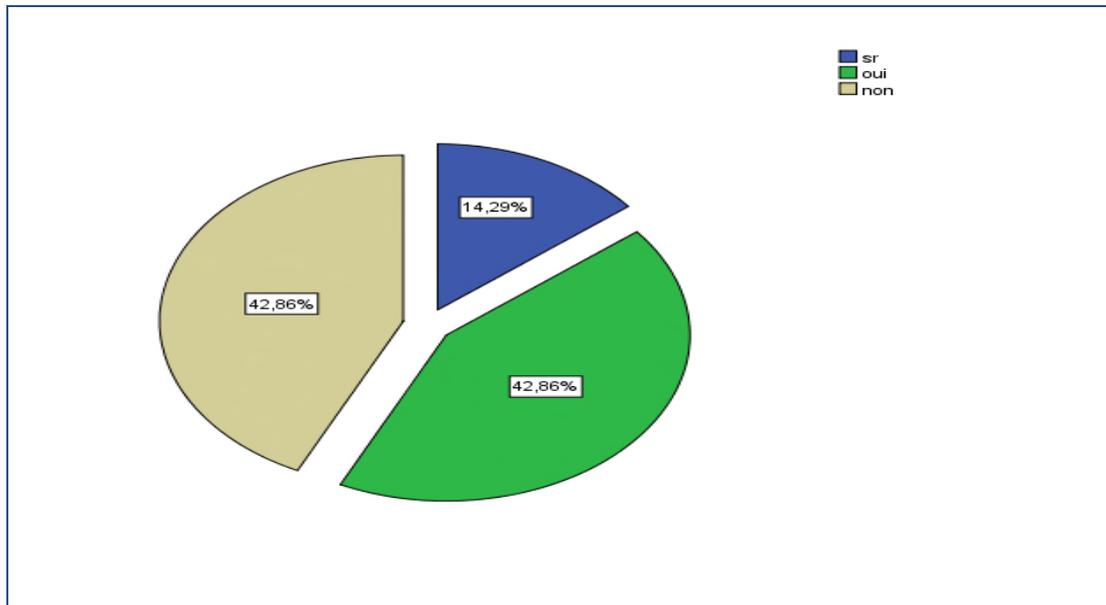
Tableau N°07 : Participation au changement

Participation	Effectifs
Oui	03
Non	03
Sans réponse	01

D'après les réponses fournies par les questionnés, on trouve que 03 d'entre eux ont participé au changement et cela revient au fait de leur ancienneté dans leurs postes au sein de Tchiv-Lait/CANDIA, et 03 autres questionnés n'ont pas participé au changement vu qu'ils viennent d'être recrutés par l'entreprise.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Figure N° 07 : La participation des questionnés au changement



Source : réalisé à partir des données de questionnaire

On aperçoit dans ce graphique que 42,86% de la population enquêtée a participé au changement ainsi, on trouve le même pourcentage qui n'a pas participé à ce changement et cela revient à la nouveauté du personnel questionné dans l'entreprise. Et 14,29% de la population questionnée n'a pas répondu.

Tableau N°08: La manière d'informer sur le changement opéré selon les questionnés

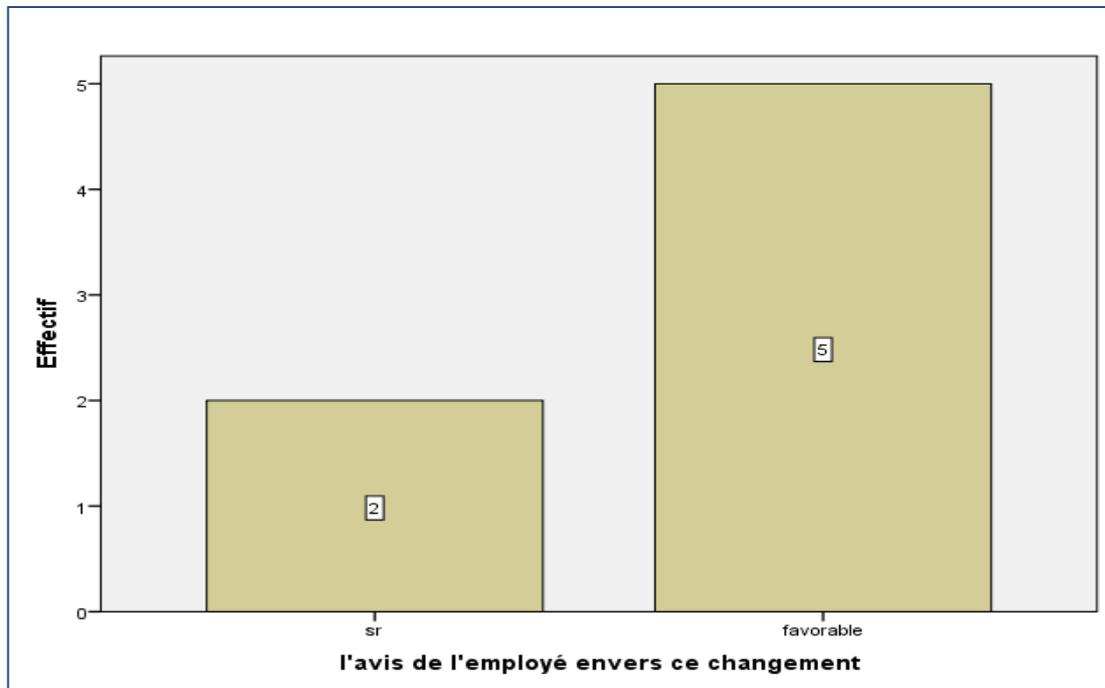
Manière d'informer	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
par une note administrative	5	71,4	71,4	71,4
assistance à des réunions	2	28,6	28,6	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Source : réalisé à partir des données de questionnaire.

D'après ce tableau, on remarque que les questionnés sont informés à propos du changement opéré par des notes administratives et des réunions effectuées par l'entreprise, cela reflète une bonne communication et circulation de l'information afin de bien gérer et faciliter le changement.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Figure N°08 : L'avis des questionnés envers le changement opéré au sein de l'entreprise.



Source : réalisé a partir des données de questionnaire.

D'après ce graphe, on constate que la plus part des questionnés ont confirmé que le changement opéré est favorable, se qui reflète que ce changement répond aux besoins des employés ainsi que celles de l'entreprise Tchou-Lait/CANDIA.

Tableau N° 09 : Les impacts psychologiques rencontrés par les questionnés lors du changement

Type d'impact	Effectif
l'impact psychologique rencontré est l'implication	6
l'impact psychologique rencontré est le stress	3
l'impact psychologique rencontré est la concurrence	3

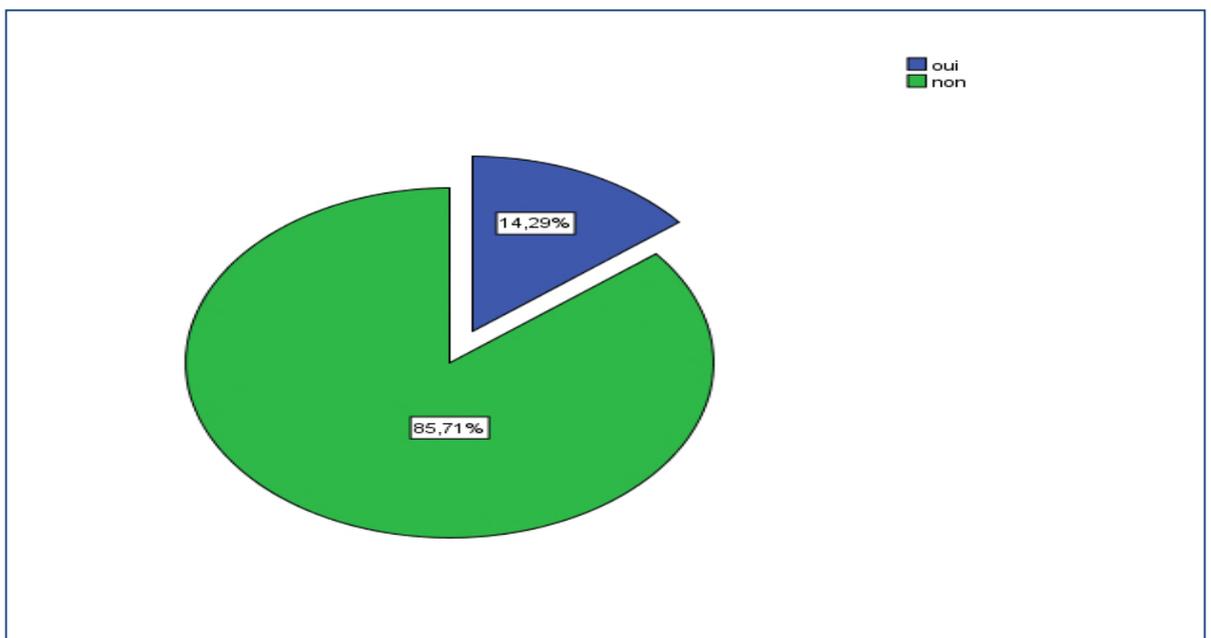
Source :réalisé à partir des donnés du questionnaire

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

On observe dans ce tableau que l'impact le plus souvent rencontré par les questionnés lors du changement est l'implication par un effectif de 6/7. On remarque que la majorité des enquêtés n'ont pas ressentis ni du stress ni de la concurrence.

Donc on déduit que ce changement est bénéfique sur le plan psychologique des employés car il facilite l'adaptation au changement.

Figure N°09 : La connaissance des personnes qui ont quittés l'entreprise



Source : réalisé d'après les données du questionnaire

D'après cette figure on constate que la majorité des questionnés ne connaissent pas des personnes qui ont déjà quittés l'entreprise après l'introduction d'un changement par un taux de 85,71%, cela signifie que le changement est facilement accepté par les employés.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

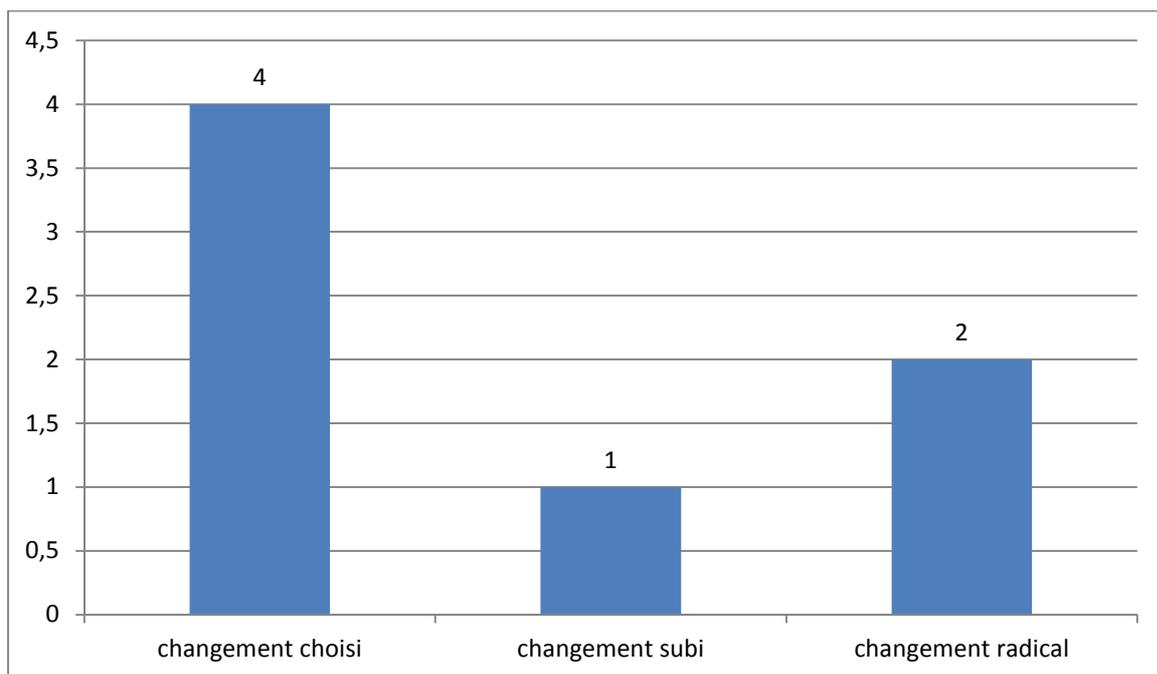
Tableau N°10 : Type de changement auquel l'entreprise est confrontée

Type de changement	Nombre de répondant
Changement choisi	04
Changement subi	01
Changement radical	02
Changement marginal	00

Le changement choisi est le type de changement le plus fréquenté dans l'entreprise

Tchin-Lait/CANDIA.

Figure N°10 : qualification du type de changement auquel l'entreprise est confrontée.



Source : réalisé à partir des données du questionnaire

Nous constatons d'après ce graph que la plus part des questionnés qualifient le changement auquel l'entreprise est confrontée est du type choisi, ainsi vient le changement de type radical

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

puis le changement subi par la plus faible marge. Donc on peut dire que c'est l'entreprise qui choisi le type de changement à mettre en œuvre.

Conclusion du chapitre

A partir de traitement et d'analyse des données recueillies lors de notre recherche au sein de l'entreprise Tchén-Lait/CANDIA, on déduit que le changement est un facteur très important et favorable pour l'entreprise ainsi que ses employés car il apporte une valeur ajoutée à l'entreprise et cela grâce à l'implication des salariés à ce changement.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le changement organisationnel est un processus de modification durable, qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale. Il est nécessaire d'apprendre à bien le gérer, pour cela toutes organisation doit mettre en œuvre une méthode de changement afin d'accompagner celui-ci dans les conditions optimales de réussite. Toutefois, l'acceptation de la part des membres de l'organisation, ainsi qu'une bonne communication sont essentielles pour bien mener le changement et éviter toutes formes de résistance.

Notre étude s'est portée sur la thématique du changement organisationnel, que nous avons essayé d'appuyer tout d'abord par une revue de littérature formulée autour de notre problématique, puis d'approcher, au mieux, la réalité du terrain en nous rapprochant du groupe CANDIA, à travers des questionnaires.

Nous avons développé dans le premier chapitre la plupart des écrits sur le changement organisationnel à savoir les définitions du changement organisationnel, l'histoire du changement organisationnel, les types de changement organisationnel, ainsi que le processus de changement organisationnel.

Concernant le deuxième chapitre nous avons développé le modèle de la conduite du changement, les étapes de la conduite du changement, les risques d'échecs de la conduite du changement organisationnel, la résistance au changement ainsi que les origines et les formes de la résistance, les conséquences de la résistance au changement, les différentes conditions de la réussite du changement organisationnel et enfin les erreurs à éviter pour mobiliser et assurer la participation des salariés au projet de changement organisationnel.

Notre préoccupation principale sur le terrain était de répondre à notre question de recherche : **quel est l'impact du changement organisationnel sur les comportements des individus ?**

Nous avons essayé de voir la réalité et de comprendre le comportement des individus et leurs réactions lors d'un changement organisationnel au sein de CANDIA. En nous basant sur les questionnaires, nous avons pu collecter les données nécessaires auprès de plusieurs employés dont l'analyse nous a permis de constater certains résultats empiriques.

Les questionnaires distribués au sein de Tchén-Lait/CANDIA nous ont permis de constater que la mise en place d'un changement organisationnel est une opportunité et non pas

Conclusion générale

une contrainte, car Tchiv-Lait/CANDIA est un groupe en perpétuel amélioration, et qui s'adapte toujours à son environnement, ces questionnaires nous ont aidé à reprendre sur notre question de départ ainsi sur les questions secondaires. Donc, d'après cette recherche de terrain on peut dire que l'un des impacts de changement organisationnel sur les comportements des individus est la contribution et l'acceptation du changement car il répond non seulement aux besoins de l'entreprise Tchiv-Lait/CANDIA mais aussi au besoin de ses employés.

Et on constate que le rôle des individus est de gérer et de participer à la mise en place de changement et d'assurer son déroulement.

Parmi les méthodes d'accompagnement de changement utilisées par Tchiv-Lait/CANDIA on cite la formation, la communication et la participation dans le but de bien mener un changement.

Par ailleurs nous avons constaté que la majorité des questionnés du groupe Tchiv-Lait/CANDIA contribuent à la mise en place et au bon déroulement de ce changement organisationnel. Et qu'en parallèle ces derniers s'adaptent plus au moins facilement aux changements.

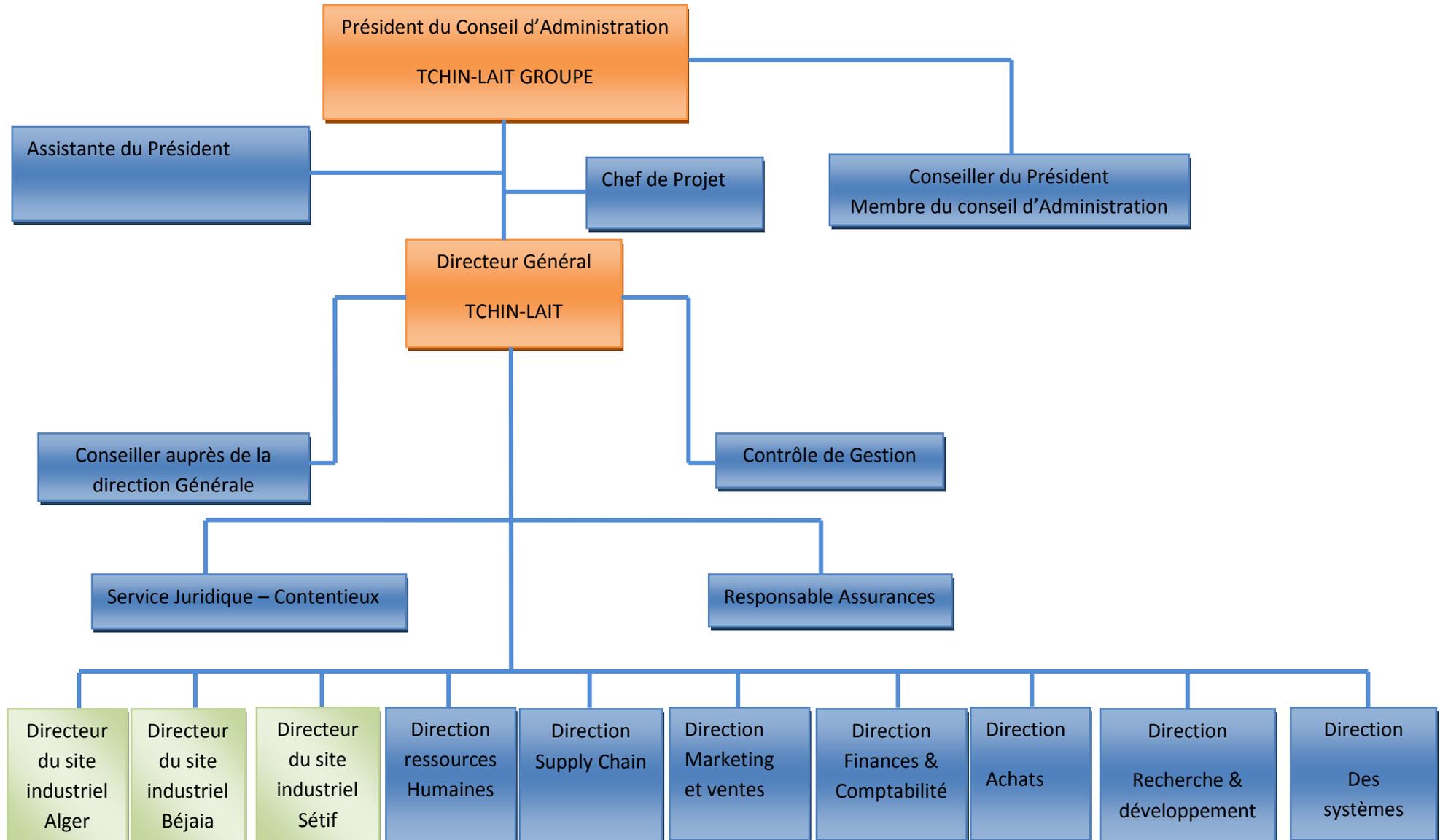
Le résultat de notre recherche à propos de la confirmation ou de l'infirmer des hypothèses proposées nous sommes arrivés à infirmer la première hypothèse parce que dans ce groupe de Tchiv-Lait CANDIA tout changement est accepté facilement par ses membres ce qui explique l'absence des résistances au changement. A propos des deux dernières hypothèses sont confirmées.

Cependant, toute recherche n'est pas complète. En effet, tout au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de difficultés. D'une part, la taille de l'échantillon ne nous permet pas d'enrichir notre recherche. D'autre part, nous notons aussi le manque de temps liée à la courte durée de notre stage, à la non disponibilité des employés à répondre aux questionnaires.

Nos résultats ouvrent certaines perspectives de recherche future concernant le changement organisationnel.



ORGANIGRAMME DE TCHIN-LAIT/CANDIA



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, DES SCIENCES COMMERCIALES ET DES
GESTIONS

DEPARTEMENT DE GESTION

Niveau Master II

Option : Management académique

Questionnaire sous le thème :

**« Le comportement des individus lors de l'introduction de changement au
sien de l'organisation »**

Préparé par :

AIDI Lillia

BARACHE Ouerdia

Encadré par :

Dr.OUAOUDIA Lounis

Cas pratique au sein de l'entreprise « Tchîn-lait /CANDIA »

Objet

Dans le cadre d'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion, option : Management académique. Nous voulons mener une enquête dans la quelle on veut savoir l'existence des changements organisationnels ainsi les comportements des individus face à ces changements afin de pouvoir reprendre à notre problématique de recherche qui porte sur le comportement des individus a de l'introduction de changement au sein de Tchîn-lait/CANDIA.

Vos repenses sur ce questionnaire nous permettre de recueillir des points de repère importants qui nous aiderons à compléter notre recherche et répondre à notre problématique, sachant que les données recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de manière anonyme.

Nous vous remercions d'avance de votre contribution ainsi votre amabilité.

I)-Identification du questionné :

1. Sexe :

- féminin
- masculin

2. Age :.....

3. Niveau d'étude :

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4. Catégorie socioprofessionnelle.....

5. Ancienneté dans le poste

6. Avez-vous déjà travaillé dans une autre entreprise avant d'être recruté à CANDIA ?

- Oui
- Non

II)-Pilotage du changement :

7. Votre organisation a-t-elle connu un changement organisationnel ?

- Oui
- Non

8. Si oui, quel type de changement avez-vous rencontré au sein de votre organisation ?

- Changement de manager
- Changement d'équipe
- Changement de logiciel de travail
- Changement de poste de travail
- Changement de lieu de travail
- Une fusion ou acquisition d'entreprise

- Promotion
- Mutation du personnel vers d'autres filiales
- Autre(précisez):.....
.....

9. Comment considérez-vous ce changement ?

- Positif
- Négatif

10. Pensez-vous que ce changement répond à :

- Vos besoins
- Aux besoins de l'organisation
- Les deux
- Aucun des deux

III) Méthodes de mise en œuvre pour atténuer la résistance :

11. D'après vous, comment gérer le changement organisationnel au sein de CANDIA ?

- L'adhésion de l'ensemble des salariés à ce changement
- Le partage de plus d'information avec les salariés
- Autre
(précisez) :.....
.....

12. Avez-vous participé à ce changement ?

- Oui
- Non

13. Comment êtes-vous informés sur les changements opérés au sein dans votre organisation ?

- Par une note administrative
- Assistance à des réunions
- Vous n'êtes pas informer

14. Avez-vous été informé de ce changement bien avant ?

- Oui
- Non

15. Comment jugez-vous les changements opérés au sein de votre organisation ?

- Utile
- Inutile

Pourquoi ?.....
.....

16. A votre avis votre organisation nécessite elle des changements organisationnels ?

- Oui
- Non

17. Avez-vous ressenti une nette amélioration après l'introduction des changements ?

- Oui
- Non

Si oui, quelles sont ces améliorations ?.....
.....

18. Sentez-vous menacer par ce changement opéré au sein de votre organisation ?

- Oui
- Non

19. Dans cette organisation quelle est l'avis des employés envers le changement opéré ?

- Favorable
- Défavorable

Pourquoi ?.....
.....

20. Etes-vous satisfait(e) dans votre travail avant le changement opéré ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?.....
.....

21. Etes-vous satisfait(e) dans votre travail après le changement opéré ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?.....
.....

22. Quels sont les impacts psychologiques que vous avez rencontrés lors du changement ?

- Stress
- Implication
- Concurrence

23. Connaissez-vous des employés qui ont quittés l'entreprise après l'introduction d'un changement ?

- Oui
- Non

24. Pensez-vous que maintenant ce changement est bénéfique et représente une valeur ajoutée à l'entreprise ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

25. Comment peut-on qualifié ce type de changement auquel votre entreprise est confrontée ?

- Changement choisi
- Changement subi
- Changement radical
- Changement marginal

Bibliographie :

1- Ouvrage :

- AUTISSIER David et MOUTOT-J-M. (2003) Pratiques de la conduite du changement : Comment passer de discours à l'action. Paris. DUNOD.
- BELANGER, COTE Nicole, JOCELYN Jacques (1994).La dimension humaine des organisations. Gaétan Morins.
- CARTON. (1997).Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel. Paris. ANACT.
- COLLERETTE Pierre, Gilles Delise et Richard Perron(1997). Le changement organisationnel : théorie et pratique, presse de l'université.
- DEMERS Christiane. (1999).L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Paris. GESTION.
- GROUARD Et MESTON. (1998) .l'entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement, 3^{ème} Edition. Paris. DUNOD.
- HELEFER J-P. KALIKA M. et ORSONI J. (2002).Management stratégique et organisation .Paris.4^{ème} édition. Vuibert.
- KOTTER John et HOLGER Rathgeber (2008) : Alerte sur la banquise. Paris. PEARSON EDUCATION.
- ROBBINS Stephen, DECENZO David, GABILLIET Philippe. (2008). Management : L'essentiel des concepts et des pratiques, 4^{ème} édition. Paris. PEARSON EDUCATION.

2- Articles et revues :

- BAREIL Céline. (2004).La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits, cahier N°10. Montréal
- BAREIL Céline et SAVOIE. (1999).Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Montréal. Revue internationale de gestion.
- GIROUX. (1991).La gestion du changement stratégique, EDITION, Gestion. Revu international de gestion vol.16 N°02.

- LAINEY Pierre(2004).Mythes sur la conduite de changement organisationnel. Presses. Montréal.
- MBOCKA Génévrière (2009-2010): Les causes d'échecs du changement organisationnel .HEC Montréal.
- RONDEAU Alain. (1999). Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, Edition, revue de la gestion, Automne, Vol, 24.
- VALS Alain. (2000).La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire.

3- Thèses :

- VAN DE VEN et POOLE. (2006).Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile.
- RIM Zid (Octobre 2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions .Mémoire de fin d'études. Québec.

4- Sites électroniques :

- www.Larousse.Fr/Dictionnaire /Français/Changement/14612.(consulté le 06 mai 2018).

5- Documents de l'entreprise :

- Document interne de l'entreprise Tchou-Lait /CANDIA, (Direction ressources humaines).
- Document interne de l'entreprise (Direction finance et comptabilité, 2017).
- Document interne de l'entreprise (Direction marketing et vente, Tchou-Lait, 2017).
- Document interne de l'entreprise Direction générale. (Tchou-Lait, 2014).

Table des matières	
Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	
Chapitre I:Généralités sur le changement organisationnel.....	
Introduction	9
1. Définitions.....	9
1.1.Définitions du changement.....	9
1.2. Définitions du changement organisationnel	10
2. Historique du changement	11
2.1.La première période: Fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation ».....	11
2.2.La deuxième période : années(70) « mort ou transformation »	12
2.3.La troisième période : années(80) « apprentissage et évolution ».....	12
3. Typologie du changement.....	12
3.1.Selon GIROUX	13
3.2.Selon GROUARD et MESTON.....	13
4. Les facteurs déclencheurs de changement.....	14
4.1.Facteurs externes	14
4.2.Facteurs internes	16
5. Le processus de changement	16
5.1.Le modèle de LEWIN(1947)	17
5.2.Le modèle de COLLERETTE(1997)	17
Conclusion de chapitre I	18
Chapitre II : Résistance et conduite du changement	
Introduction	20
1. La conduite du changement	20
1.1.Définition de la conduite du changement	21

1.2.	Les étapes de la conduite du changement	21
1.3.	Les risques d'échecs de la conduite du changement	23
1.4.	Les phases de la conduite du changement.....	25
2.	La résistance au changement	26
2.1.	Définition de la résistance au changement	26
2.2.	Les origines de la résistance au changement.....	27
2.3.	Les formes de la résistance au changement.....	29
2.4.	Les conséquences de la résistance au changement.....	30
3.	Le pilotage du changement	30
3.1.	Les conditions de la réussite.....	31
3.2.	Les erreurs à éviter	32
4.	Les pratiques de mobilisation	33
4.1.	La participation	33
4.2.	La communication	34
4.3.	La gestion.....	36
4.4.	Le support.....	37
	Conclusion de chapitre II.....	38
	Chapitre III : Présentation de l'organisme, analyse et interprétation des résultats	
	Introduction	40
1.	Présentation de l'organisme.....	40
1.1.	Historique et évolution de Tchou-Lait/CANDIA.....	40
1.2.	Contrat de franchise Tchou-Lait/CANDIA	41
1.3.	Les objectifs de l'entreprise Tchou-Lait/CANDIA	42
1.4.	Situation géographique	43
1.5.	La localisation géographique de l'entreprise	43
2.	L'organisation de l'organisme d'accueil	44
2.1.	L'activité de l'entreprise	44
2.2.	L'évolution du chiffre d'affaires	46
2.3.	Réseau de distribution.....	47
2.4.	Les capacités de conditionnement	48
3.	L'enquête de terrain.....	48
3.1.	Les méthodes et les techniques utilisées	48
3.2.	La population d'étude	49
4.	Analyse et interprétation des résultats	49

4.1. Les caractéristiques de la population d'étude.....	49
4.2. Le pilotage du changement	51
4.3. Les méthodes de mise en œuvre pour atténuer la résistance	55
Conclusion de chapitre III.....	60
Conclusion générale	62
Bibliographie	
Tables des matières	
Annexes	

Chapitre I :

Généralités sur le changement organisationnel

Chapitre II :

Résistance et conduite du changement organisationnel

Chapitre II :

**Présentation de l'organisme, analyse et
interprétation des résultats.**

Conclusion générale

Bibliographie

Liste des tableaux et figures

Annexes

Rapport-Gratuit.com

Table des matières

Sommaire

Introduction générale

Résumé :

Dans un environnement qui est en perpétuel évolution, les organisations sont dans l'obligation de s'adapter, ainsi le changement organisationnel est devenu inévitable.

La gestion du changement est un élément clé pour bien préparer le changement afin d'éviter des inquiétudes qui peuvent se traduire par des résistances au changement. Toute fois tout changement engendre des résistances. L'étude de ce phénomène permet de mieux comprendre les causes dans le but de les atténuer, ainsi que leurs conséquences afin de maîtriser les menaces et saisir les opportunités liées au changement.

Pour cela, nous avons mis l'accent lors de notre recherche sur la problématique qui concerne le comportement des individus lors de l'introduction du changement, ainsi nous nous sommes intéressés aux méthodes utilisées par l'entreprise Tchén-Lait/CANDIA pour accompagner les résistances dans le but de les atténuer.

Mots clés :

Changement, changement organisationnel, conduite du changement, résistance au changement.