

Les déterminants des réactions individuelles face au changement organisationnel

Determinants of individual reactions to organizational change

RGUIBI khalid

Enseignant chercheur

ENCG-Kénitra, Université Ibn Tofail- Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

krgui2014@gmail.com

ATID hasna

Doctorante

ENCG-Kénitra, Université Ibn Tofail- Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

atid.hasna2017@gmail.com

Date de soumission : 15/04/2021

Date d'acceptation : 19/05/2021

Pour citer cet article :

RGUIBI kh. & ATID H. (2021) « Les déterminants des réactions individuelles face au changement organisationnel », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 1275- 1298.

Résumé

« Pour continuer à exister, les entreprises doivent changer de monde de fonctionnement en passant d'une logique de gestion à une logique d'adaptation permanente. Dans une entreprise, le facteur humain est un facteur clé pour la réussite ou l'échec de cette transformation. Il peut souvent être un frein puissant à l'adaptation de l'organisation à son environnement » (Cohen ,2006). Qu'il soit bénéfique ou non, imposé ou voulu, le changement est un état déstabilisant, qui entraîne des renoncements, de l'excitation, et des angoisses.

Face à son avènement, l'attitude première des individus consiste le plus souvent à manifester une résistance, relativement neutre et passive dans un premier temps. Cette résistance n'est pas synonyme de rejet absolu, mais s'explique par le fait que les individus cherchent à comprendre les évolutions en cours et ne peuvent pas renier facilement les modèles ou pratiques qu'ils ont auparavant adopté et peut-être prôné. Ce qui nous a principalement décidé de ce sujet, c'est le fait qu'il s'inscrit dans un domaine dans les préoccupations sont très actuelle, aussi bien, il tient compte de plusieurs dimensions, à savoir : la dimension humaine (attentes, souhaits et comportements du personnel,...), et la dimension organisationnelle (typologies du changement organisationnel, facteurs déclencheurs du changement organisationnel,...). Notre recherche académique consiste à cet effet, à identifier les facteurs déclencheurs de la dimension comportementale et attitudinale adoptée par les individus face au changement organisationnel, en vue de comprendre leur réaction et leur attitude afin de vaincre la résistance et assurer le succès du changement organisationnel.

Mots clés : Changement organisationnel ; facteurs internes ; facteurs externes ; déterminants individuelle ; déterminants organisationnel.

Abstract

« In order to continue to exist, companies must change the world in which they operate by moving from a management logic to one of permanent adaptation. In a company, the human factor is a key factor for the success or failure of this transformation. It can often be a powerful brake on the adaptation of the organization to its environment »(Cohen ,2006).

Whether beneficial or not, imposed or desired, change is a destabilizing state, which leads to renunciation, excitement, anxiety. Faced with its advent, the first attitude of individuals most often consists in showing a relatively neutral and passive resistance at first. This resistance is not synonymous with absolute rejection, but can be explained by the fact that individuals seek to understand the changes underway and cannot easily disavow the models or practices they have previously adopted and perhaps advocated. What mainly decided us of this subject, it is the fact that it fits in a field in the concerns are very current, as well, it takes into account several dimensions, namely: the human dimension (expectations, wishes and behaviors of the personnel,...), and the organizational dimension (typologies of the organizational change, triggers of the organizational change,...). Our academic research consists in identifying the triggers of the behavioral and attitudinal dimension adopted by the individuals facing the organizational change, in order to understand their reaction and their attitude in order to overcome the resistance and to ensure the success of the organizational change.

Keywords : Organizational change; internal factors; external factors; individual factors; organizational factors .

Introduction

Le changement organisationnel, qu'il soit naturel ou planifié, a acquis un rôle essentiel dans la démarche en sciences de gestion. En effet, depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer, innover, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux critères d'efficacité de son temps. Il est devenu un sujet grandissant pour les praticiens et les chercheurs dans ce domaine. Les raisons avancées sont multiples : l'intensification de la concurrence sur le marché planétaire, la complexité accrue du nouvel environnement d'affaires, la prise de conscience de l'importance du rôle de l'individu dans une organisation.

Le changement est donc, un élément incontournable pour tout système vivant. Que ce soit par adaptation (logique défensive : se conserver pour survivre) ou par anticipation (logique offensive : croître pour survivre), un système vivant est en recherche permanente d'un équilibre (Jacques Melese lui préférera le terme d'"équilibration") avec son environnement. Cette équilibration se heurte aujourd'hui à trois caractéristiques :

- La rapidité : qui rend difficile l'apprentissage de nouveaux modes de travail.
- La nouveauté : Réseau, Cyberspace, génie génétique..., la liste des nouvelles problématiques face auxquelles la mémoire, l'expérience, les connaissances sont de peu d'utilité est longue.
- La complexité : les liaisons de plus en plus nombreuses entre les éléments accroissent les obstacles à l'analyse et les risques de l'action.

Le contexte actuel de la conduite du changement se caractérise essentiellement par sa complexité (qu'il s'agisse de « l'objet » du changement ou de son environnement), et par son indétermination quant à l'impact des solutions envisagées et de la réaction de « l'objet » du changement par rapport à ces solutions.

Changer une organisation est souvent essentiel pour qu'une entreprise reste compétitive. L'incapacité à changer peut influencer sur la capacité d'une entreprise à survivre. Pourtant, les employés n'accueillent pas toujours favorablement le changement organisationnel

Son avènement comporte sa part d'incertitude et de nouveauté, donc susceptible de bouleverser toute la pyramide hiérarchique, de haut en bas, et de bousculer les façons de faire et les nouveautés qui viennent changer les compétences et les attitudes des personnes touchées.

Le destinataire est appelé donc à modifier ses habitudes et ses comportements. Il est sollicité pour apprendre de nouvelles choses et de développer de nouvelles habiletés s'il veut s'approprier le changement. Sans cette volonté de vouloir changer et sans mettre les efforts nécessaires, ces nouvelles habitudes ne se développeront et l'objectif ne sera probablement pas atteint (Bareil, 2004).

Face à son arriver, Tout individu se demande:

- Pourquoi un tel changement?
- Qu'apportera ce changement?
- En quoi m'affectera-t-il au quotidien?
- Mon poste sera-t-il aboli ou modifié?
- S'agit-il d'un changement imposé?
- Nous paraît-il attractif?

Ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

Quels sont les facteurs déclencheurs de la dimension comportementale et attitudinale adoptée par les employés face au changement organisationnel ?

À partir de cette problématique proviennent d'autres questions, dont nous essayons d'avoir des réponses à savoir :

- Le changement organisationnel va-t-il modifier nos habitudes, nos comportements, et notre culture?
- Dans quelle mesure l'organisation est-elle responsable du succès ou de l'échec de cette transformation ?

Ceci nous conduit à formuler les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :** Les employés les plus âgés sont les plus enclins à résister face au changement organisationnel
- **Hypothèse 2 :** Les perceptions de justice organisationnelle influencent positivement les comportements des employés face au changement organisationnel
- **Hypothèse 3 :** L'abondance de la zone de confort (les habitudes et les routines) est la principale cause de la résistance des salariés face au changement technologique

Cet article se divise en deux axes : nous envisageons, dans une première partie, de présenter un aperçu sur le changement organisationnel. Dans un premier lieu, nous allons commencer par définir le changement organisationnel, ensuite mettre l'accent sur les typologies du changement organisationnel selon deux aspects à savoir la nature et la périodicité et puis présenter les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Ces points nous amèneront, dans une seconde partie, à aborder la question cœur de notre recherche, tout en présentons en premier lieu les facteurs déclencheurs des réactions individuelles face au changement organisationnel à savoir les facteurs d'ordre individuel et les facteurs d'ordre organisationnel, et on va conclure notre contribution par la présentation des théories et modèles de changement de comportement.

1. Aperçu sur le changement organisationnel

1.1. Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel fait référence au processus de croissance, de déclin et de transformation au sein de l'organisation. On pense souvent que les organisations sont des structures durables dans une société en mutation. Cependant, la vérité est que les organisations changent en permanence.

Il s'agit bien évidemment de la modification du statu quo ou le fait de rendre les choses différentes de ce qu'elles étaient auparavant. Le changement est souvent perçu comme l'élément perturbateur de l'équilibre et l'ordre connu de l'organisation..

Il n'existe pas une seule définition, les auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. En effet, nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail.

(Guilhon , 1998), considère le changement organisationnel comme le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée (Yatchinovsky, 1999), donc entre deux équilibres de l'organisation. Ainsi, selon (Grouard & Meston ,1998,) le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ».

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 ; il insiste sur le fait qu'il y a un changement organisationnel lorsque les comportements et pratiques

des acteurs d'une organisation ont été modifiés de façon relativement durable (Collerette, 2008).

(Chgadna, et al., 2020), deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, le fait qu'une modification est observable et observée. Ce qui fait qu'on parle de changement, ce n'est pas tant qu'il entraîne des modifications plus ou moins grandes, mais bien qu'il soit perceptible par ceux qui le vivent.

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

1.2. Les objectifs du changement dans une organisation

La gestion du changement est un effort permanent pour la plupart des grandes organisations, mais ce concept peut être perturbant pour quiconque n'est pas impliqué dans cette activité. Contrairement à la gestion de projet, qui possède une structure formelle et suit un calendrier défini, la gestion du changement est un processus plus réactif et imprévisible.

Lorsque les employés subissent des changements, même minimes, ils aiment savoir que l'organisation a tenu compte de leurs besoins. Un processus efficace de gestion du changement peut faire la différence entre les employés mécontents et les employés qui se sentent stimulés et responsabilisés par le changement

Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement, et changer les modèles de comportement du personnel, (Ben Kahla, 1999), sont les principaux objectifs du changement dans une organisation

- L'accroissement de l'adaptabilité d'une organisation

Les organisations doivent disposer de méthodes et des techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des réserves de main d'œuvre, des aspirations de la société, des exigences légales, des idées etc. Les organisations créent généralement des départements ou des équipes de spécialistes qui se livrent à des enquêtes et des prévisions afin de leur permettre de s'adapter d'une manière permanente.

- Le changement des comportements

Le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation. Une organisation peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et

avec leurs emplois. Ainsi, les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel ; à savoir, ce que font ou omettent de faire les employés.

Ainsi, même si l'organisation se transforme en une structure plus décentralisée, à défaut d'un changement du comportement chez le personnel, la transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.

Dans la partie qui suit, nous traitons la typologie du changement organisationnel.

1.3. Typologies du changement organisationnel

En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. (Grouard & Meston ,1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis.

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 tandis que la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, comme la satisfaction des clients. Plus 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» (Grouard & Meston ,1998). Autrement 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» (Grouard & Meston ,1998). 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. Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, (Demers ,1999) parle de changement radical, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce» Un tel type de changement serait nécessaire

afin de briser le blocage, et minimiser les risques d'incohérence et réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre.

Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise. De son côté, (Johson, 1966) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise. Quant à (Dupuis & Kuzminski, 1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui « vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps » (Dupuis & Kuzminski, 1998). (Demers, 1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler.

1.4. Les facteurs déclencheurs du changement

Lorsqu'un système organisationnel est perturbé par une force interne ou externe, un changement se produit fréquemment. Le changement, en tant que processus, est simplement une modification de la structure ou du processus d'un système. Il peut être bon ou mauvais, le concept est uniquement perturbateur.

Cette partie présente les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

1.4.1 Facteurs externes

Nous sommes confrontés à des facteurs externes et à des réglementations dans notre vie quotidienne. Lorsque nous conduisons, nous respectons les panneaux de limitation de vitesse pour éviter une contravention. Lorsque nous faisons des achats, nous devons payer une taxe de vente obligatoire. Ce sont tous de petits exemples de la façon dont les facteurs externes influencent notre vie quotidienne et les décisions que nous prenons. Bien que les facteurs externes soient hors de notre contrôle, ils nous influencent néanmoins et créent des limites dans lesquelles nous devons opérer. Il en va de même pour les organisations.

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.

Les organisations préféreraient contrôler tous les aspects de leurs fonctionnements, Cependant, un certain nombre de facteurs externes entrent en jeu et ne permettent pas aux organisations d'avoir un contrôle total sur chaque élément. Examinons certains de ces facteurs externes et l'influence qu'ils exercent sur la culture organisationnelle.

- Facteurs économiques

L'économie joue un rôle dans notre vie quotidienne. Combien d'argent nous gagnons, combien d'argent nous dépensons, nos désirs et nos besoins, les prix de la concurrence, etc. sont autant de facteurs qui influencent les décisions financières que nous prenons quotidiennement. Les organisations sont également fortement influencées par les facteurs économiques. Un effondrement du marché ou une récession aura un impact direct sur les ventes d'une organisation. Lorsque les gens ne sont plus en mesure de se payer un produit ou choisissent de dépenser leur argent ailleurs, les entreprises sont directement touchées. D'autre part, les entreprises sont affectées lorsque l'économie est bonne et que les gens sont en mesure de dépenser ou d'investir plus d'argent. S'adapter aux changements de l'économie et être capable d'ajuster les stratégies organisationnelles pour y faire face est essentiel à la survie des entreprises.

- Facteurs industriels

Dans chaque secteur, il existe un certain nombre de concurrents. Les mesures prises par vos concurrents peuvent influencer les décisions que vous prenez au sein de votre propre organisation. Pour assurer la longévité de votre entreprise, vous devez être capable d'adapter la culture de votre entreprise à celle de vos concurrents. Parmi les autres facteurs industriels, citons la mise à jour des normes industrielles et des exigences en matière de sécurité qui

évoluent avec le temps. Pour assurer la conformité aux normes industrielles, il faut ajuster les objectifs de l'entreprise afin de la réorienter.

- Facteurs sociaux

L'opinion publique et les attentes de la société sont des facteurs externes importants qui obligent les entreprises à réévaluer leur mode de fonctionnement. Si le public a une perception négative de votre organisation, cela peut avoir un impact négatif sur les résultats de votre entreprise. La société attend beaucoup des organisations en matière de responsabilité sociale. La responsabilité sociale englobe une grande variété de sujets, notamment la sensibilisation de la communauté, la promotion de la diversité, la durabilité et des normes éthiques élevées. Chacun de ces sujets doit être intégré dans la culture d'une entreprise afin de réussir. Avec l'examen du public et l'accès instantané à l'information grâce à la technologie, les entreprises sont bien surveillées par la société.

- Facteurs technologiques

La technologie occupe une place importante dans la main-d'œuvre d'aujourd'hui. Elle est constamment mise à jour et changeante, ce qui rend parfois difficile pour les entreprises et leurs employés de suivre le rythme. La technologie est un facteur externe important du comportement organisationnel. Elle a radicalement changé la façon dont les entreprises font des affaires au fil des ans et elle continue à faire des vagues avec chaque nouvelle innovation technologique. L'intégration de la technologie dans la culture organisationnelle de chaque entreprise est importante pour développer et maintenir une entreprise prospère et à la pointe de la technologie.

1.4.2 Facteurs internes

Les facteurs internes sont ceux qui proviennent d'une organisation elle-même. Il s'agit de facteurs prévisibles car ils se situent au sein de l'organisation, et ils peuvent influencer les activités et les décisions de l'organisation, ainsi que les comportements et les attitudes des employés.

Parmi les principaux facteurs internes qui affectent le changement organisationnel on a :

- La vision

Certaines organisations sont axées sur la vision. Ces organisations apportent continuellement des changements pour réaliser leur vision, et ils ont également tendance à revoir et à redéfinir leur vision, qui constitue la force clé qui permet d'accepter et d'exécuter les changements.

- Les valeurs

Les valeurs fondamentales des organisations sont également un moteur du changement. Par exemple, des valeurs comme l'équilibre entre les sexes, la diversité culturelle et l'éthique, etc. sont des principes puissants qui conduisent souvent à des changements importants dans les stratégies et les processus organisationnels.

- Le leadership

Parfois, le changement de direction est à l'origine du changement organisationnel. Chaque nouveau dirigeant apporte une nouvelle vision, de nouvelles stratégies et une nouvelle culture de travail à son organisation. Le style de leadership est donc un facteur important qui affecte le changement.

- La performance

Il s'agit peut-être du facteur le plus important qui conduit au changement. Les bons dirigeants opèrent un changement stratégique dans leur approche des affaires lorsque les performances d'une organisation ne sont pas satisfaisantes. Dans ce cas, des changements radicaux sont apportés au rôle et aux responsabilités des différents acteurs de l'organisation afin d'améliorer les performances de l'entreprise.

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.

2. Les réactions individuelles face au changement organisationnel

2.1. Les facteurs déclencheurs des réactions individuelles face au changement organisationnel

Tout comportement et toute réaction des employés sont influencée par un bagage de facteurs qui peuvent bloquer ou entraver un changement dans les organisations. Lorsque l'on travaille dans une entreprise, on gagne un certain statut, un certain pouvoir ou encore d'autres éléments qui deviennent importants pour nous. D'où l'intérêt de mettre l'accent sur les facteurs qui peuvent influencer les décisions individuelles, d'adhésion ou de résistance face au changement organisationnel

2.1.1 Les facteurs d'ordre individuel

- L'âge

Dans leur revue de littérature consacrée au concept d'anxiété face à l'ordinateur, (Torkzadeh & Angulo, 1999), affirment que l'âge est souvent considéré comme un corrélat d'anxiété face

à l'informatisation. Les utilisateurs les plus âgés se révèlent les plus nostalgiques aux anciennes méthodes de travail et voient d'un mauvais œil les changements technologiques. Ces derniers constituent pour eux une menace de rupture dans leurs habitudes de travail, leurs façons de faire qui se sont déjà enracinées.

- La personnalité

La personnalité des employés est un facteur prépondérant à prendre en considération dans la période de transformation organisationnelle. Cela est nécessaire car les individus n'ont pas les mêmes traits de personnalité, plusieurs facteurs peuvent donc influencer cette dernière à savoir : les facteurs innés (l'hérédité, le sexe, la constitution¹), et les facteurs acquis (la culture, les expériences de vie, la famille).

C'est pourquoi, que certains individus sont plus résistants face changement que d'autres, car ils ont une personnalité qui tend vers la stabilité et la zone de confort, et ils considèrent par la suite, toute nouveauté comme situation menaçante de leurs routines, habitudes et sécurité.

A l'inverse, les personnes ayant une image positive d'eux-mêmes, sont plus aptes à faire face au changement, probablement parce qu'ils sont plus optimistes, et aussi ils ont une bonne estime de soi. Le changement constitue pour eux une occasion de briller pour s'aventurer vers un nouvel avenir. Donc, quels que soient le changement, ils sont susceptibles de bien s'y adapter afin de réussir sa conduite.

2.1.2 Les facteurs d'ordre organisationnel

La taille de l'organisation, la culture, la structure, la justice organisationnelle, et la syndicalisation sont considérées comme des facteurs essentiels à l'adaptation des individus au changement et au succès de son implantation

- La taille de l'organisation

(Horgan & Simeon, 1988), remarquent que l'influence des individus dans le succès du changement s'avère supérieure dans des organisations de petite taille par rapport aux organisations plus larges. Dans les premières, ce qui serait favorable c'est l'importance des interactions interpersonnelles, de la communication et des rôles sociaux informels qui réaménagent les relations autour du changement technologique et facilitent aux employés leur adaptation. En revanche, dans les grandes organisations, les rapports informels et la personnalisation des rôles sociaux sont négligés au profit de la planification et de la formalisation.

¹ C'est celle qui enveloppe les caractéristiques morphologiques, la robustesse et la vitalité de la personne.

- La culture organisationnelle

La culture organisationnelle fait référence à la façon dont les gens se comportent dans l'organisation - vis-à-vis de leur travail et les uns des autres. Ce facteur aura un impact important sur la facilité ou la difficulté de la réussite du projet.

Si la culture de l'entreprise est vivante, dynamique, basée sur la participation et la communication et que le leadership encourage la créativité, et l'innovation, il est probable que la dimension humaines accepte et mette en œuvre le changement sans poser des blocages.

À cet égard, la culture organisationnelle peut être considérée comme un méga-facteur car elle influence et elle est influencée par tous les autres facteurs, qui à leur tour sont souvent utilisés comme des attributs contribuant à la compréhension de la culture organisationnelle

- La dynamique d'équipe

La confiance d'une organisation dans le changement dépend de l'attitude et des compétences de ses employés. Si les employés approuvent et acceptent le changement et si leurs compétences sont également en phase avec le changement souhaité, il y a plus de chances que l'organisation réussisse à gérer le changement.

La dynamique d'équipe au sein d'une organisation est un indicateur important, qui permet de mesurer sa capacité à atteindre les objectifs de l'entreprise. Plus le travail d'équipe est bon dans l'organisation, plus les employés sont susceptibles de se soutenir mutuellement pendant le changement.

- La syndicalisation

L'implication des syndicats dans l'implantation du changement pourrait influencer positivement les attitudes des travailleurs et facilite leur adaptation (Hovmark & Norell, 1993). Dans cette perspective, un changement technologique est mieux réussi s'il est basé sur une bonne concertation entre l'employeur et les syndicats.

- La justice organisationnelle

L'équité ou la justice est l'une de nos préoccupations quotidiennes dans de nombreux aspects de la vie, y compris dans notre vie privée et professionnelle. Les questions d'équité sont cruciales lorsque des décisions doivent être prises, notamment en changement organisationnel.

La justice organisationnelle se concentre sur la façon dont les employés jugent le comportement de l'organisation et sur la façon dont ce comportement est lié aux attitudes et aux comportements des employés vis-à-vis de l'entreprise (Greenberg, 1987).. On peut dire

donc, qu'elle n'est pas donnée, mais elle est le résultat d'un ensemble d'interventions et de comportements de gestion.

Ce sont les problématiques de changement organisationnel qui ont permis un essor particulier de l'intérêt pour les questions de justice en ressources humaines (Cobb, et al., 1995) ; (Konovsky & Brockner, 1993). Plusieurs variables qui mettent en lien le changement organisationnel et la justice ont été étudiées, et il est désormais établi que la justice est un antécédent important au bon déroulement d'un processus de changement en organisation. Elle favorise l'acceptation du changement, la coopération des personnes concernées et leur satisfaction vis-à-vis du changement (Blader & Tyler, 2005) ; (Greenberg, et al., 2007).

Le processus de changement sera alors pris en considération par les acteurs. La façon dont il va être mené et l'information autour de celui-ci en termes de justice perçue conditionnera les comportements positifs (Diefenbach & Klarner, 2008) ; (Herold, et al., 2004) ; (Orth, 2002) ; (Wanberg & Ballas, 2000).

2.2. Théories et modèles de changement de comportement

Plusieurs théories et modèles ont été développés au fil des ans dans le but d'expliquer comment les gens modifient leurs comportements et d'identifier les principaux facteurs qui favorisent ce changement. Les chercheurs en psychologie sociale et en psychologie environnementale - un domaine de la psychologie relativement nouveau s'intéressent particulièrement aux principales sources d'influence qui motivent les gens à modifier leur répertoire comportemental (Gudgion & Thomas, 1991).

Plusieurs chercheurs s'entendent pour dire que l'une des étapes les plus importantes du processus de changement de comportement est l'amorce, et que la difficulté à combattre l'inertie et l'indifférence, causées par les habitudes de vie de l'individu, s'avère souvent la plus grande barrière qui soit rencontrée (Sullivan, 1998)

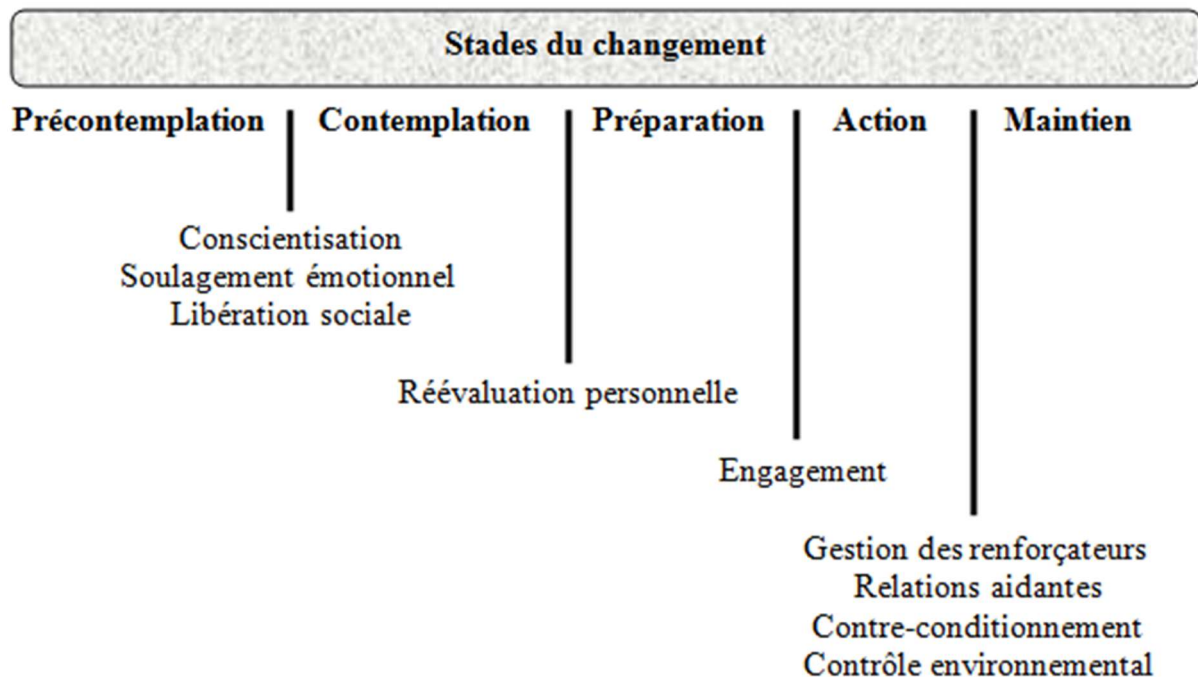
2.2.1 Le Modèle transthéorique (1979)

Pendant plus de deux décennies, (Prochaska & DiClemente, 1982) ont étudié le processus de changement de comportement, en examinant les différentes variables qui y sont associées et en comparant leurs résultats avec ceux des nombreuses recherches effectuées dans ce domaine. Le grand nombre de théories développées en psychothérapie et sur le changement de comportement a incité Prochaska à en faire le bilan, en consultant les dix-huit théories qu'il considérait les plus pertinentes parmi celles qui existaient. Il a ainsi complété une analyse comparative de ces théories, parmi lesquelles se trouvaient les idées d'auteurs de grande renommée tels Freud, Skinner et Rogers. Cette analyse a donné naissance au modèle

développé avec DiClemente, qu'ils ont adéquatement appelé le modèle transthéorique du changement, également connu sous le nom de modèle des stades du changement.

La figure 2 illustre les stades du changement et les procédés impliqués dans cette théorie. Une description détaillée des stades du changement et des différents procédés associés à chacun de ces stades est ensuite proposée.

Figure N° 1: Modèle transthéorique des stades du changement



Source : (Prochaska, et al., 1992)

Description des stades du changement et des procédés de changement

La théorie des stades du changement suggère que les gens changent de comportement progressivement, et que différentes interventions sont appropriées à chaque stade. Les stades ont été répertoriés de la manière suivante : précontemplation, contemplation, préparation, action, maintien, et terminaison.

- Pendant le stade de **précontemplation**, les sujets n'ont pas l'intention de modifier leurs comportements à risque élevé dans un avenir proche, c'est-à-dire au cours des 6 prochains mois, puisqu'en général, les gens n'envisagent pas de modifier leur comportement plus de 6 mois à l'avance.
- La **contemplation** est le stade au cours duquel les gens ont sérieusement l'intention de changer de comportement au cours des 6 prochains mois. Malgré leurs intentions, on

estime qu'en moyenne, les sujets restent dans cette phase relativement stable pendant au moins 2 ans.

- La **préparation** est le stade pendant lequel les sujets ont l'intention de prendre des initiatives très bientôt, généralement dans le mois qui suit. En général, ils ont un plan d'action et ont déjà pris quelques initiatives au cours de l'année précédente ou ont déjà modifié leur comportement dans une certaine mesure.
- **L'action** est le stade au cours duquel des modifications du comportement déclarées ont été effectuées au cours des 6 derniers mois. C'est au cours de cette phase la moins stable que les sujets courent les plus grands risques de retomber dans leur comportement antérieur.
- Le stade de **maintien** est la période qui commence 6 mois après l'atteinte de l'objectif jusqu'au moment où il n'existe plus aucun risque que le sujet retombe dans son comportement antérieur.
- Le stade de **terminaison** est celui au cours duquel le sujet n'est plus tenté de retomber dans son comportement antérieur et son auto-efficacité est de 100 % dans toutes les situations qui présentaient auparavant une tentation.

2.2.2 Le Modèle des phases de préoccupations le plus récent

Cette partie, sera exposée la théorie des phases de préoccupations, selon nos plus récents avancements.

Lors d'une transformation au sein d'une organisation, les destinataires connaîtraient différentes phases de préoccupations. Ils traverseraient en fait, sept phases de préoccupations durant toute la période de la mise en œuvre d'un changement organisationnel, à débiter lors de l'annonce du changement jusqu'à l'obtention de nouvelles routines établies par le destinataire. Il s'agit de la période de transition du destinataire. Ces sept phases de préoccupations sont les suivantes : 1. Aucune préoccupation en regard du changement annoncé 2. Préoccupations centrées sur le destinataire 3. Préoccupations centrées sur l'organisation 4. Préoccupations centrées sur le changement 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation 6. Préoccupations centrées sur la collaboration et 7. Préoccupations d'amélioration du changement.

Tableau N°2 : Les sept phases de préoccupations

(Bareil, 2004)	Les sept phases de préoccupations						
	1	2	3	4	5	6	7
	Aucune préoccupation en regard du	Préoccupations centrées sur le	Préoccupations centrées sur l'organisation	Préoccupations centrées sur le changement	Préoccupations centrées sur	Préoccupations centrées sur la collaboration	Préoccupations d'amélioration du changement.

Source (Bareil,2004)

Nous continuons à présenter les phases selon une séquence évolutive et un certain ordre tout en nuancant quelque peu : il faut ici en comprendre qu'il s'agit davantage d'une façon de présenter la matière, que des blocs séparés et peu liés. En fait, il importe de saisir que la séquence de phases débute toujours par la phase 1, suivie généralement par la phase 2 et se termine soit par la phase 5 pour la plupart des destinataires ou par les phases 6 et 7 pour quelques-uns d'entre eux, les plus mobilisés. En fait, chaque phase devient importante pour un certain moment de l'implantation : soit durant l'anticipation ou la période d'acceptation. Puis une autre phase devient plus intense dans l'esprit du destinataire. Cette autre phase contient également une certaine évolution de ses dimensions puis se fait le passage vers la phase suivante. Il est à remarquer que chacune des sept phases comporte un certain nombre de préoccupations. Ainsi, de nombreuses préoccupations ou dimensions peuvent se classer et se regrouper au sein d'une même phase. Lors de nos différentes études, nous avons en fait, pu faire avancer les connaissances en classifiant des sous-thèmes à l'intérieur de chacune des phases de préoccupations (Boffo & Bareil, 2001); (Rioux, et al., à venir).

Le tableau qui suit présente les définitions des sept phases de préoccupations. Pour plus de détails, consulter (Bareil ,2004).

Tableau N°3 : La Nouvelle structure du modèle des phases de préoccupations

Phase	Appellation	Définition des phases de préoccupation
1	Aucune préoccupation	Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement, il poursuit ses activités habituelle et fait « comme si de rien n'était ». Il demeure indifférent au changement organisationnel.

2	Préoccupations centrées sur le destinataire	Le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même et sur son poste. Il s'interroge sur le maintien de son poste à la suite de l'implantation du changement et sur les conséquences de ce dernier sur son rôle, ses responsabilités son statut et son pouvoir décisionnel. Il a l'impression de ne plus maîtriser la situation ou de ne plus savoir ce qui l'attend, et se questionne sur sa place dans l'organisation.
3	Préoccupations centrées sur l'organisation	Le destinataire se questionne sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur l'organisation. Il désire s'assurer que son investissement en temps et en énergie en vaudra la peine. Il se demande entre autres jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement sera rentable.
4	Préoccupations centrées sur le changement	Le destinataire quitte la zone de confort et commence à s'interroger sur la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Il devient attentif et proactif et souhaite obtenir davantage de précisions sur le changement : de quoi s'agit-il, comment cela se fera t-il, etc
5	Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Le destinataire se montre disposé à se conformer au changement prescrit et à en faire l'essai. Cependant il doute éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habilités et attitudes. Il se dit inquiet sur sa capacité à réussir et c'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions, l'aide et le soutien qui lui sont offerts. Il veut pouvoir être sûr de réussir son adaptation.
6	Préoccupations centrées sur la collaboration	Le destinataire se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres. Il désire partager son expérience avec des collègues et s'enquérir de leurs façons de faire. Il veut s'impliquer dans la mise en œuvre du changement.
7	Préoccupations centrées sur l'amélioration	Le destinataire recherche de nouveaux défis. Il désire améliorer ce qui existe déjà, en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, ou en proposant de nouvelles

	du changement	applications du changement. Il remet en question ses méthodes et souhaite améliorer ou généraliser le changement.
--	----------------------	---

Source : (Bareil, 2004, p. 83)

La théorie des phases de préoccupation permet donc à tout chercheur, gestionnaire ou agent de changement de comprendre les réactions cognitives individuelles des destinataires et d'ajuster leur approche en fonction de ces cognitions. Trop souvent, les interventions préconisées de peur de contrebalancer l'avancée du changement, cherchent à répondre à tout prix aux échéanciers ou carrément aux besoins des responsables du projet (Hall & Hord,1987). En somme cette approche constitue un outil diagnostique efficace pour déterminer « l'état » d'un individu ou d'un groupe face a un changement (Bareil ,1997).

Conclusion

En conclusion et en réponse à la problématique posée en introduction : « Quels sont les facteurs déclencheurs de la dimension comportementale et attitudinale adoptée par les employés face au changement organisationnel ? », on peut dire qu'un changement dans l'environnement nécessite souvent un changement au sein de l'organisation qui opère dans cet environnement, et qu'il lui appartient de gérer au mieux car, de leur réussite, dépend son devenir. Mais son arriver, est souvent perçu comme un état déstabilisant de l'ordre connu, donc il peut se heurter des résistances au niveau de la dimension humaine, qui constitue pour l'entreprise l'élément clés du succès ou d'échec de ce dernier.

Donc, pour mieux faciliter la conduite du changement organisationnel, on doit prendre en considération, plusieurs éléments d'ordre individuel ou organisationnel déclencheurs des réactions individuelles, afin de les comprendre pour pouvoir faire face aux réticences, qui peuvent se manifester pour plusieurs raisons à savoir : la peur face à l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède déjà, qu'il s'agisse de statut, d'autorité, la sécurité , le confort, ou tout autre élément valorisé par la personne, et l'attachement au quotidien.

À cet égard, et on se basant à la littérature on peut confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

Les hypothèses sont comme suit :

Hypothèse 1 (l'hypothèse est confirmée): Les employés les plus âgés sont les plus enclins à résister face au changement organisationnel

Les employés les plus âgés se révèlent les plus attachés aux anciennes méthodes de travail, qui constituent pour eux une source de maîtrise de leur travail. Par contre, les employés les plus jeunes sont les plus favorables, à accepter le changement, sans poser ni des blocages ni des dysfonctionnements. Car ils perçoivent le changement comme une opportunité pour apprendre des nouvelles méthodes et process métiers, afin de développer leurs carrières.

Hypothèse 2 (l'hypothèse est confirmée) :: Les perceptions de justice organisationnelle influencent positivement les comportements des employés face au changement organisationnel

La justice organisationnelle est un réel enjeu auquel les employés sont sensibles et par rapport auquel ils ajustent leurs comportements. Une situation perçue comme juste engendre des réactions positives chez ces derniers, alors qu'une situation perçue comme injuste engendre des réactions inversées, qui peuvent les conduire à s'engager dans un ensemble de comportements perturbateurs pour la bonne conduite de l'entreprise tels que la résistance, l'absentéisme, le turnover, et,....

Hypothèse 3 (l'hypothèse est confirmée) : Plus les individus se sont attachés à des habitudes et des routines, plus ils ont tendance à résister face au changement.

Les employés les plus âgés ont tendance à résister davantage au changement, pour défendre leurs habitudes, routines, statut, pouvoir. Faire les mêmes choses de la même façon chaque jour constitue pour eux une forme de stabilité qui engendre la sécurité et le confort.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen I., et Fishbein M. (1980). « Understanding attitudes and predicting social behavior », Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc
- Bareil C. (2004), « Gérer le volet humain du changement », les éditions Transcontinental, Québec, ISBN 2894 7223 89.
- Bareil C. (2004), « Les phases de préoccupations : La petite histoire d'un grand modèle », HEC Montréal, Cahier N 04-09 – Août 2004
- Bareil C., et Boffo C. (2001), « Évolution des préoccupations des utilisateurs en contexte SGI/ERP : Résultats préliminaires d'une étude qualitative et diachronique », Cahier de recherche du CETO, Centre d'Étude en Transformation des Organisations, 01 (5), Montréal, HEC Montréal, 2001.
- Bareil C., Éthier K., Rioux P. (2003), « Évolution des phases de préoccupations en contexte ERP », dans Delobbe N., Karnas G., et Vandenberghe C. (2003.), « Bien-être au travail et transformation des organisations », actes du 12^{ième} congrès de psychologie du travail et des organisations, Belgique, Presses universitaires de Louvain, tome 3, 2003, p. 553-561.
- Bengouffa A. (2005), : « La problématique du changement: entre concepts et réalités », ENSP d'Alger, diplôme de praticiens médical inspecteur
- Ben Kahla K. (1999), « Les analyses du changement organisationnel », article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10 -11 Mars
- Blader S L., & Tyler T. R. (2005), « How can theories of organizational justice explain the effects of fairness? », In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice, pp. 329–354. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boudreau G. (2005), « Le changement de comportement en général », Université de Moncton.
- Brabant V. (2011), « Analyse de l'impact du changement technologique suite à l'implantation du système informatique de gestion de la liste de rappel », l'école nationale d'administration publique, Maîtrise en administration publique option pour analystes en ressources humaines
- Chgadna J., Emhaou S., et Khatori Y. (2020), « Le manager clés de la transformation des organisations », Revue Internationale du Chercheur, Volume 1 : Numéro 2, pp155 -169

- Cobb A., Wooten K., & Folger R. (1995), « Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. Research in organizational change and development», Vol. 8, pp. 243-295, Greenwich, CT: JAI Press.
- Colletterte P., Delisle G., et Perro R. (1997), «Le changement organisationnel: Théorie et pratique », Presse de l'Université du Québec, p. 173
- Delaporte C. (2016), « Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française - Comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste», Université Nice Sophia Antipolis
- Demers C. (1999)., « De la gestion du changement à la capacité de changer »,Gestion, revue internationale de gestion, 24 (3), Automne, 131-139.
- Dupuis J. P, Kuzminski A. (1998), «Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise », G. Morin
- Giroux N. (1991), « La gestion du changement stratégique », Revue Internationale de Gestion, Volume16, n°2,Mai 1991,p10
- g3nutritiondiabete.org. (2019), « Le changement de comportement en général », [<https://g3nutritiondiabete.org/site/wp-content/uploads/E.-Lect-Boudreau-G-Changement-comportement.pdf>]. (Page consultée le 20 février 2021).
- Grouard B., et Meston F. (1998), « L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement»,. Paris : Dunod, 336 p.
- Gudgion T.,Thomas J., Pugh M. (1991) , « Changing Environmentally Relevant Behaviour. Environmental Education and Information», 10(2), 101-12
- Guilhon A. (1998)., « Le changement organisationnel est un apprentissage. », Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre, pp 98-107
- Hanna G. (1995), « Wilderness-related environmental outcomes of adventure and ecology education programming »,The Journal of Environmental Education,27(1), 21-32.
- Johnson. et Chalmers. (1966), « Revolutionary Change. », Boston, Massachusetts: Little, Brown, University Press, 191.
- Kenini S.(2008) , « Les facteurs de succès d'un changement technologique au sein de la SQ : Le cas d'un système d'information « GOD» », École nationale de l'administration publique, Maitrise en administration publique en développement des organisations

- Konovsky M. A., Brockner J. (1993), « Managing victim and survivor layoff reactions: A procedural justice perspective. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management», (pp. 133–153). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Mc Cormack Brown K. (1999a), « Theory of reasoned action / Theory of planned behavior»,. [En ligne]. Disponible : http://hsc.usf.edu/~kmbrown/TRA_TPB.htm
- Muller L. (1999), « Contribution à la conduite du changement en PME : Intégration de représentations organisationnelles au processus de changement participatif» , l'Institut National Polytechnique de Lorraine en Génie des Systèmes Industriels,Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat
- portailrh.org « Accepter un changement technologique: pourquoi et comment? », [<http://www.portailrh.org/impression/default.aspx?f=10888>]. (Page consultée le 15 Mars 2021).
- Prochaska J O., Johnson S., et Lee P. (1998), « The transtheoretical model of behavior change. Dans S. A. Shumaker, & E. B. Schron (dir), The Handbook of Health Behavior Change», (2nd edition) (pp. 59-84), New York: Springer Publishing Co.
- Prochaska J O., DiClemente C C ., et Norcross J C. (1992), « In search of how people change : Applications to addictive behaviors. American Psychologist», 47(9), 1102-1114.
- Prochaska J O., DiClemente C.C. (1982), « Transtheoretical therapy toward a more integrative model of change. Psychotherapy: Theory, Research and Practice », 19(3), 276-287.
- Roulie N.(2009), « Le comportement de l'employé face au changement organisationnel: une étude appliquée aux entreprises privatisées au Cameroun», Université de Douala Cameroun , Diplôme d'études approfondies en sciences de gestion
- Sullivan K T. (1998), « Promoting health behavior change. », (ERIC Document Reproduction Service no. ED 429053). Disponible : http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed429053.html
- Wanberg C R., Banas J T. (2000), « Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, Journal of Applied Psychology», 85(4), pp. 132–142.
- Yatchinovsky A. (1999), «L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité», ESF, Paris.

- Zid R. (2006) , « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », L'Université du Québec à Montréal , Maitrise en administration des affaires
- Zone S. (2003), « Valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel », Faculté des sciences Economiques et de Gestion Tunis , DEA en sciences de Gestion

- .

-

-

-

-

-