

Les comportements au travail face aux transformations organisationnelles

Work behaviors in the face of organizational transformations

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 : 16/06/2021

Date d'acceptation : 04/08/2021

Pour citer cet article :

RGUIBI Kh. & ATID H. (2021) « Les comportements au travail face aux transformations organisationnelles »,
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 861- 884.

Résumé

L'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, l'essor technologique et les changements démographiques survenus au cours des dernières décennies ont contribué à modifier les conditions de réussite des entreprises, obligeant plusieurs d'entre elles à réviser leur stratégie, leur structure et leur façon de faire, tous ces changements obligent les entreprises à réviser leur mode de gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leur enthousiasme, et leur créativité. Les ressources humaines sont sans aucun doute les ressources clés d'une organisation, les plus faciles et les plus difficiles à gérer. Les objectifs de la GRH vont de l'évaluation des besoins en main-d'œuvre à la gestion et au maintien de cette dernière. D'après (Bareil, 2004), « le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus. L'adaptation à ces changements fait référence à un effort soutenu pour satisfaire des exigences élevées ou qui dépassent les capacités ». En effet, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses, et faire en sorte que les changements apportent des résultats escomptés. Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent et parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle.

Les craintes ressenties face au changement peuvent être de différentes natures. Il est ainsi essentiel de savoir identifier les causes de ces appréhensions afin de les aborder sous le bon angle et les dissiper le plus rapidement possible, tout en adaptant le rythme du changement à ses équipes. A cet effet, notre recherche académique consiste à identifier les comportements et les réactions individuelles adoptés face à l'avènement du changement organisationnel.

Mots clés : Changement organisationnel ; les acteurs ; les dimensions du changement organisationnel ; comportement au travail ; résistance

Abstract

The opening of markets, the intensification of competition, the technological boom and the demographic changes that have occurred over the last few decades have all contributed to modifying the conditions of success for companies, forcing many of them to revise their strategy, their structure and their way of doing things. All of these changes force companies to revise their human resources management methods.

Today, only human activity can truly create value. What differentiates the successful company from the unsuccessful one are the people, their enthusiasm and their creativity. Human resources are undoubtedly the key resources of an organization, the easiest and the most difficult to manage. The objectives of HRM range from the evaluation of manpower needs to the management and maintenance of the latter.

According to (Bareil, 2004), "organizational change cannot be achieved without the contribution of individuals. Adaptation to these changes refers to a sustained effort to meet high demands or those that exceed one's capabilities", as they are the ones who will enrich, improve, make sense of things, and ensure that the changes bring about the expected results. However, in order for the organization to change, the individuals within it must change and adapt to the new organizational reality.

The fears felt in the face of change can be of different kinds. It is therefore essential to know how to identify the causes of these apprehensions in order to approach them from the right angle and dissipate them as quickly as possible, while adapting the pace of change to the teams. To this end, our academic research consists of identifying the behaviors and individual reactions adopted when faced with the advent of organizational change.

Keywords : Organizational change; actors; dimensions of organizational change; work behavior; resistance

Introduction

Le changement est un aspect important à la survie des entreprises. Il couvre tous les aspects, notamment économique (les impératifs de productivité, de qualité), technique (l'évolution technologique, l'automatisation), organisationnel (les structures, la décentralisation, la fusion) et humain (l'évolution des styles de travail, les modèles de relations). Pour assurer sa croissance, une entreprise ne peut se limiter à subir les changements qui lui sont imposés par l'environnement. La maîtrise de son avenir doit l'engager dans la voie d'un changement volontaire.

Le changement est inévitable. Lorsqu'il survient, il perturbe la routine humaine et les humains détestent cela. Très peu de gens acceptent le changement, principalement en raison de différents facteurs externes et internes. Les humains semblent toujours s'accrocher à quelque chose au lieu de changer et d'avancer. Bien que le changement puisse apporter de l'efficacité à une organisation, les employés peuvent ne pas l'adopter car ils ne veulent pas perturber leur zone de confort.

La littérature actuelle sur le changement (Armenakis & Harris, 2009), révèle que l'évaluation des attitudes et des comportements des salariés aux différentes étapes de la mise en œuvre du changement est bien que nécessaire.

(Choi, 2011), rappelle que « la compréhension des construits attitudinaux qui représentent les attitudes des salariés à l'égard du changement pourra un jour aider les praticiens ressources humaines à mieux guider la phase de « dégel » au sein des organisations, et permettre des interventions plus adéquates dans le cadre de la mise en œuvre du changement ».

Lorsque l'individu est confronté à un changement, qu'il soit voulu ou subi, c'est son instinct de survie qui est mis en jeu, c'est donc la strate reptilienne qui se met en action, et non pas l'utilisation des cerveaux droit ou gauche ou la strate limbique, encore moins la strate néocorticale. L'individu réagit alors en état de stress, face à des peurs, et c'est la réaction à ces peurs qui entraîne la résistance au changement. « Le cerveau reptilien reste un système primitif... Le changement, même utile et positif, confronte l'individu à l'inconnu et, ce faisant, il vient contrarier ses certitudes, ses croyances, ses habitudes... Sa réaction stéréotypée de défense se révèle incapable de s'adapter au changement de la donne : chez l'humain [...], l'ennemi est dedans bien plus que dehors. ».

Le destinataire traverse et passe par différents états d'âme, questionnements, essais, expérimentations, et ce, à différents moments du changement. Ce processus de transition s'amorce dès l'annonce du changement et se poursuit pendant toute la période qualifiée de

planification, c'est-à-dire précédant sa mise en œuvre. La transition continue pendant la mise en œuvre, aussi appelée la période de rodage et même au-delà de la mise en œuvre, où les effets à plus long terme apparaissent. Cette dernière période est souvent qualifiée de période postimplantation. Il existe aussi des étapes charnières dans tout changement qui ont de l'influence sur les réactions du destinataire.

Problématique :

Comment réagissent et se comportent les employés face aux transformations organisationnelles ? Ont-ils tendance à accepter facilement ? Ou résister et poser des blocages ?

Ceci nous amène à rechercher les réponses aux questions complémentaires suivantes :

Si les acteurs sont la clé du changement, quels déterminants influent sur la compréhension, l'acceptation et l'engagement dans l'action ?

Quels sont les causes de résistance au changement organisationnel ?

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, présenter les dimensions du changement organisationnel, et ensuite mettre l'accent sur les acteurs du changement organisationnel. Ces points nous amèneront, dans une seconde partie, à aborder la question principale de notre recherche, tout en présentons en premier lieu , l'influence du changement sur le comportement de l'employé, tout en présentant le comportement organisationnel, puis les modèles dynamiques des réactions individuelles en situation de changement organisationnel, et en dernier lieu les comportements adoptés face au changement.

1. Aperçu sur le changement organisationnel

1.1. Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel est un concept large et ambigu, aussi il est difficile à cerner, mais, il a fait objet de plusieurs définitions. A ce titre, la littérature en management distingue plusieurs facettes du changement représentant une richesse conceptuelle dans le domaine managériale.

Les travaux de (Hermel,1986), définit le changement d'une façon générale « une démarche stratégique nécessaire pour l'organisation qui souhaite de maîtriser ou moins conduire les mouvements qu'elle est contrainte de réaliser ou de subir pour survivre et se développer ». .

Pour leur part, (Hafsi & Fabi ,1997) ont parlé du changement de la firme et du changement de la stratégie mais ils n'ont pas parlé d'une définition globale et unique de ce qu'est le changement organisationnel. Cela s'explique par le fait que dans un même contexte, le changement n'est pas conçu de la même façon dans deux organisations différentes.

De son côté (Guilthon , 1977), considère le changement organisationnel comme « le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée ».

D'autres travaux portent sur l'objet du changement organisationnel tel que (Robins, et al., 2014) qui le définissent comme étant « la manière de faire les choses autrement, 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» .

(Guilthon , 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 dimensions de la capacité à changer

La transformation des organisations a toujours été la responsabilité des gestionnaires. Le changement d'organisation est par essence un ensemble de processus complexes interdépendants nécessaires au réaménagement du fonctionnement existant de l'organisation. A ce titre, (Soparnot, 2009), la capacité à changer est composée à la fois : des capacités organisationnelles du changement « dimension contextuelle », des capacités de gestion du changement « dimension actionnante » et « dimension structurante ». Cette logique tridimensionnelle des capacités de changement est à même de fournir une explication de la réalité des possibilités des entreprises à réussir des changements organisationnels. L'évaluation des composantes de chaque dimension, renseigne sur les leviers que les organisations maîtrisent ou non. Cette étape de repérage permet une évaluation plus fine des facilitateurs et des obstacles de l'action d'un projet de changement en procurant une aide à la décision des acteurs du changement.

1.2.1 La dimension contextuelle

La « dimension contextuelle » inclut les caractéristiques organisationnelles influençant la trajectoire de transformation. Le mot « trajectoire » signifie ici les éléments définissant les étapes à mettre en œuvre pour changer. Le contexte est représenté par la « position organisationnelle » comme la représentation partagée des membres qui composent l'entreprise vis-à-vis du changement

Les changements dans une organisation peuvent être :

- techniques et technologiques (introduction de nouvelles technologies ou de processus d'ingénierie) ;
- physiques (changement d'emplacement de l'organisation) ;
- organisationnels (transformation de la structure et des processus organisationnels existants) ;
- personnels (remplacement d'individus ou changements dans le mode de fonctionnement du personnel) .

1.2.2 La dimension actionnante

La « dimension actionnante », met l'accent sur l'action des agents du changement. Ces acteurs mettent en œuvre une action incrémentale permettant de construire une transition progressive. La gestion du changement est en effet déterminante ; elle influence considérablement la réussite de toute action intentionnelle. A ce titre, l'implémentation du changement se structure autour d'un ensemble de dimensions formant ce que nous avons appelé la dimension « actionnante » des capacités de changement. Ainsi, la mise en acte ou le déploiement d'un changement doit respecter un ensemble de dispositifs dont la maîtrise par le « réformateur » confère à l'entreprise un potentiel de réussite supérieur dans la conduite de ses transformations.

1.2.3 La dimension structurale

Cette dimension aborde la question essentielle de l'acquisition des compétences organisationnelles. Sont en jeu le capital cognitif de l'entreprise et son potentiel d'enrichissement et de renouvellement. L'apprentissage permet, en effet, d'améliorer et de modifier les pratiques organisationnelles. En ce sens, le déploiement des actions intentionnelles de changement est à considérer comme relevant de pratiques organisationnelles. Dès lors, les capacités de changement, sous-tendues par les dimensions contextuelle et « actionnante », peuvent s'acquérir, s'améliorer et se renouveler. L'apprentissage du changement signifie alors que l'entreprise peut devenir « experte » en déploiement d'opérations de transformation. Dans cette optique, les variables contextuelles et « actionnante » des capacités de changement se construisent et se renouvellent au fil des actions intentionnelles dans le cadre d'un processus d'apprentissage. Celui-ci joue alors un rôle central dans l'acquisition et la transformation des capacités de transformation. Apparaît ainsi la dimension structurante des capacités de changement. L'apprentissage se situe ainsi au cœur des mécanismes de « structuration » des capacités de changement.

1.3. Gestion du changement : Rôles et Acteurs

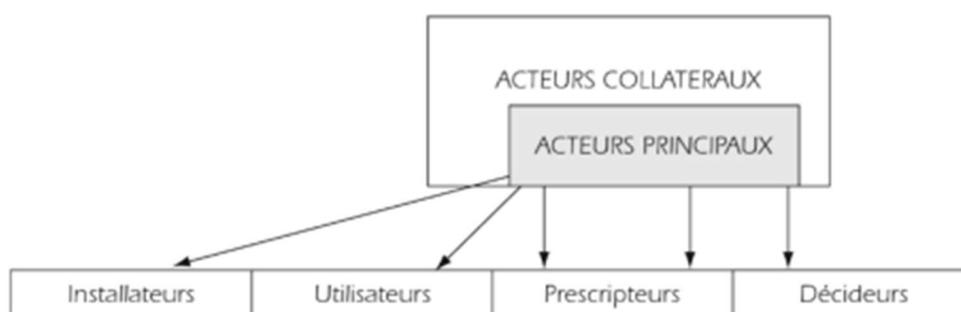
1.3.1 Les acteurs du changement organisationnel-

Le caractère incertain de l'environnement économique et technologique et la conception de l'organisation comme un construit social caractérisé par des rapports de force, de défense des intérêts divergents et des enjeux de pouvoir entre les différents acteurs remettent en question l'approche gestionnaire reposant sur un modèle rationaliste (HILMI, y., & NAJI, F. (2016)). Une telle approche suppose que "l'ensemble des intervenants partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Ces derniers, une fois inscrits dans le cadre de la

planification, ne sont plus rediscutés et restent inchangés de la formulation à l'implémentation et au contrôle", (Pichault, 2009, p. 49)

Dans son ouvrage « Pratiques de la conduite du changement » (Autissier, 2003) présente une cartographie un peu plus détaillée des acteurs..Il distingue les acteurs principaux des acteurs collatéraux. Les acteurs principaux sont les individus actifs dans le projet, ceux par qui passe le changement. Très souvent oubliés, les acteurs collatéraux correspondent eux aux individus qui n'ont pas un rôle actif dans le projet de changement.

Figure N°1 : Les acteurs principaux et collatéraux



Source : (Autissier, 2003 : 160)

Il décompose ensuite les acteurs principaux en quatre catégories (Autissier, 2003 : 160-161) :

- **Les décideurs**

Les décideurs sont les personnes qui ont pris la décision du changement. Ils disposent généralement d'un statut officiel.

- **Les prescripteurs**

Les prescripteurs englobent des acteurs qui ont tout intérêt à voir le changement aboutir. Ils sont souvent intégrés dans l'équipe qui mène le projet de changement—

- **Les installateurs**

Cette catégorie reprend les acteurs qui seront chargés d'installer et de mettre en œuvre le projet sur le terrain. Dans de nombreux cas, ils constituent les seules personnes que les acteurs de terrain vont identifier comme appartenant au projet. Leur rôle est donc prépondérant.

- **Les utilisateurs**

Il s'agit de la cible principale du changement qui se trouve généralement éloignée des instances décisionnelles du projet. En raison de leur nombre souvent important, il conseille de procéder à des typologies d'utilisateurs plus fines. Des regroupements peuvent ainsi se construire en fonction des métiers, de la zone géographique, du niveau hiérarchique, etc.

1.3.2 Le rôle des acteurs dans le changement organisationnel

Au-delà de l'environnement économique et des réponses par le changement technologique, les changements organisationnels ont une explication plus structurelle. Cette explication est liée aux qualités de la main d'œuvre. L'accroissement du niveau (qualifications, compétences, expériences...) des actifs occupés permet d'élargir les degrés de polyvalence des tâches confiées en s'appuyant sur des qualités cognitives et d'apprentissage plus élevées. En d'autres termes, des salariés globalement plus formés par l'expérience et plus compétents permettent une plus grande diffusion de méthodes basées sur l'initiative, l'autonomie, la responsabilité et la gestion d'une information qualitative. Il s'ensuit une nécessité d'évolutions des organisations vers des coordinations plus souples ; les organisations taylorisées devenant plus coûteuses en termes de coût salarial marginal (Caroli, et al. 2001).

En définitive, l'explication globale de l'accroissement du rythme du changement organisationnel est à rechercher dans une approche plus multidimensionnelle et contingente à la fois : les processus de reconfigurations des processus productifs tiennent à une interaction (toujours singulière) entre des « contraintes perçues » de l'environnement extérieur, des jeux de décision et des comportements internes à la firme (les dirigeants) et une structure productive en évolution (capital et main d'œuvre).

2. L'influence du changement sur le comportement de l'employé

2.1. Le comportement organisationnel

L'étude du comportement organisationnel donne un aperçu du comportement et des performances des employés sur le lieu de travail. Elle nous aide à comprendre les aspects qui peuvent motiver les employés, augmenter leurs performances et aider les organisations à établir une relation forte et de confiance avec leurs employés.

Le comportement organisationnel offre plusieurs idées à la direction sur la manière dont le facteur humain doit être mis en valeur pour atteindre les buts et objectifs de l'organisation. Le facteur humain n'est pas simplement un instrument dans l'organisation mais le cœur même de l'existence de l'organisation.

2.1.1 Définition

La discipline « Comportement Organisationnel » a pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension des déterminants et des conséquences des comportements d'individus, des groupes, et d'équipes sur le lieu de travail au cœur de l'organisation. Il s'agit d'un domaine au champ large, dans lequel on cherche à comprendre les processus interpersonnels et les

dynamiques organisationnelles. Ce domaine permet de placer l'individu au cœur d'un groupe (équipe) et d'analyser ses interactions avec les autres.

2.1.2 Les niveaux d'analyse du comportement organisationnel

Le comportement organisationnel s'intéresse à l'étude systématique de ce que font les gens dans l'organisation et de la manière dont leur comportement affecte les performances de l'organisation. Le comportement organisationnel comporte trois niveaux de base.

➤ Niveau individuel

Le comportement organisationnel a considéré l'organisation comme un comportement individuel. Il étudie le comportement individuel des personnes, comment elles réagissent aux plans, politiques, etc. de l'organisation. Elle étudie également les facteurs tels que l'apprentissage, la perception, la croyance et l'attitude de chaque individu.

Une organisation est composée de personnes qui diffèrent par leurs caractéristiques personnelles et leurs facteurs démographiques. La différence entre les individus est analysée en comprenant leur comportement et leur réaction aux politiques, procédures et pratiques de l'organisation. Elle est fortement concernée par les théories psychologiques d'un individu, car elle étudie la motivation, la perception, l'apprentissage, les valeurs et les attitudes, la personnalité d'un individu et tente d'analyser le comportement et la réaction de celui-ci dans différentes situations.

➤ Niveau du groupe

Le comportement des organisations a étudié le comportement des groupes. Il a étudié, comment le groupe interagit avec les autres ? Comment ils travaillent ? Quels types de tâches les groupes effectuent-ils ? Comment le leadership influence-t-il le groupe, etc. L'organisation est constituée de groupes et d'équipes qui travaillent ensemble en totale coopération et coordination les uns avec les autres. Elle se concentre sur l'interaction entre les membres du groupe.

➤ Niveau organisationnel

Le comportement de l'organisation est la science du comportement. Elle étudie le comportement d'une organisation dans son ensemble. Pour étudier l'organisation, elle applique les connaissances de la science du comportement. Le comportement organisationnel a tenté d'analyser l'influence de la conception de la structure organisationnelle et de la technologie sur l'efficacité de l'organisation. Il tente de se concentrer sur la relation entre l'organisation et les facteurs environnementaux qui affectent directement ou indirectement l'organisation.

2.2.2 Les éléments influençant le comportement de l'individu

(Robins , et al. 2014), ont mis en évidence les six éléments qui influencent le comportement des individus.

❖ L'identité

Concerne la manière dont la personne elle-même se définit et se reconnaît comme le physique. Elle se transforme et se développe au fur et à mesure avec l'histoire de la personne. L'identité se compose de trois éléments :

- Les éléments corporels : sont des éléments physiques, biologiques qui relèvent de l'espèce humaine ;
- Les éléments culturels et historiques : c'est l'histoire, les croyances, les valeurs, la culture, les coutumes et les traditions ;
- Les éléments cognitifs : constituent les compétences particulières et les aptitudes en termes de connaissances.

❖ La personnalité

Elle est définie comme étant l'ensemble des traits physiques et moraux par lesquels une personne est déférente des autres, aspects lequel quelqu'un affirme une originalité plus au moins accusée. Elle est aussi une individualité psychologique de la personne telle qu'elle se manifeste dans ses comportements. Il s'agit de l'ensemble des caractéristiques spécifiques d'un individu, structuré, organisé et stable dans le temps et qui définit l'individu d'une façon unique. On identifie huit traits de personnalité qui sont des manières habituelles de se comporter et de réagir :

- L'introversion caractérise une personne repliée sur elle-même ;
- L'extraversion, une personne tournée vers l'autre ;
- La logique qualifie une personne rationnelle et méthodique
- L'affectif, une personne qui réagit en fonction de ses émotions ;
- La stabilité définit une personne d'humeur égale, au comportement constant ;
- L'instabilité, une personne qui peut avoir une humeur changeante selon les circonstances ;
- L'autonomie distingue une personne qui décide de ses agissements de manière indépendante ;
- La soumission dépeint une personne soumise, plutôt dépendante et obéissante.

Il existe cinq facteurs qui définissent la personnalité : la culture, l'entourage familiale, l'appartenance à des groupes, les expériences vécues, et les facteurs psychique, physiques et héréditaires comme le stress.

❖ Les émotions

Peur, joie, dégoût, tristesse, colère, surprise sont considérés comme les six émotions fondamentales, dites aussi primaires ou encore darwiniennes selon les auteurs et par opposition aux variations subtiles qui instaurent des émotions liées aux contextes sociaux et relationnels complexes (honte, envie, amour, empathie). On constate d'emblée au travers de ces termes que les registres psychologique et somatique sont directement liés; les émotions primaires sont aussi directement liées à un antécédent temporel précis (Cosnier, 1994), il y a donc un point de départ environnemental à l'expression émotionnelle

L'émotion est une réaction rapide, temporaire et involontaire, liée à un événement particulier. Elle peut se manifester par divers troubles plus ou moins visibles (rougeurs, tremblements, oublis...). L'intensité d'une émotion varie en fonction de la personnalité et du comportement.

❖ La perception

Il existe souvent une grande différence entre la manière dont le gestionnaire organisationnel perçoit une situation donnée et la perception que peuvent en avoir ses collaborateurs. Il apparaît donc essentiel pour les gestionnaires du changement de comprendre et de pouvoir gérer les perceptions des acteurs touchés par le changement qu'ils mènent.

L'homme appréhende activement le monde qui l'entoure. Soumis aux multiples stimuli de l'environnement, il sélectionne, organise, discrimine et interprète l'information qu'il reçoit de ses sens.

La littérature scientifique en Psychologie Sociale regorge de définitions du concept de « perception ». Nicole Côté définit la perception comme « le processus par lequel l'individu organise et interprète ses impressions sensorielles de façon à donner un sens à son environnement » (Côté, 1994). Grâce à ce processus, les individus peuvent transformer les informations reçues en décisions et en actes, se faire une opinion sur eux-mêmes, sur les autres et sur les événements de la vie quotidienne. Ce processus perceptuel actif permet également à l'individu de ne pas être submergé par les multiples stimuli qu'il rencontre dans le monde extérieur (Côté, 1994).

Des auteurs comme Armenakis postulent que la perception est « le précurseur cognitif aux comportements de résistance ou de soutien à un effort de changement » (Armenakis, et al.,

cités par Vas, 2006). Les perceptions des collaborateurs peuvent ainsi faciliter ou miner l'efficacité d'un projet de changement

❖ L'attitude

L'attitude est la prédisposition à réagir à une situation donnée. Elle se forme sous l'influence du milieu social, de l'éducation et des expériences. Il existe différentes composantes de l'attitude d'un individu :

- a. cognitive : repose sur les connaissances dont il dispose ;
- b. comportementale (ou conative) : c'est l'intention de comportement évoqué ;
- c. affective : repose sur le sentiment éprouvé ou les émotions..

❖ La motivation

La motivation pour une entreprise constitue ce que « l'eau apporte au moulin ». Un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts. Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer, ainsi on pourrait dire que les gens sont toujours motivés c'est-à-dire leur comportement est orienté vers un but. C'est en fonction de chaque individu que l'entreprise pourra compter pour remporter un véritable succès. Cependant si l'entreprise veut rentabiliser ses investissements, créer un climat serein et favorable, il faut qu'il y ait le désir, l'intention, la volonté de bien exécuter les tâches. Il faut qu'il y ait aussi l'effort sous toutes ses formes.

La motivation des employés est très importante pour chaque entreprise en raison des avantages qu'elle apporte à l'entreprise. Ces avantages sont les suivants :

- Engagement accru des employés

Lorsque les employés sont motivés pour travailler, ils donnent généralement le meilleur d'eux-mêmes dans les tâches qui leur sont confiées.

- Amélioration de la satisfaction des employés

La satisfaction des employés est importante pour chaque entreprise car elle peut conduire à une croissance positive de l'entreprise.

- Développement continu des employés

La motivation peut aider un travailleur à atteindre ses objectifs personnels et faciliter l'épanouissement d'un individu. Une fois que le travailleur a atteint certains objectifs initiaux, il se rend compte du lien évident entre l'effort et les résultats, ce qui le motive davantage à poursuivre à un niveau élevé.

- Amélioration de l'efficacité des employés

Le niveau d'efficacité d'un employé ne dépend pas uniquement de ses capacités ou de ses qualifications. Pour que l'entreprise obtienne les meilleurs résultats, un employé doit avoir un bon équilibre entre sa capacité à accomplir la tâche donnée et sa volonté de vouloir l'accomplir. Cet équilibre peut conduire à une augmentation de la productivité et à une amélioration de l'efficacité.

2.2. Les modèles dynamiques des réactions individuelles en situation de changement organisationnel

Le monde change très vite, et les organisations doivent donc être modifiées rapidement pour se développer et survivre. Les modèles et les théories ont été proposés pour conduire les changements dans l'organisation afin que les gestionnaires et les dirigeants puissent surveiller, évaluer et planifier les changements en utilisant la structure pour répondre rapidement à l'environnement interne ou externe et prévoir le modèle de changement par les individus, les produits, la technologie et le marché.

Différents auteurs ont perçu l'avantage de traiter des réactions, par la dynamique humaine qui accompagne tout changement. Cette dynamique est appelée la « transition » (Bridges, 1995). (Bridges ,1991) appelle « transition », le « processus intérieur que l'on traverse émotionnellement pour digérer le changement. Alors que tout le monde parle du changement, ce sont les transitions qui font réussir ou échouer les transformations » enchérit (Bridges ,1995). La transition, c'est un passage. Ce passage psychologique subjectif vécu par les personnes qui en sont affectées, à travers le temps, se termine quand les personnes se sentent à l'aise dans la nouvelle situation. À l'inverse du changement, la transition est individuelle, subjective et non factuelle, et dure beaucoup plus longtemps que le changement (Bareil, 1997).(Roberge ,1999) insiste sur le mot transition pour signifier le processus vivant, non mécanique et automatique. Elle indique également que la transition est la face cachée du changement, le processus interne non visible, souvent mystifié.

Elle indique que chacun a doit de vivre à sa façon ses transitions et qu'il est normal et naturel de passer par toute une gamme d'émotions et d'états d'âme lors de ces transitions.

2.2.1 Le modèle dynamique de changement de Kurt Lewin

Le changement organisationnel explique le passage d'une organisation d'un état connu (état actuel) à un état inconnu (état futur souhaité). En effet, l'avenir de ce changement est incertain et peut concerner la valeur des personnes, leurs capacités d'adaptation et leurs compétences, de sorte que les personnes de l'organisation ne soutiennent pas le changement à moins qu'elles ne soient convaincues de s'opposer au statu quo. Par conséquent, les actions nécessaires

doivent être prises pour motiver les employés. Dans ce but, l'étude explore la boucle du processus de changement organisationnel à travers une série d'événements, qui se concentre sur les étapes fondamentales de la mise en œuvre du changement.

Selon Lewin, le changement pour un individu ou une organisation est un voyage compliqué qui peut ne pas être très simple et qui implique généralement plusieurs étapes de transitions ou de malentendus avant d'atteindre le stade de l'équilibre ou de la stabilité.

Sa théorie met l'accent sur le processus de changement et tente d'en faire apparaître le caractère dynamique. Selon Lewin (1952; 1975), le processus évolutif du changement suivrait un cheminement caractérisé par trois phases: la décristallisation, le déplacement et la cristallisation. Ces phases s'appliqueraient tant aux organisations, qu'aux systèmes sociaux et aux destinataires

La décristallisation Il s'agit de la première étape de la transition et de l'une des étapes les plus critiques de l'ensemble du processus de gestion du changement. Il s'agit d'améliorer l'état de préparation et la volonté de changement des personnes en favorisant la prise de conscience de la nécessité de passer de la zone de confort existante à une situation transformée. Il s'agit de faire prendre conscience aux gens de la nécessité du changement et d'améliorer leur motivation à accepter les nouvelles méthodes de travail pour obtenir de meilleurs résultats. Au cours de cette étape, une communication efficace joue un rôle essentiel pour obtenir le soutien souhaité et l'implication des personnes dans le processus de changement.

Le déplacement correspond à la transition. Cette étape peut également être considérée comme l'étape de transition ou l'étape de mise en œuvre effective du changement. Elle implique l'acceptation des nouvelles façons de faire les choses. C'est l'étape au cours de laquelle les personnes sont dégelées et le changement réel est mis en œuvre. Au cours de cette étape, il est nécessaire de planifier soigneusement, de communiquer efficacement et d'encourager l'implication des individus pour qu'ils approuvent le changement. On pense que cette étape de transition n'est pas si facile en raison des incertitudes ou des craintes des gens quant aux conséquences de l'adoption d'un processus de changement.

Enfin, la (re)cristallisation. Au cours de cette étape, les personnes passent du stade de la transition (changement) à un état beaucoup plus stable que nous pouvons considérer comme l'état d'équilibre. Le stade de la recongélation est le stade ultime au cours duquel les personnes acceptent ou internalisent les nouvelles méthodes de travail ou le changement, les acceptent comme faisant partie de leur vie et établissent de nouvelles relations. Pour renforcer et consolider le nouveau comportement ou les changements dans la façon de travailler, les

employés doivent être récompensés, reconnus et recevoir des renforcements positifs, des politiques ou des structures de soutien peuvent aider à renforcer les méthodes de travail transformées.

2.2.2 Modèles affectifs associés au deuil

Parmi les modèles affectifs associés au deuil, mentionnons l'importante influence des travaux de (Kübler,1975). Le modèle de Kübler-Ross était basé sur son travail avec des patients en phase terminale et a fait l'objet de nombreuses critiques au cours des années qui ont suivi. Principalement parce que les personnes qui ont étudié son modèle ont cru à tort qu'il s'agissait de l'ordre spécifique dans lequel les gens vivent leur deuil et que tout le monde passait par toutes les étapes. Kübler-Ross fait maintenant remarquer que ces étapes ne sont pas linéaires et que certaines personnes peuvent ne connaître aucune d'entre elles. D'autres encore pourraient ne passer que par deux étapes plutôt que par les cinq, une étape, trois étapes, etc. Il est maintenant plus facile de savoir que ces cinq étapes du deuil sont les plus communément observées par la population en deuil.

Pour Kübler-Ross, le processus du deuil comporte cinq étapes : le refus, l'irritation, le marchandage, la dépression et l'acceptation.

La première phase est le refus ou le déni. Le déni est l'étape qui peut initialement vous aider à survivre à la perte. Vous pouvez penser que la vie n'a pas de sens, qu'elle n'a pas de signification et qu'elle est trop écrasante. Vous commencez à nier la nouvelle et, en fait, à vous engourdir. Il est courant à ce stade de se demander comment la vie va continuer dans cet état différent - vous êtes en état de choc car la vie telle que vous la connaissiez a changé en un instant. Lorsque le refus ne peut plus être entretenu, il est remplacé par des sentiments d'irritation, de colère et de rage (deuxième phase). Une fois que vous commencez à vivre à nouveau dans la réalité "réelle" et non dans la réalité "préférable", la colère peut commencer à s'installer. C'est une étape commune pour penser "pourquoi moi ?" et "la vie n'est pas juste !". Vous pouvez chercher à blâmer les autres pour la cause de votre chagrin et aussi rediriger votre colère vers vos amis proches et votre famille. Vous trouvez incompréhensible qu'une telle chose puisse vous arriver. Si votre foi est forte, vous pouvez commencer à remettre en question votre croyance en Dieu. Puis, la troisième phase est une phase de marchandage. C'est la phase des promesses. Le marchandage est en réalité une tentative de retarder les événements. Cette étape est un faux espoir. Vous pouvez vous faire croire à tort que vous pouvez éviter le chagrin par une sorte de négociation. Si vous changez ceci, je changerai cela. Vous êtes tellement désespéré de retrouver votre vie telle qu'elle était avant le deuil que vous

êtes prêt à faire un changement majeur dans votre vie pour tenter de revenir à la normale. La culpabilité est l'un des piliers du marchandage. C'est à ce moment-là que vous endurez les interminables "et si". Si je l'avais encouragé à aller chez le médecin six mois plus tôt, comme je l'avais d'abord pensé, le cancer aurait pu être détecté plus tôt et il aurait pu être sauvé.

La quatrième phase est donc associée à la dépression. Il s'agit d'une période de perte d'espoir et de sentiment d'impuissance devant le changement. Elle agirait comme un instrument de préparation à perdre tous les objets aimés visant à faciliter le passage vers l'acceptation. Finalement, la dernière phase est celle de la résignation. Elle est une forme d'acceptation, caractérisée par une plus grande conscientisation des circonstances et un désir de faire le nécessaire pour s'adapter.

2.2.3 Les modèles cognitifs

Le modèle cognitif décrit la manière dont les perceptions ou les pensées spontanées des individus à propos des situations influencent leurs réactions émotionnelles, comportementales (et souvent physiologiques). Les perceptions des individus sont souvent déformées et dysfonctionnelles lorsqu'ils sont en détresse. Ils peuvent apprendre à identifier et à évaluer leurs "pensées automatiques" (cognitions verbales ou imaginaires survenant spontanément) et à corriger leur pensée afin qu'elle ressemble davantage à la réalité. Lorsqu'ils y parviennent, leur détresse diminue généralement, ils sont capables de se comporter de manière plus fonctionnelle et (surtout dans les cas d'anxiété), leur excitation physiologique diminue.

Les individus apprennent également à identifier et à modifier leurs croyances déformées, c'est-à-dire leur compréhension fondamentale d'eux-mêmes, de leur monde et des autres. Ces croyances déformées influencent leur traitement de l'information et donnent naissance à leurs pensées déformées. Ainsi, le modèle cognitif explique les réponses émotionnelles, physiologiques et comportementales des individus comme étant médiées par leurs perceptions de l'expérience, qui sont influencées par leurs croyances et par leurs manières caractéristiques d'interagir avec le monde, ainsi que par les expériences elles-mêmes

2.2.4 Les modèles comportementaux

D'autres modèles tranchent toutefois nettement avec les modèles affectifs et cognitifs. Ce sont les modèles comportementaux. Ils sont issus pour la plupart des modèles d'adoption. Ils proviennent à la fois des modèles d'adoption et d'utilisation informatique (ou de la technologie) et des sciences humaines. Leur orientation est nettement plus comportementale.

Ces modèles prennent pour acquises les premières phases plus négatives envers le changement comme par exemple les phases de statu quo, de déni, de colère et de résistance.

Ils débutent généralement par des étapes d'ouverture au changement. Les étapes d'ouverture, de préparation, d'expérimentation, de routine ou maintien, et de renouveau sont les étapes fréquemment mentionnées dans de nombreux modèles comportementaux (Anderson & King, 1991); (Loucks,et al.,1975); (Prochaska & DiClementie, 1982); (Tornatzky & Fleischer, 1990).

2.3 Les comportements adoptés face au changement

2.3.1 Les types de comportement selon les auteurs

Nous présenterons d'abord la règle 20-60-20, développée par Laberge, ensuite sur l'analyse du comportement de l'employé selon Hirschman.

❖ La règle 20-60-20

Pour (Laberge ,2005), lorsque l'on songe à mettre en œuvre des changements organisationnels, il est essentiel de garder en mémoire la règle du 20-60-20. Elle indique qu'environ 20 % des personnes qui travaillent dans une organisation accepteront d'emblée le changement (les positifs) ces derniers se présentent au travail prêt à "faire ce qu'il faut" quoi qu'il arrive. Ils n'ont pas besoin d'autres encouragements pour se comporter de manière éthique et le feront quels que soient les messages communiqués et les exemples donnés par les dirigeants.

Un autre groupe, soit environ 60 % des employés, ne se compromettra pas (les neutres); ces employés seront plutôt réservés face au changement. La grande majorité de la population salariée, est prête à se comporter de manière éthique. Ils ont l'intention de faire ce qui est juste, ils ont juste besoin d'une motivation et d'une orientation appropriées. Sans leadership, ou pire, avec un mauvais leadership, ces personnes verront leur boussole éthique tourner. Et si cela se produit, ils se retrouveront parmi les cyniques, prenant des décisions qui peuvent nuire à leur organisation. Quant aux 20 % des employés qui restent, ils résisteront farouchement au changement (les négatifs); ils tenteront même délibérément de le faire échouer. Ces données illustrent bien la tâche à accomplir : convaincre le groupe des employés représentant les 80 % (les neutres et les négatifs) d'accepter le changement, puisque seulement 20 % des employés sont positifs au départ. La stratégie doit évidemment être établie en conséquence.

Une autre analyse est faite dans le même sens, celle de Hirshman que nous allons présenter au point suivant.

❖ L'analyse de Hirshman

Selon (Hirshman ,1970) cité par (Mintzberg ,1986), l'individu a trois choix fondamentaux face au changement dans l'organisation :

Rester et participer comme prévu à la nouvelle organisation, ce qu'il appelle « **la loyauté** »: Il s'agit des employés qui acceptent le changement et qui sont prêts à l'assumer. Ainsi, on pourra noter un accroissement de la productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc. Rester et s'efforcer à changer le système, ce qu'il décrit par « **protestation** »: il s'agit des individus qui n'acceptent pas le changement mais, qui restent dans l'organisation dans le but de désorienter la nouvelle organisation ou dans le but de se faire entendre.

Partir de l'organisation, ce qu'il appelle « **faire sa sortie** »: Ce sont les individus dont les objectifs ne coïncident pas avec la nouvelle organisation.

2.3.2 La résistance au changement

La résistance est un phénomène qui affecte le processus de changement, en retardant ou en ralentissant son début, en faisant obstacle ou en entravant sa mise en œuvre, et en augmentant ses coûts. L'effet de la résistance aux changements dans l'organisation entraînera une perception déformée, des barrières d'interprétation et des priorités stratégiques vagues, une faible motivation des personnes et un manque de réponse créative. Il est crucial pour les initiateurs du changement de gérer la résistance pour réussir le changement.

La résistance au changement peut être définie comme un « ensemble de forces contribuant au maintien de la stabilité d'un système, provenant soit des caractéristiques de la personnalité d'un individu, soit des normes sociales et culturelles de groupes» (Legendre, 2005).

Les gens résistent au changement organisationnel pour plusieurs raisons : les gens se concentrent sur leurs propres intérêts et craignent de perdre quelque chose de valeur, qu'il s'agisse de pouvoir et de statut, d'autonomie et de contrôle, ou de compétences spécifiques ; ils comprennent mal que le changement leur coûtera plus qu'ils ne gagneront et ils manquent de confiance envers la personne qui initie le changement ; ils évaluent différemment la nécessité et les avantages des situations de changement ; ils ont une faible tolérance au changement, parfois les gens résistent simplement au changement de manière émotionnelle, même s'ils comprennent la nécessité du changement. Parmi d'autres raisons pour lesquelles les employés résistent au changement sont l'histoire et la culture de l'entreprise, l'échec des projets de changement passés de l'organisation ou le fait qu'ils n'avaient pas beaucoup de sens, les employés sont moins intéressés à prendre des initiatives pour soutenir le changement actuel, donc les employés s'attendent à ce que cela disparaisse comme ce qui s'est passé dans le passé.

Conclusion

L'une des tâches les plus importantes des managers est de faciliter les changements en douceur. Le changement est toujours inévitable, mais la résistance au changement l'est tout autant. Il est dans la nature humaine d'essayer de garder ses méthodes et ses habitudes constantes. C'est là que la gestion du changement entre en jeu. Une organisation doit toujours s'efforcer de s'adapter au changement si elle veut réussir.

Dans la mesure où les employés sont ceux qui font le travail, et ceux qui possèdent les connaissances, les compétences, les outils et les expériences, il est clair que les changements organisationnels ne peuvent être réalisés sans le soutien et l'implication des employés. L'acceptation et l'engagement des employés sont les facteurs clés de la réussite des changements. Une gestion efficace du changement doit reconnaître l'importance de ses employés et la manière de minimiser la résistance des employés. Par conséquent, il est important de comprendre les causes de la résistance, les formes de résistance et les facteurs qui déterminent les réactions des employés face au changement.

A cet effet, lors d'une réorganisation du travail, il ne faut pas attendre que les résistances au changement se manifestent. Il faut les anticiper afin de les réduire et de prévoir un accompagnement au changement adapté. Avant même l'apparition d'un changement, il est primordial de maîtriser tous les facteurs pouvant conduire à son rejet. Tout comme le propose Abrahamson (2003) dans son livre « Change without pain ». Afin d'éviter cette issue, il est prépondérant de tenir compte des collaborateurs concernés par le processus de changement. Il est important d'impliquer, de mobiliser et faire participer les employés dans le changement, et ce dès le début. Il n'est plus possible de les mobiliser sans les tenir informés sur ce qui passe au sein de l'entreprise. , d'où vient le rôle de la communication qui consiste à informer, écouter pour savoir ce qui pensent et ressentent les salariés afin de les impliquer à participer dans la conduite du changement . La formation quant à elle est un levier très intéressant à prendre en considération, il consiste à apporter les connaissances et les compétences nécessaires à la bonne mise en œuvre du changement pour pouvoir s'adapter dans la nouvelle situation. Le coaching permet aussi de vaincre la résistance, dans la mesure qu'il permet de transformer les points faibles et les peurs en points forts, tout en conseillant les collaborateurs et en les expliquant les bienfaits du changement, afin de les aider à adhérer facilement sans résister et si c'est le cas on va les rassurer et gagner leur confiance pour pouvoir dépasser les blocages et gérer les aléas, lever les freins.

BIBLIOGRAPHIE

- Amri T, Afii A, Aissa R, et Afaifi S.(2008), « L'évolution historique de la gestion des ressources humaines », Institut supérieur de gestion de Sousse
- Armenakis, A. A., et Harris, S.G. (2009), « Reflections: our Journey in organizational Change Research and Practice », Journal of change management,. P 127-142.
- Anderson, N. et King, N.(1993), «Innovation in Organizations», International Review of Industrial and Organizational Psychology, 8, p. 1-33.
- Autissier D. et Moutot J.-M., (2003), Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action, Paris, Dunod.
- Bareil C. (2004), « Les modèles dynamiques, une façon renouvelée de comprendre les réactions des individus en situation de changement organisationnel», Cahier n 04-08, HEC Montréal.
- Bareil, C.(2004), «La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », Montréal : Cahier du Centre d'études en transformation des organisations.
- Bareil, C.(2004), « Gérer le volet humain du changement », Edition Transcontinental
- Bareil C. (1997),« Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation: une étude diachronique.», Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal
- Bridges, W. (1995), «Grandeur et décadence des "belles situations » dans La conquête du travail, Montréal, Éditions Transcontinental, p. 5-77.
- Bridges, W. (1991),. « Managing Transitions, Reading, Addison-Wesley»,, 130 p.
- Bontems T, Fourcade M L. (2012), « Piloter le changement», Ecole qualité quares, Montpellier France
- Boukhamza L, et Kebaili D . (2019), «L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel dans les entreprises publiques industrielles Algériennes : cas de Saidal», Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Master en sciences de gestion -option Gestion des ressources humaines
- Caroli È, Greenan N et Guellec D.(2001),. «Organizational Change and Skill Accumulation, Industrial and Corporate Change», 10(2), pp. 481-506.

- 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
- Choi, M.(2011), « Employees' attitudes toward organizational change », A literature review Human Resource Management.p479–500
- Claudon P , et Weber M .(2009), « L'émotion Contribution à l'étude psychodynamique du développement de la pensée de l'enfant sans langage en interaction». Médecine & Hygiène | « Devenir » 2009/1 Vol. 21 | pages 61 à 99
- Crozier M ,et Friedberg E. (1977), « L'acteur et le système ». Paris, Seuil, 448 p.
- Collerette et al., (1997), Le changement organisationnel : théorie et pratique, Presses de l'Université du Québec.
- Cosnier J.(1994), «Psychologie des émotions et des sentiments», Retz-Nathan, Paris
- Côté N. et al., (1994), La dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin Editeur.
- Deshommes O.(2006), «La motivation élément fondamental a la réussite financier de l'entreprise- le cas de la Firme d'Assurance Sans Frontières S.A (FASF) », mémoire de licence en sciences administratives, Centre universitaire Maurice Laroche
- Girist H .(2013), «Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement»,Université Jean Moulin (Lyon 3), Thèse de doctorat en sciences de gestion
- Hafsi T., et Fabi, B. (2010), « Les fondements du changement stratégique », Transcontinental, 1997. Cité par Zerkhefaoui , L. « Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, obtenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi ouzou.,
- HILMI, y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>
- Hermel P. -(1986),. « Piloter l'entreprise en mutation : Une approche stratégique du changement », Editions d'Organisation

- Horlait D. (2016), «L'impact de la perception du changement dans la mise en œuvre du changement-Etude de la fusion des services de pédiatrie du CHU Dinant Godinne », Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
- Ecole de Communication (COMU), mémoire de Master
- Kubler R, E, (1975).. « Les derniers instants de la vie», Paris, Édition Labor et Genève, Fides,
- Laberge, J. P. (2005), « Comment faciliter le changement au sein de votre organisation », [www google.fr](http://www.google.fr)
- Legendre, R. (2005). « Dictionnaire actuel de l'éducation. Dictionnaire de l'éducation (3e éd.) », Montréal: Guérin.
- Lewin, K.(1975),. « Psychologie dynamique; les relations humaines », Paris, Presses universitaires de France, 1975, 296 p.
- Lewin, K .(1952),. «Group decisions and social change» dans G.E. Sevanson, T.M. Newcomb et E.L. Hartley, Readings in Social Psychology, New York: Holt, 1952, p. 459-473.
- Loucks, S.F., Newlove B.W. et Hall,. G.E. (1975), «Measuring Levels of Use of the Innovation: a manual for trainers, interviewers, and raters», Austin, Southwest Educational Development Laboratory
- Mintzberg H. (1991),« Structure et dynamique des organisations»,les éditions d'Organisation, Paris, p. 202.
- Perlman, D. et Takacs G.J. (1990) , «The 10 Stages of Change», Nursing Management, 21, (4), , p. 33-38.
- Prochaska, J.O. et Diclemente, C C.. (1983), «Stages and Process of Self-Change of Smoking: Toward An Integrative Model of Change», Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51, (3), p. 390-395.
- Pichault, F. (2009). «Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques»,. Bruxelles : de Boeck.
- Robins, S., Timonhy , J., et Veronique, T.(2014), « Comportements organisationnels », 16eme Edition, Broché
- Rocca M .(2013), « Conduire un projet : acteurs et méthodes du changement organisationnel», ouvrage, 144 pages
- 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

- Sartor P. (2006), « Le changement organisationnel : Quel accompagnement par la formation ? », Université de Rouen, Mémoire de Master
- Scott, C.D. et Jaffe, D.T. (1992), « Maîtriser les changements dans l'entreprise», Laval, Agence D'Arc, 71 p
- Soparnot, R.(2009), « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », revue management et avenir, vol.8, n° 28, p. 422.
- Soparnot, R.(2004), «A quoi correspondent les capacités de changement des organisations ? »,13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université d'Evry Val d'Essonne
- Tornatzky, L.G. et Fleischer, M. (1990), «The Processes of technological innovation»,. Lanham, Lexington Books
- Vas A. (2006), « Les attributs du changement comme facteurs de résistance : une approche diachronique », Louvain School of Management.
- Zedda M L (2020), «résistance au changement des directeurs d'établissement d'enseignement ; relations avec leur sentiment d'efficacité personnelle lié au travail et leur leadership transformatif», thèse de doctorat en éducation, Université du Québec à Trois-Rivières