Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 5 : Numéro 2

Réduire l'effet du comportement anti-changement résultant du changement organisationnel causé par COVID19: Une approche par les équations structurelles.

Reducing the effect of anti-change behavior resulting from organizational change caused by COVID19: A structural equation approach.

MAKHROUTE Mohammed
Enseignant chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Hassan Premier
Laboratoire des études en Finance, Comptabilité, Gestion et Système d'informations et Aide à la décision
MAROC
mohamed.makhroute@uhp.ac.ma

MAHSSOUNI Rabie
Doctorant
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Hassan Premier
Laboratoire des études en Finance, Comptabilité, Gestion et Système d'informations et Aide à la décision
MAROC
r.mahssouni@uhp.ac.ma

Date de soumission : 13/04/2022

Date d'acceptation : 19/05/2022

Pour citer cet article :

MAKHROUTE. M & MAHSSOUNI. R (2022) «Réduire l'effet du comportement anti-changement résultant du changement organisationnel causé par COVID19: Une approche par les équations structurelles», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 1287 - 1307

Résumé

Cet article vise à identifier les déterminants de la résistance au changement dans les institutions bancaires marocaines. Il s'agit d'une étude portant sur les changements organisationnels générés par la crise sanitaire COVID19, notamment, le télétravail, l'accélération des solutions digitales. Suite à ces changements, les banques ont commencé à évaluer, avec une fréquence réduite, les indicateurs de performances de leurs employés pour vérifier si les changements qui ont été adoptés ont un impact sur leurs employés. Pour cela nous cherchons à identifier les variables explicatives de la résistance aux changements imposés par la crise sanitaire à laquelle nous assistons aujourd'hui. Cette étude a été réalisée auprès de 113 employés d'une banque marocaine. Ce document a en fait deux objectifs principaux. Le premier consiste à passer en revue la littérature, en particulier la littérature récente sur les facteurs qui conduisent à la résistance au changement dans les banques. Le deuxième objectif est d'identifier les principales causes de la résistance au changement dans le secteur bancaire marocain. Des analyses statistiques ont montré que les principaux facteurs de résistance sont : l'utilité perçue du changement, la peur, la qualité des informations fournies, l'implication des employés à la prise de décision.

Mots clés : Implication organisationnel ; la peur ; la résistance au changement ; équations structurelles ; banque marocaine.

Abstract

This article aims to identify the determinants of resistance to change in Moroccan banking institutions. It is a study of the organizational changes generated by the COVID19 health crisis, including telecommuting, acceleration of digital solutions. As a result of these changes, banks have started to evaluate, with reduced frequency, the performance indicators of their employees to verify if the changes that have been adopted have an impact on their employees. For this purpose, we seek to identify the explanatory variables of the resistance to the changes imposed by the health crisis that we are witnessing today. This study was carried out among the employees of a Moroccan bank. This paper has in fact two main objectives. The first is to review the literature, particularly the recent literature on the factors that lead to resistance to change in banks. The second objective is to identify the main causes of resistance to change in the Moroccan banking sector. Statistical analyses have shown that the main factors of resistance are: the perceived usefulness of change, fear, the quality of information provided, the involvement of employees in decision making.

Keywords: Organizational involvement; fear; resistance to change; structural equations; Moroccan bank.

Introduction

Le changement au sein des entreprises est un domaine de travail critique et un véritable défi de gestion pour les dirigeants (Vandangeon-Derumez, 1998). Pour assurer la continuité de son activité, toute entreprise se retrouve dans l'obligation d'instaurer des changements plus ou moins radicalement, exemple la crise sanitaire COVID19. De ce point de vue, les managers ont pour tâche de faire correspondre en permanence les caractéristiques de l'environnement externe avec les capacités de l'entreprise. Toutefois, cet alignement devient de plus en plus difficile car les chocs externes se produisent de plus en plus rapidement (Guechati, 2021) ; la mondialisation des marchés, la concurrence accrue, les progrès technologiques, etc. entraînent des changements rapides et souvent répétés des caractéristiques de l'environnement et de la concurrence. Dans un environnement aussi turbulent, les responsables doivent souvent modifier la stratégie, la structure, la culture, les pratiques organisationnelles, les outils et les méthodes, etc. Afin de s'adapter à un environnement en constante évolution et d'assurer la compétitivité à long terme de l'entreprise.

Cependant, la gestion du changement est une tâche délicate et chronophage que de nombreux managers et superviseurs redoutent. Dans une enquête de McKinsey réalisée en 2008, deux tiers des 3 199 chefs d'entreprise interrogés ont admis que les changements majeurs opérés ces dernières années n'avaient pas amélioré de manière significative les performances de leur entreprise. Quelques années auparavant, la même entreprise avait constaté que 70 % des programmes de changement avaient échoué. L'enquête 2009 de Capgemini Consulting sur les tendances en matière de transformation des entreprises, menée auprès de 302 dirigeants de 10 000 employés dans le monde, confirme ce constat. Les spécialistes du leadership sont parvenus à des conclusions similaires (Kotter, 1995). Pour expliquer les mauvaises performances dans la mise en œuvre du changement organisationnel, la littérature pointe souvent, et parfois à juste titre, la résistance individuelle (Dent & Goldberg, 1999).

Du point de vue de la gestion, le défi consiste à réduire l'incidence de ces problèmes afin de maximiser les chances de réussite du changement. Toutefois, ces recommandations présentent deux lacunes. Premièrement, elles sont isolées et ne sont pas intégrées dans de véritables stratégies de changement (Champagne & Denis, 1990). Deuxièmement, elles considèrent la résistance en général sans s'attaquer à ses causes, notamment la peur et l'implication organisationnelle. Dans ce sens, L'objectif de cet article est d'explorer l'impact de la peur et l'implication organisationnelle sur la résistance au changement. Pour se faire, nous avons

procédé à une étude quantitative sur le secteur bancaire marocain pendant la période de crise sanitaire COVID19. Pour cela, nous formulons notre problématique comme suit : « Quel est l'impact de la peur et de l'implication organisationnelle sur la résistance au changement organisationnel causée par COVID 19 ? ».

Pour s'y faire, nous allons d'abord mettre l'étude dans son contexte théorique, puis, définir les différents concepts, dans la première partie de l'article. Ensuite, sur la deuxième partie, nous allons expliquer, analyser et discuter l'impact de la peur et de l'implication organisationnelle, enfin, nous allons présenter les apports et limites de la recherche pour arriver à présenter les recommandations tirées de l'étude.

1. Cadrage théorique

Le changement lors d'une crise comme celle du COVID19 est un événement majeur et potentiellement stressant sur le lieu de travail et nécessite des stratégies de gestion du changement soigneusement planifiées (Jimmieson, Peach, & White, 2008). Des recherches antérieures ont montré que les stratégies d'engagement et de rétention sont importantes pour améliorer les résultats positifs des employés en temps de crise (et de nombreux autres changements organisationnels), mais les mécanismes de ces effets restent peu clairs (Jimmieson et al., 2008). Par conséquent, les interventions dans le cadre de la théorie du comportement planifié (TCP) qui visent à modifier les intentions et le comportement se concentrent généralement sur les attitudes, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu, en mettant l'accent sur les croyances sous-jacentes pertinentes (Ajzen, 2006). En fournissant des informations et des opportunités aux employés pour qu'ils s'engagent dans des croyances sur les comportements favorisant le changement et leurs résultats probables (attitudes), les attentes normatives des autres pour soutenir le changement (normes subjectives), et les facilitateurs et obstacles potentiels à la performance (contrôle comportemental perçu), les agents du changement peuvent contribuer à créer une volonté de soutenir les initiatives de changement (Jimmieson et al., 2008).

Le changement organisationnel est une observation empirique dans une entité organisationnelle de variations de forme, de qualité ou d'état dans le temps, après l'introduction délibérée de nouvelles façons de penser, d'agir et de fonctionner (Van de Ven & Poole, 1995). L'objectif général du changement organisationnel est une adaptation à l'environnement (notamment la situation actuelle de la crise sanitaire) ou une amélioration des performances.

La résistance au changement est un facteur essentiel à prendre en compte dans tout processus de changement, car une bonne gestion de la résistance est la clé du succès ou de l'échec du changement. Toutefois, dans cet article nous adoptons la définition Del Val and Fuentes (2003) qui stipulent que la résistance au changement est un phénomène qui entrave le processus à son début ou à son développement, visant à conserver la situation actuelle (Del Val & Fuentes, 2003). Au niveau individuel d'une organisation, et en rapport avec cette étude, la perception qu'a un employé de l'état de préparation de son entreprise au changement peut avoir un impact sur l'implication de cet employé dans la mise en œuvre de toute nouvelle initiative de changement. Une fois que les praticiens du DRH reconnaissent la nécessité d'introduire un changement, ils doivent prendre en compte l'importance de la gestion du processus et du contenu du changement, en particulier les pratiques de participation pour stimuler l'implication des employés dans le processus.

2. Revue de littérature et formulation des hypothèses

2.1 La relation entre la peur et la résistance anti-changement

Le changement nous empêche de comprendre et donc de façonner l'avenir. Il entraîne la perte du sentiment de contrôle sur les activités de l'entreprise. La perspective de cette perte fait naître la peur et l'appréhension dans le sentiment des dirigeants qui ont l'habitude de disposer de connaissances fiables et d'utiliser le pouvoir qui en découle. La peur du changement peut être l'une des raisons pour lesquelles les employés ont des attitudes différentes face au changement. Jacmin and Gobert (2018) affirment que la peur du changement et les forces de la demande qui conduisent à la peur du changement sont répandues dans le monde des entreprises d'aujourd'hui. Les personnes qui sont mieux préparées au changement sont plus susceptibles d'initier le changement et d'agir en conséquence. Eagle (1999) affirme que la peur de l'inconnu est la principale raison pour laquelle les gens ne changent pas, ou du moins ne changent pas rapidement. Morin (1993) a décrit le concept de la peur comme étant un concept « typiquement flou ». De manière générale, la peur est au milieu de plusieurs autres concepts tels que, la crainte, l'angoisse et l'effroi au niveau des individus, et entre l'épouvante et la panique sur le plan collectif. De son côté, Birney, Burdick, and Teevan (1969) relèvent que « la peur mène à différentes stratégies qui auront pour objectif de la réduire soit en se battant pour réussir ce qui a été entrepris soit en abandonnant l'objectif ».

Durant une crise, la peur reste de l'inconnu une des raisons pour laquelle certains collaborateurs n'acceptent pas le changement ou du moins ils l'acceptent lentement, ils estiment que le

changement entraîne un danger, de la douleur et de l'anxiété. Selon De Vries and Balazs (1999), le sentiment d'insécurité stimulé par le changement pousse les gens à s'accrocher aux mêmes modèles de comportement, et désirer de rester au statut quo. D'après Clain, De Oliveira, Minondo-Kaghad, and Salès-Wuillemin (2021), les émotions de la peur et l'incertitude ont un impact majeur sur le processus de prise de décision, ce qui influence par la suite, l'habilité de l'individu à atteindre ses objections et ses réponses comportementales et cognitives. En effet la peur est un composant commun à beaucoup de sphères au sein desquels elle varie dans ses manifestations, causes et conséquences.

D'un point de vue psychanalytique, l'une des principales raisons pour lesquelles certains employés sont réticents à soutenir le changement est qu'ils ont peur des risques qu'ils perçoivent comme étant associés au changement. Dans la plupart des entreprises, le changement est introduit du haut vers le bas. Les gens ont une peur naturelle du changement et lorsque le changement leur est imposé, ils ont l'impression de perdre le contrôle. Selon Weeks, Roberts, Chonko, and Jones (2004), les employés peuvent tout simplement avoir peur du changement parce qu'ils craignent qu'il ne mène à l'échec. Le changement déclenche généralement des émotions et des craintes qui conduisent à la résistance (Weeks et al., 2004).

> **Hypothèse 1 :** La peur pourrait être une entrave de réussite du changement organisationnel et par conséquent il peut stimuler une résistance contre le changement organisationnel dans une organisation

2.2 L'impact de l'implication organisationnelle sur la résistance au changement

Depuis le début des années 1970, le concept de l'implication a mobilisé de nombreux chercheurs, ces derniers ont essayé de définir, mesurer et analyser ce concept de manière variée. Ces recherches ont donné lieu à une multitude de définitions de l'implication dans la littérature (Meyer & Herscovitch, 2001).

La première définition de l'implication organisationnelle stipule le « degré d'attachement d'un individu à son organisation » (Belghiti-Mahut & Briole, 2004). Pour, Thévenet and Vachette (1992), l'implication est un concept destiné à clarifier le lien qu'entretient l'individu avec son travail. Vu d'un autre angle, Meyer and Herscovitch (2001) précisent que le concept de l'implication peut être définit de deux manière différentes. La première définition stipule que l'implication est « une force qui lie l'individu et le pousse à adopter une ligne de conduite en vue d'atteindre une ou plusieurs cibles » (Meyer & Herscovitch, 2001). Quant à la deuxième,

les deux auteurs y soulignent que « l'état d'esprit qui accompagne l'implication peut prendre des formes variées, incluant le désir, la perception des coûts liée à l'abandon d'une ligne de conduite ». L'implication organisationnelle est donc motivée par l'expérience au travail plutôt que le recrutement ou la sélection des employés. Dans ce sens, Thévenet and Neveu (2002) explique aux entreprises les trois conditions nécessaires à l'implication des salariés, à savoir :

- La cohérence : L'employé doit nécessairement comprendre les valeurs et les objectifs de l'entreprise pour qu'il soit impliqué. Autrement, les employés qui ne participent pas à la prise de décisions sont moins impliqués à l'égard de l'entreprise.
- La réciprocité : L'engagement de l'entreprise envers les employés est un élément essentiel à l'implication de ces derniers.
- L'appropriation : L'employé qui ne sent pas que l'entreprise comme sienne ne pourra pas être impliqué.

En plus des trois conditions citées plus haut à savoir la cohérence, la réciprocité et l'appropriation. Établir des bonnes relations interpersonnelles, surtout celles entretenus avec les dirigeants ressent indispensables à l'implication des employés. En effet, (Thévenet & Neveu, 2002) ajoute le volet relationnel de l'implication : « plus les personnes estiment avoir de bonnes relations dans le travail, avec leur patron, leurs collègues, plus ils sont impliqués dans l'entreprise. Plus on est impliqué, plus on a tendance à penser que les bonnes relations sont capitales pour le bon fonctionnement de l'entreprise ».

Ainsi, les employés accepteront un changement si celui-ci est justifié rationnellement par l'information et si les déterminants non cognitifs du comportement, tels que les valeurs et les sentiments, sont modifiés. Ainsi, le changement ne se produira que si les employés sont impliqués dans l'organisation (García-Cabrera & García-Barba Hernández, 2014).

Hypothèse 2 : L'implication organisationnelle pourrait stimuler la réussite du changement organisationnel par le biais de la réduction de la résistance contre le changement organisationnel dans une organisation

3. Méthodologie de recherche

Le PLS est basé sur l'analyse des composantes principales et une combinaison de régression répétée et vise à expliquer le changement des construits impliqués dans le modèle (Chin, 1998a). Ce modèle a l'avantage de prédire tous les coefficients de chemin et les charges des

éléments individuels, et évite les prédictions biaisées et incohérentes des paramètres. Sur la base des derniers développements, Chin, Marcolin, and Newsted (2003) ont suggéré que PLS était un outil analytique efficace pour diminuer l'erreur et tester les interactions. Pour ce faire, nous avons utilisé l'outil SmartPLS afin d'analyse les effets de la peur et l'implication organisationnelle sur le comportement de la résistance face au changement organisationnel.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon selon l'âge, l'expérience et le salaire

		Pourcentage	Effectif
Age			
	Moins de 20	8%	9
	entre 20 et 30	22%	25
	entre 30 et 40	33%	37
	entre 40 et 50	20%	23
	Plus de 50	17%	19
Expérience dans la banque actuelle			
	Moins de 5 ans	24%	27
	Entre 5 et 10 ans	21%	24
	Plus de 10 ans	55%	62
Salaire			
	Inférieur à 5000Dhs	14%	16
	Entre 5000 et 10000Dhs	42%	47
	Entre 10000 et 20000Dhs	40%	45
	Plus de 20000Dhs	4%	5

Source : Résultats de l'enquête réalisée par nous-mêmes

Les statistiques descriptives ont montré que 9 (8 %), 25 (22 %), 37 (33 %), 23 (20 %) et 19 (17 %) répondants étaient des employés âgées de moins de 20 ans, de 20 à 30 ans, de 30 à 40 ans, de 40 à 50 ans et de plus de 50 ans, respectivement. L'analyse descriptive montre également que 27 (24%), 24 (21%) et 62 (55%) employés avaient une expérience dans la même banque de moins de 5 ans, entre 5 et 10 ans, et plus de 10 ans, respectivement. Enfin, le salaire des employés ayant participé à l'enquête dans les fourchettes de salaire de moins de 5000Dhs, entre

5000 et 10000Dhs, entre 10000 et 20000Dhs et plus de 20000Dhs était de 16 (14 %), 47 (42 %), 45 (40 %) et 5 (4 %), respectivement (voir tableau 1).

3.1. Echantillon et collecte des données

Une liste d'employés d'une banque marocaine a été utilisée pour collecter les données permettant d'examiner les relations actuellement étudiées. La méthode d'échantillonage mobilisée dans le cadre de cette étude est celle de convenance. Un échantillon de convenance est un échantillon sélectionné pour des raisons pratiques telles que l'accessibilité et le coût dans une enquête, plutôt que sur la base d'une rigueur méthodologique et d'un désir d'assurer une représentativité statistique. Le choix d'une seule banque est justifié par l'accessibilité à l'information, la taille de la banque (7700 employés) et que toutes les mesures sanitaires appliquées sont imposées par les régulateurs sur toutes les banques. Avec 7700 collaborateurs, les répondants potentiels ont reçu chacun un lien sous forme Google Forms sur leur mail professionnel après avoir obtenu l'accord de la banque. Au total, 113 réponses sur 284 contacts ont été obtenues, soit un taux de réponse global de 39,7 %. Tout d'abord, l'échantillon et les échelles ont été examinés ci-dessous. Ensuite, le modèle créé à la lumière des données des échantillons a été analysé. Dans ce cadre, une analyse de fiabilité des échelles de mesure (tableau 2) a d'abord été effectuée pour chaque variable, puis le modèle a été testé dans son ensemble pour vérifier la qualité de l'ajustement (annexe 2 et 3) via une modélisation par équation structurelle basée sur le PLS-SEM (Partial Least Squares – Structural Equation Modeling). Les statistiques descriptives pertinentes de l'échantillon obtenu sont présentées dans le tableau 1.

3.2. Echelles de mesure

L'échelle de mesure de la peur du changement adoptée de dans la présente étude a été opérationnalisée en se basant sur les travaux de Weeks et al. (2004) à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points et cinq items (voir l'annexe pour les items). Les employés de la banque ont été invités à indiquer leur accord avec chaque item en allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ».

Tableau 2 : Fiabilité des échelles de mesure

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
COMPORT_ANTI	0.936	0.973	0.952	0.800
IMPLICATION	0.862	0.907	0.903	0.699
PEUR	0.920	0.924	0.940	0.760

Source : Résultats de l'enquête réalisée par nous-mêmes

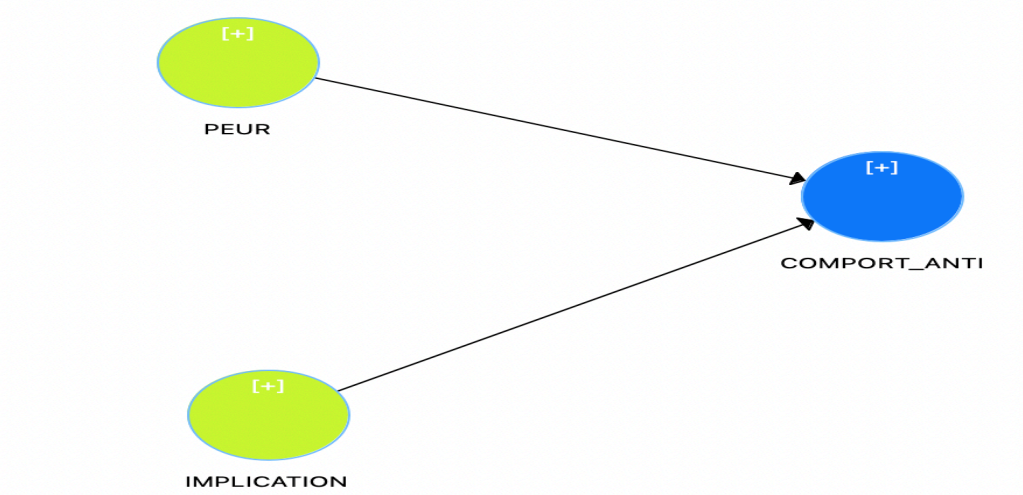
Concernant l'implication organisationnelle, a été opérationnalisée à l'aide d'une échelle en neuf items de Likert en cinq points développée par Blau (1985) qui évaluait le niveau d'implication d'un employé dans son entreprise (voir les items en annexe). Dans un dernier lieu, la résistance anti changement a été opérationnalisée à l'aide d'une échelle de Likert à six éléments, en cinq points, qui évaluait la perception des employés quant au degré de résistance contre le changement (Ghanavatinejad et al., 2018) (voir les éléments en annexe 1).

4. Résultats

L'analyse factorielle confirmatoire a été effectuée pour tester la validité des échelles de mesure ainsi que les valeurs de l'Alfa de Cronbach, de la fiabilité composite (Composite Reliability) et de l'AVE ont été fournis dans le tableau 2. L'Alfa de Cronbach et la fiabilité composite ont été utilisés pour tester la cohérence interne des modèles de mesure. La fiabilité composite était axée sur l'évaluation de la fiabilité des constructions et la prédiction de la cohérence interne. La fiabilité composite était plus appropriée pour PLS-SEM car, contrairement à l'Alfa de Cronbach, elle ne supposait pas que tous les indicateurs étaient également fiables (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Il a été recommandé que le coefficient de fiabilité Alfa de Cronbach soit supérieur à la valeur seuil de 0,70. La fiabilité composite est utilisée pour tester la fiabilité des construits et ledit indicateur est plus précis par rapport à l'Alfa de Cronbach. Comme on peut le voir dans le tableau 2, les valeurs de l'Alpha sont supérieures à la valeur seuil de 0,70 comme le suggèrent Nunnally (1994). Il est a noté qu'un item de la variable latente « comportement anti changement » (Item 1, voir annexe 1) a été supprimé pour améliorer la qualité des indicateurs de fiabilité. Par conséquent, il a été conclu que le modèle de mesure avait une fiabilité et une cohérence interne composites. Le tableau 2 montre que tous les construits sont fiables ; la valeur seuil de la fiabilité composite a été définie à 0,70. Les analyses ont indiqué que cette valeur était dépassée dans tous les construits et même que la cohérence interne

dépassait la valeur de 0,9 dans tous les construits. Les valeurs de l'AVE de tous les construits du tableau 2 sont supérieures à 0,50, ce qui signifie que les indicateurs mesurent les changements de 50% et plus. Après avoir vérifié la validité des mesures, nous avons testé le modèle structurel présenté dans la figure 1 ci-dessous, qui représente les relations entre les concepts supposés dans le modèle théorique ou les variables latentes.

Figure 1 : Présentation du modèle structurel



Source : La modélisation sur le logiciel SmartPLS réalisée par nous-mêmes

Nous avons utilisé le logiciel SmartPLS pour évaluer le modèle d'équations structurelles en utilisant 5000 Bootstraps. Selon Henseler, Hubona, and Ray (2016), les valeurs de la racine carrée des moyennes standardisées (SRMR) doivent être inférieures à 0,08 (pour une taille d'échantillon supérieure à 100). Ainsi, nous avons trouvé un ajustement significatif du modèle pour cette étude (0,077).

Tableau 3 : Vérification des hypothèses de recherche

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
IMPLICATION -> COMPORT_ANTI	-0.282	-0.303	0.089	3.168	0.002
PEUR -> COMPORT_ANTI	0.409	0.410	0.081	5.062	0.000

Source : Résultats de l'enquête réalisée par nous-mêmes

Les valeurs du coefficient de détermination (R2) doivent être >0,1 (Chin, 1998b). Cette étude a trouvé que 20.5% de la variance se produit dans le comportement anti changement, expliquée par l'implication organisationnelle et la peur. Par ailleurs, le NFI se traduit par des valeurs comprises entre 0 et 1. Plus le NFI est proche de 1, meilleure est l'adéquation. Les valeurs NFI supérieures à 0,9 représentent généralement un ajustement acceptable. Par conséquent, les résultats de cette étude sont à la fois dans le niveau de signification, et la pertinence prédictive du modèle de l'étude a été atteinte (voir annexe 2 et 3). Les résultats du PLS-SEM montrent que (H1) l'implication organisationnelle a des effets négatifs et significatifs sur le comportement anti changement (β = -0.282, t = 3.168, p = <0.05). De plus, (H2) la peur a des effets significatifs et positifs sur le comportement anti changement (β = 0.409, t = 5.062, p = <0.05). Ainsi, nous avons accepté les relations directes de H1 et H2 (voir tableau 3).

5. Discussion

Alors qu'il existe une littérature abondante sur le management stratégique du changement et son impact sur la psychologie des employés, la prise de décision stratégique et son efficacité n'ont pas été démontrées de manière convaincante (Dean & Sharfman, 1996). En outre, les principales hypothèses qui influencent le processus de mise en œuvre des décisions en temps de crise, principalement les perceptions et la prise de décision organisationnelle et individuelle, ont été largement ignorées. Cela n'est pas surprenant étant donné la littérature souvent fragmentée dans la recherche sur la stratégie et l'organisation et les interconnexions et effets de rétroaction entre ces étapes.

Le processus de mise en œuvre des décisions implique inévitablement l'allocation de ressources. Elle comprend la réaffectation des ressources dans les domaines où les décideurs estiment qu'elles peuvent le mieux aider l'organisation à absorber les effets de la crise. Par exemple, si une crise fait stagner l'organisation, le changement peut se poursuivre ou les dépenses peuvent être réduites (durant la crise de COVID, il y avait plusieurs licenciement). Ce processus implique généralement de multiples parties prenantes, qui sont particulièrement susceptibles d'être en désaccord sur les mérites d'idées nouvelles et intrinsèquement ambiguës, et le processus est ouvert à la manipulation sociologique (peur et implication des employés) et reçoit le patronage et le soutien comme un mécanisme naturel pour influencer les décisions (Baer, 2012). De même, les structures de décision centralisées peuvent jouer un rôle important dans le processus de mise en œuvre des décisions en négociant et en transférant les ressources entre les départements concernés d'une organisation.

Cet article tente de répondre à la question de savoir quand et comment les crises existentielles incitent au changement organisationnel et comment ce dernier crée des perturbation psychologique chez les employés. Reconnaissant que les événements de crise ne sont pas uniformes, nous avons d'abord choisi deux variables centrales pour l'étude, notamment : la peur et l'implication organisation. Toutefois, en utilisant une approche PLS, nous avons testé l'impact de ces deux variables sur la résistance qui peut être créée par un employé durant le changement organisationnel. Et s'appuyant sur des résultats empirique de notre analyse, il a été constaté que les deux variables (peur et implication) ont un impact significatif sur la résistance au changement.

Les résultats de l'étude ont montré que la peur avait un impact positif sur la résistance au changement, car l'incertitude, la peur de l'inconnu et la peur de sortir de sa zone de confort ont fortement contribué à la résistance des employés aux changements introduits dans la banque. Ainsi, le facteur d'implication n'a pas joué un rôle significatif pour expliquer la résistance au changement. Une bonne stratégie de communication qui sensibilise au changement est donc nécessaire pour réduire la peur du changement. À cet égard, Myers, Hulks, and Wiggins (2012) suggère que la communication avec les employés doit être adaptée aux différentes étapes du changement. Là encore, les résultats montrent qu'il est préférable que tous les employés, quelle que soit leur position, soient impliqués dans le processus de décision. En outre, les décideurs sont souvent situés au siège et doivent donc être contactés au niveau régional. Il est donc conseillé d'impliquer les managers et de tenir compte de leurs avis et suggestions dans le processus de changement. Malgré notre contribution méthodologique et empirique à l'identification des facteurs clés expliquant la résistance au changement pendant la crise du COVID19 , l'étude présente certaines limites, comme la réticence du personnel à divulguer des informations. Il serait intéressant de mener ultérieurement une étude comparative des différentes banques marocaines afin d'identifier les banques les plus résistantes au risque et d'intervenir.

Conclusion

La difficulté du changement et la tendance des gens à y résister sont profondément ancrées dans les croyances des institutions financières. En ce sens, le secteur bancaire a toujours connu des changements organisationnels importants et périodiques, allant de la réorganisation des structures de gestion à l'introduction de nouveaux systèmes de planification des ressources,

voire de nouvelles applications informatiques en fonction des évolutions technologiques. En effet, le degré de mobilisation des acteurs concernés par ces changements détermine le succès, le succès partiel ou l'échec de la transformation organisationnelle et leur volonté de résister au changement. Les décideurs politiques et les directeurs de banque doivent être plus conscients du phénomène de la résistance au changement afin de réussir à mettre en œuvre le changement souhaité.

Dans ce sens, nous avons mené une étude quantitative sur une banque marocaine dans l'objectif était d'examiner les facteurs explicatifs de la résistance dans les banques. Bien que la résistance soit considérée dans la littérature dans une perspective réductionniste de dysfonctionnement organisationnel et comme une contrainte au changement, certains auteurs reconnaissent également le rôle positif de la résistance dans les organisations. Ford, Ford, and Polin (2021) considèrent la résistance comme une ressource qui peut sensibiliser, aider à réviser et à repenser les objectifs, stimuler l'implication et l'engagement des parties prenantes et tirer les leçons des erreurs passées dans la mise en œuvre du changement organisationnel. Selon Ijaz and Vitalis (2011), si les mesures visant à surmonter la résistance au changement organisationnel sont suffisamment efficaces, le nombre de changements infructueux sera considérablement réduit. De même, Furst and Cable (2008) affirment que, bien qu'il existe de nombreux articles, livres et publications sur la gestion du changement, ceux-ci ne fournissent pas de solutions convaincantes pour surmonter la résistance au changement. En fin de compte, la résistance au changement peut être surmontée si les décideurs et les dirigeants peuvent choisir des changements « moins douloureux » et plaider pour une gouvernance favorable aux parties prenantes, comme le suggèrent Kegan and Lahey (2015) dans leur ouvrage intitulé Immunothérapie du changement. Les auteurs affirment que la principale difficulté à résister au changement réside dans l'écart considérable entre les besoins réels de l'organisation et le niveau de développement du dirigeant. La transformation dynamique, qui se concentre sur la cartographie immunitaire en créant des « leaders héroïques » qui découvrent les croyances individuelles et collectives qui leur permettent de résister à la résistance et de mener et réussir une transformation profonde et durable. Cette formulation innovante pourrait servir de base à d'autres recherches théoriques et empiriques visant à valider le modèle dans différents contextes et différents types de changement organisationnel.

Implications managériales

Le rôle des managers des ressources humaines en tant que facilitateurs du changement devient de plus en plus important et surtout dans une période de crise (Ulrich & Brockbank, 2005). La leçon la plus importante pour les praticiens est que l'attitude des employés face au changement organisationnel peut être influencée par des initiatives appropriées au niveau de l'organisation. Le changement organisationnel n'est ni un événement isolé dans l'histoire d'une organisation, ni l'une des autres situations que les organisations créent. Il devrait plutôt être considéré comme un processus continu qui se déroule dans un contexte particulier (Pettigrew & Whipp, 1991). Comme le montrent les résultats présentés dans le tableau 3, des facteurs contextuels tels que la peur et l'implication organisationnelle jouent certainement un rôle important dans la formation de l'attitude du personnel face au changement organisationnel.

Les résultats présentés dans le tableau 3 plaident généralement en faveur de l'efficacité de la participation et de l'implication des employés dans la prise de décision concernant le changement, les projets de changement ou la formation. Les managers des ressources humaines doivent être en mesure d'utiliser les approches participatives de diverses manières, en se concentrant sur les moyens par lesquels les employés peuvent faire l'expérience d'initiatives d'engagement en période de changement. Comme le suggèrent les chercheurs, les responsables des ressources humaines doivent s'assurer que les employés reçoivent un accompagnement adéquat tout au long de la période du changement qu'ils ont confiance en leur capacité à s'adapter à des initiatives de changement spécifiques.

Perspectives et limites de la recherche

En outre, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour déterminer l'impact de l'attitude des employés face au changement organisationnel (résistance au changement). Cela peut inclure des construits tels que le soutien comportemental à des initiatives de changement spécifiques, le comportement citoyen organisationnel et les contrats psychologiques. Certaines études antérieures ont montré des corrélations positives entre les constructions attitudinales (la volonté et l'engagement de changer) et le soutien comportemental effectif aux initiatives de changement (Herscovitch et Meyer, 2002), des recherches empiriques supplémentaires sont nécessaires pour expliquer précisément cette relation. En fin de compte, l'exploration de ces concepts aidera les chercheurs et les praticiens à trouver de meilleurs moyens d'améliorer les

capacités organisationnelles et d'accroître l'acceptation et le soutien des employés pour les initiatives de changement.

ANNEXES

Annexe 1 : Échelles de mesure

1- Implication

Référence : « Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. Journal of occupational Psychology, 58(4), 277-288. »

Items	1	2	3	4	5
Je suis prêt à faire des efforts supplémentaires pour ma banque.					
Je parle de ma banque comme d'un endroit où il fait bon travailler.					
J'accepte presque n'importe quel travail pour rester dans ma banque					
Je trouve que mes valeurs sont similaires à celles de ma banque.					
Je suis fier de dire aux autres que je fais partie de ma banque.					
Ma banque inspire les meilleures performances professionnelles.					
Je suis heureux d'avoir choisi ma banque plutôt que d'autres banques.					
Je me soucie vraiment du sort de ma banque					
Ma banque est la meilleure organisation pour laquelle travailler					

2. La peur

Référence : « Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. Journal of Personal Selling & Sales Management, 24(1), 7-17. »

	1	2	3	4	5
Je crains les changements causés par le COVID.					
Je m'inquiète des changements survenant au travail causés par le COVID.					
Je suis anxieux lorsque j'entends parler de changements imminents causés par le COVID au travail.					
Je suis nerveux lorsque je dois changer ma façon de faire les choses au travail à cause de la COVID.					
Je suis sceptique quant aux changements causés par le COVID dans mon travail.					

3. Résistance au changement

Référence : « Ghanavatinejad, Z., Askarian, M., Palenik, C. J., Hatam, N., Farhadi, P., & Ghaem, H. (2018). Factors Affecting Resistance to Change among Hospital Staff using a Structural Equation Modeling Technique. Journal of Health Management & Informatics, 5(4), 125-136. »

- Comportement Anti

Items	1	2	3	4	5
Je suis critique vis-à-vis du changement de COVID dans les discussions publiques.					
Je critique le changement de COVID avec mes supérieurs.					
Je soutiens les actions syndicales contre le changement COVID.					
Je soutiens les actions de mes subordonnés contre le changement de COVID.					
Je soutiens les actions de mes collègues contre le changement de COVID.					
Je signale les plaintes concernant le changement de COVID à mes supérieurs.					

Annexe 2 : Coefficient de détermination

	R Square	R Square Adjusted
COMPORT_ANTI	0.219	0.205

Annexe 3 : Indicateur d'ajustement

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.077	0.077
NFI	0.855	0.855

BIBLIOGRAPHIE

Ajzen, I. (2006). Behavioral interventions based on the theory of planned behavior.

Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, *55*(5), 1102-1119.

Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). Psychologie du Travail et des Organisations, 10(2), 145-164.

Birney, R. C., Burdick, H., & Teevan, R. C. (1969). Fear of failure: Van Nostrand-Reinhold Company.

Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. Journal of occupational Psychology, 58(4), 277-288.

Champagne, F., & Denis, J. (1990). L'analyse de l'implantation: modèles et méthodes. Canadian Journal of Program Evaluation, 5(2), 47-67.

Chin, W. W. (1998a). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. In (pp. vii-xvi): JSTOR.

Chin, W. W. (1998b). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research, 295(2), 295-336.

Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. Information systems research, 14(2), 189-217.

Clain, A., De Oliveira, P., Minondo-Kaghad, B., & Salès-Wuillemin, E. (2021). L'impact du leadership participatif sur la réduction de l'incertitude et la satisfaction des besoins psychologiques des conseillers de Pôle Emploi. Psychologie du Travail et des Organisations, 27(2), 105-118.

De Vries, M. F. K., & Balazs, K. (1999). Transforming the mind-set of the organization: A clinical perspective. Administration & Society, 30(6), 640-675.

Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, *39*(2), 368-392.

Del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. Management decision.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". The journal of applied behavioral science, 35(1), 25-41.

Eagle, M. (1999). Why don't people change? A psychoanalytic perspective. Journal of Psychotherapy Integration, 9(1), 3-32.

Ford, J., Ford, L., & Polin, B. (2021). Leadership in the implementation of change: Functions, sources, and requisite variety. Journal of Change Management, 21(1), 87-119.

Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange. Journal of Applied psychology, 93(2), 453.

García-Cabrera, A. M., & García-Barba Hernández, F. (2014). Differentiating the three components of resistance to change: The moderating effect of organization-based self-esteem on the employee involvement-resistance relation. Human Resource Development Quarterly, 25(4), 441-469.

Ghanavatinejad, Z., Askarian, M., Palenik, C. J., Hatam, N., Farhadi, P., & Ghaem, H. (2018). Factors affecting resistance to change among hospital staff using a structural equation modeling technique. Journal of Health Management & Information Science, 5(4), 125-136.

GUECHATI, M. (2021). Gestion de la crise de Covid-19 au Maroc: Quels enseignements à tirer pour une relance du développement socioéconomique du pays?. *Revue Internationale du Chercheur*, *2*(2)

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. Journal of Marketing theory and Practice, 19(2), 139-152.

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. Industrial management & data systems.

Ijaz, S., & Vitalis, A. (2011). Resistance to organizational change: putting the jigsaw together. International review of business research papers, 7(3), 112-121.

Jacmin, C., & Gobert, P. (2018). " La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en oeuvre.

Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. The journal of applied behavioral science, 44(2), 237-262.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2015). Immunothérapie du changement: Colligence éditeur.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human resource management review, 11(3), 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 20-52.

Morin, E. (1993). Les anti-peurs. Communications, 57(1), 131-139.

Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). Organizational change: Perspectives on theory and practice: Oxford University Press.

Nunnally, J. C. (1994). Psychometric theory 3E: Tata McGraw-hill education.

Pettigrew, A. M., & Whipp, R. (1991). Managing Change For Competitive Success in Blackwell.

Thévenet, M., & Neveu, J. (2002). L'implication au travail. Vuibert, Paris.

Thévenet, M., & Vachette, J.-L. (1992). Culture et comportements: FeniXX.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. Academy of management review, 20(3), 510-540.

Vandangeon-Derumez, I. (1998). La dynamique des processus de changement. Paris 9,

Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. Journal of Personal Selling & Sales Management, 24(1), 7-17.