

Ecoles des Hautes Etudes commerciales HEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Science Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**Délocalisation géographique : De la résistance au
changement à l'adaptation des ressources humaines
aux nouveaux environnements de travail**

Etude DE Cas : EHEC Kolea

Présenté par :

OMAR Nassima

Encadré par :

Mme BOUCHA Nesrine

3^{ème} Promotion

Septembre 2016

Ecoles des Hautes Etudes commerciales HEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Science
Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**Délocalisation géographique : De la résistance au
changement à l'adaptation des ressources humaines
aux nouveaux environnements de travail**

Etude DE Cas : EHEC Kolea

Présenté par :

OMAR Nassima

Encadré par :

Mme BOUCHA Nesrine

3^{ème} Promotion

Septembre 2016

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents

Et tous ceux qui me sont chers et proches.

OMAR Nassima

Remercîments

A travers ces quelques mots, je tiens à remercier notre encadreur Mme. BOUCHA pour son suivi et son soutien tout au long de mon travail de recherche.

Je tiens également à présenter mes sincères remerciements à Mme ARHAB. Ainsi, que pour l'intérêt qu'il m'a accordé à mon sujet et pour l'aide précieuse qu'il m'a apportée.

Enfin, je remercie tous les enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales pour leur formation ainsi que toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

La liste des figures

Numéro	Intitulé	Page
Figure n° 01 figure	La matrice DRAS	17
Figure n°02	La progression des 5C chez l'individu	19
Figure n°03	La courbe du deuil	37
Figure n° 04	Les facteurs qui contribuent à l'apparition des comportements de résistance	29
Figure n° 05	Le processus d'adaptation chez les êtres humains	51
Figure n° 06	La notion de stress	59
Figure n° 07	Le modèle interactionniste des patterns comportementaux	62
Figure n° 08	L'évaluation cognitive primaire et secondaire	64
Figure n° 09	Les mécanismes d'influence de L'IE au travail	74
Figure n°10	Le logo de l'école des Hautes Etudes Commerciales	85

La liste des tableaux

Numéro	Intitulé	Pages
Tableau n° 01	Le modèle de management de changement de Kotter	7
Tableau n°02	Récapitulatif des définitions de la « résistance » selon les auteurs	13
Tableau n° 03	Les causes de la résistance au changement	24-25
Tableau n° 04	Le processus de deuil	38
Tableau n° 05	Information du personnel de la délocalisation de l'école	94
Tableau n° 06	Les types de communication utilisés pour informer le personnel	95
Tableau n° 07	Les deux types de population (informés et non informés)	96
Tableau n° 08	Les différents axes d'information	97
Tableau n° 09	L'explication des raisons de la délocalisation	98
Tableau n° 10	Le premier sentiment à l'annonce de la délocalisation	99
Tableau n° 11	Attitudes du personnel vis-à-vis la délocalisation	100
Tableau n° 12	Expression des réticences à la direction	101
Tableau n° 13	Moyens de revendications	102
Tableau n° 14	La résistance à la délocalisation	103
Tableau n° 15	Les difficultés d'adaptation Les difficultés pédagogiques La gestion de la délocalisation	104
Tableau n° 16	Qualification de l'environnement de travail	106

La liste des graphes

Numéro	Intitulé	Pages
Graphe n° 01	Information du personnel de la délocalisation de l'école	94
Graphe n° 02	Les moyens de communication utilisés pour informer le personnel	95
Graphe n° 03	Les deux types de population (informés et non informés)	96
Graphe n° 04	Les différents axes d'information	97
Graphe n° 05	L'explication des raisons de la délocalisation	98
Graphe n° 06	Le premier sentiment à l'annonce de la délocalisation	99
Graphe n°07	Attitudes du personnel vis-à-vis la délocalisation	100
Graphe n° 08	Expression des réticences à la direction	101
Graphe n° 09	Moyens de revendications	102
Graphe n° 10	La résistance à la délocalisation	103
Graphe n° 11	Les difficultés d'adaptation	104
Graphe n° 12	Les difficultés pédagogiques	104
Graphe n° 13	La gestion de la délocalisation	104
Graphe n° 14	La désignation des difficultés pédagogiques	105
Graphe n° 15	Qualification de l'environnement de travail	106
Graphe n° 16	Le sentiment d'aise	107
Graphe n°17	Disponibilité / Déplacement/ Avantage sociaux	108
Graphe n° 18	Les moyens mis en œuvre pour réussir la délocalisation	109

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	I
CHAPITRE I : La résistance au changement.....	04
Section 01 : Généralités sur la résistance au changement.....	05
Section 02 : Les formes, les causes et les conséquences de la résistance au changement.....	21
Section 03 : Les phases et les stratégies de gestion de la résistance au changement.....	33
CHAPITRE II : L'adaptation des ressources humaines au changement.....	47
Section 01 : Généralité sur l'adaptation au changement.....	48
Section 02 : Le stress et les émotions.....	58
Section 03 : La délocalisation des entreprises.....	75
CHAPITRE III : La résistance à l'égard de la délocalisation D'EHEC et l'adaptation du personnel aux nouveaux environnements de travail.....	82
Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil (EHEC Kolea).....	83
Section 02 : Présentation de l'étude pratique et la méthodologie de recherche.....	92
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....	94

Dans une ère de bouleversement technologique, économique, et sociaux, L'adaptation, et donc le changement, devient une préoccupation tant de l'entreprise privée que de l'administration publique.

Le monde actuel est très exigeant et concurrentiel. La société est mieux informé et attend plus des organisations publiques comme des organisations privées. Les processus et les institutions publiques traditionnels répondent moins bien aux besoins des individus, la mondialisation, l'utilisation généralisée des technologies de communication et de l'information et l'émergence de la société du savoir, entre autres, sont entrain de modifier rapidement l'ordre mondial. Cela à engendrer de nouveaux défis, l'augmentation des attentes des individus à l'égard des pouvoirs publiques et les sociétés préconisant davantage d'investissement dans l'enseignement, la santé et le collectif...etc.

A ce titre beaucoup d'initiative de changement ont été entreprises, depuis les années 80, tant dans les pays développés que dans les pays en voie de développement.

Cependant, parler de changement pose plusieurs difficultés, premier constat le mot changement pose problème car il ne représente pas la même chose pour tout le monde. Alors que certains changement renvoient essentiellement au processus de changement et donc à la continuité (évolution des processus et des outils, des modes de pilotages...) d'autres changement sont clairement de l'ordre de la rupture (organisationnel, stratégique, technologique, mode de gouvernance).

Un second constat, le changement est souvent abordé de manière dichotomique « tout changer » / « rien changer » continuité et rupture sont ainsi renvoyées dos à dos alors qu'un changement peut combines les deux dimensions.

Le changement est un processus complexe qui nécessite un accompagnement en amont et en aval. Mais il est également important de savoir l'optimiser dans une perspective d'amélioration continue. En effet, face à de nombreux phénomènes, le changement peut constituer une solution ou du moins une partie de la réponse afin de sortir d'une situation d'impasse. Il est important de voir que les difficultés associées au changement peuvent être utilisées et transformées en leviers, pour le changement d'abord, mais également pour l'ensemble de l'organisation. C'est le cas des conflits ou des résistances au changement qui, lorsqu'ils sont pris en charge et utilisés de manière adaptée, peuvent constituer un moyen de renforcer l'investissement des acteurs dans le changement. Optimiser le changement passe à

la fois par la sublimation des difficultés, mais peut être associé à des démarches visant à le positiver, à le transformer comme un moteur pouvant mener l'organisation vers un idéal.

Face à cette situation, les acteurs ne sont pas toujours disposés à changer leurs habitudes et quitter leur zone de confort et peuvent développer ce qui est communément appelé de la résistance au changement.

La résistance au changement au sein des organisations est souvent décrite comme un «produit naturel » lié aux programmes de changement (Jansen, 2000).

La résistance est une réaction face aux modifications organisationnelles et une attitude défensive adoptée par les destinataires lorsque des changements sont introduits dans le cycle normale du travail. Ces destinataire résistent aux changements lorsqu'ils n'ont pas envie de changer ou qu'ils ne sont pas motivés ou informés pour l'entreprendre, une mauvaise gestion des ressources humaines, ou une insuffisances des moyens mis en œuvre qui permettent une réussite du projet de changement et une meilleur adaptation aux nouveaux environnements de travail Surtout dans les organisations dont le principal caractère est la rigidité, qui ne peut s'adapter facilement aux changements. Et par conséquent, le personnel tentera de résister à toutes transformations.

Dans un tel environnement, la ressource humaine, en la rendant plus productive, plus polyvalente et plus mobilisée, est devenue l'élément le plus critique pour atteindre ces nouveaux objectifs.

Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi, et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle.

D'après BAREIL « L'adaptation fait référence à un effort soutenu pour satisfaire des exigences élevées ou qui dépassent les capacités... »¹

Afin de mieux illustrer ce cas prenant l'exemple de notre école HEC qui a connu une période de transition lors de sa délocalisation de Benaknoun à Koléa. Bien que le

Changement fut difficile au début mais l'établissement a su faire face aux difficultés et faire preuve de flexibilité et a met en place tous les moyens qui favorisent l'adaptation

¹ Ibid. p. 39

Au changement, cependant malgré les efforts déployé par l'EHEC le changement reste un phénomène qui engendre une résistance chez les destinataires.

A travers ce mémoire on envisage de savoir comment faire face à la résistance au changement et réussir l'adaptation des ressources humaines aux nouveaux environnements de travail. Ce qui nous mène à poser la question centrale de ce travail comme suit :

Comment gérer la résistance au changement et arriver à l'adaptation des ressources humaines aux nouveaux environnements de travail ?

Notre problématique est instruite par d'autres questions secondaires à savoir :

- ✓ Comment réduire les résistances des acteurs à l'égard de la délocalisation de L'EHEC ?
- ✓ Quelles sont les différentes attitudes du personnel vis-à-vis la délocalisation de L'EHEC?
- ✓ Le personnel arrive-ils à adapter le nouvel environnement de travail ?

A la lumière des questions posées portant sur le thème de notre étude, nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

- ✓ Le manque et l'insuffisance de la communication constitue une source majeure de la résistance au changement, un plan de communication adéquat et une bonne coordination nous permet de réduire la résistance et ces répercussions sur les enseignant et le personnel administratif.
- ✓ Il existe plusieurs stratégies pour gérer la résistance au changement
- ✓ Les moyens mis en œuvre pour réussir l'adaptation des ressources humaines aux nouveaux environnements de travail sont multiples.

La première partie donne une recension des écrits sur le phénomène de la résistance au changement

On a divisé ce chapitre en trois sections. La première section a pour objet d'étudier les concepts de changement et de résistance au changement, d'examiner les sources de la résistance au changement. Dans la seconde nous présentons les différentes stratégies de gestion de la résistance au changement et au final on clos le chapitre avec la présentation des formes et des conséquences de la résistance au changement. Le changement est au cœur des organisations modernes, plusieurs disciplines et plusieurs auteurs se sont penchés sur le phénomène.

CHAPITRE I :

LES RESSOURCES HUMAINES ET LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

La première partie donne une recension des écrits sur le phénomène de la résistance au changement.

On a divisé ce chapitre en trois sections. La première section a pour objet de présenter des généralités sur la GRH et la résistance au changement, Dans la seconde nous présentons les formes, les causes et les conséquences de la résistance au changement et au final on clos le chapitre avec des notions concernant le processus de deuil ainsi que les différentes stratégies de gestion de cette résistance.

L'importance du phénomène de la résistance au changement se traduit par le nombre impressionnant de travaux, recherches, études et publications qui y sont consacrées. Des milliers d'articles ont été publiés au sujet de la résistance au changement

Section01 : Généralité sur le phénomène de la résistance au changement

1.1. La GRH et la résistance au changement

Qui dit changement, dit aussi crainte, instabilité et doute. Avant toutes démarches de changement et d'amélioration, c'est la première réalité qu'il faut garder à l'esprit.

Gérer la turbulence et le changement, cela implique par conséquent un engagement constant à tous les niveaux :

- ✓ La direction doit pouvoir anticiper et réagir.
- ✓ La fonction ressources humaines doit mettre en œuvre les stratégies et les outils du changement
- ✓ Les managers doivent veiller à l'application des changements.
- ✓ Le personnel doit s'adapter au changement.

Qu'ils soient souhaités (proactif) ou subis (réactif), les changements impactent les ressources humaines en interne.

En règle générale, la notion de résistance au changement s'applique aux personnes impactées directement lors de la mise en place d'un changement.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondent à ses besoins en quantité et en qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation et la négociation, d'où le changement est un

phénomène qui met en jeu tous les défis et les enjeux de la GRH tel que la communication, la formation, la mobilité...etc.

Si une entreprise, cherche à recruter des candidats, en interne ou en externe, elle est besoins des personne qui disposent une vision de changement, on les formes pour conduire et réussir toutes opération de changement, chaque ressource humaine doit participer à l'atteinte des objectifs managériales et de changement afin de faire face à un environnement incertain, mouvant et faire preuve de flexibilité.

1.2. Définition :

1.2.1 Définition du changement :

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui « englobe de nombreuses significations différentes.¹ Changer c'est tous à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer »

Dans la littérature on trouve plusieurs définitions du changement, on prendra juste les plus explicites, d'une manière générale le changement est le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement at qui a un caractère relativement durable.²

De son côté **Bélangier** donne une définition très proche de la première et le changement serait le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux aspirations des personnes concernées ». ³

Ainsi selon **Bélangier** : « Le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que le concept du changement englobe plusieurs éléments complémentaires.

D'après la lecture de plusieurs définitions des auteurs concernant le concept de changement on constate que n'importe quel changement qui touche l'environnement du travail des ressources humaines sera nécessairement un passage d'un état d'équilibre satisfaisant à un

¹ *Beaudoin pierre, La gestion du changement : Une approche stratégique pour l'entreprise en mutation. Edition Stratégie d'entreprise, 1990, p43.*

² *COLLERETTE et al, Le changement organisationnel : théorie et pratique, presses université QUEBEC, 1997, p.20.*

³ *Belanger Laurent, le changement organisationnel et le développement, in la dimension humaine des organisations, sous la dir, de coté Nicole, Laurent Bélangier et Jocelyn Jacques, Gaetan Morin, 1994, p.357.*

état de déséquilibre provisoire jusqu'à l'adaptation des individus à leur nouvelle situation et l'obtention d'un nouvel équilibre, de nouveaux repères...etc.

1.2.3. Le management du changement :

Le modèle de **Kotter**⁴ constitue à la fois une méthodologie de gestion du changement pour les managers dans leur rôle de relais du changement sur le terrain, mais aussi un référentiel de compétence qu'ils doivent maîtriser.

Le modèle de **Kotter** sert de structure à de nombreuses formations sur le thème « être manager du changement ». **Kotter** propose un modèle de management du changement par les managers en 4 phases et 8 étapes clés, devenu une référence depuis sa parution en 1996

Tableau N° 01: Le modèle du management du changement de Kotter

Préparer le changement	Engager le changement
1. Développer l'argumentaire : pourquoi changer maintenant ? 2. Identifier les groupes relais du changement.	3. Avoir une vision du changement en termes de production et de planning. 4. Communiquer la vision du changement.
Ancrer le changement	Réaliser le changement
7. S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement. 8. Faire le lien entre le changement et le business et la vie quotidienne.	5. Traiter les obstacles au changement. 6. Avoir des résultats rapides à montrer.

Etape 1 : Développer l'argumentaire (pourquoi changer ?). Tous les managers doivent travailler L'argumentaire technique et de faisabilité du changement ;

Etape 2 : Identifier les groupes relais. Les managers doivent avoir une connaissance sociologique de leurs collaborateurs afin d'appréhender les réactions de ces derniers et les leviers adéquats ;

Etape 3 : Avoir une vision du changement en termes de planning et de production : La traduction d'un changement en production et planning est indispensable pour le rendre concret et faire en sorte que les collaborateurs rentrent dans le projet.

⁴ *Autissier (D), Vandangeon, Isabelle et Vas (A) édition Dunod, 2014, p.192-193.*

Etape 4 : Communiquer la vision du changement. Le « vers où l'on va et les points d'étape » constituent le rythme du changement qui permet d'éviter les effets tunnels et les effets d'annonce sans suivi ;

Etape 5 : Traiter les obstacles aux changements. Quels sont les lieux de résistance et de blocage ? Tous les éléments de peur, de crainte et d'opposition doivent être traités ;

Etape 6 : Avoir des résultats rapides et les montrer. Un changement nécessite d'avoir des résultats, des victoires rapides, à montrer dans la logique « ça marche ».

Etape 7 : S'assurer des compétences et des postures pour amplifier le changement.

Etape 8 : Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne. Le changement est une action de transformation professionnelle par des dispositifs gestionnaires mais également par des évolutions de postures personnelles.

Ce modèle traite essentiellement de la manière dont un manager décline un projet de changement dans son environnement et non comment il gère le changement au quotidien avec son équipe.

Le management du changement⁵ représente un large éventail de processus et de spécialités professionnelles dont le but est de permettre au changement de se mettre en place dans les meilleures conditions. Il ne s'agit pas de "compétences générales" avec des résultats Subjectifs, Les résultats d'un management du changement réussie peuvent facilement se mesurer, notamment au travers de la satisfaction des clients, de la diligence d'un service ou d'une action spécifiques, ou du temps qu'il faut pour vendre. C'est ce qu'on appelle un processus proactif, où la réussite peut être observée avec du recul, si une organisation établit un programme de changement, l'exécute, et mesure des résultats favorables, alors on peut affirmer qu'un management efficace du changement a eu lieu.

Toute action humaine résulte de la conjugaison et de la mise en œuvre de six besoins fondamentaux. Tout pilote du changement doit comprendre que tout projet conduisant à réussir le changement doit prendre en compte six besoins fondamentaux tout au long du processus de changement. L'accompagnement du changement souscrit aussi à cette règle.

⁵ www.executiveonline.fr/.../management.../le-management-du-changement. (Consulté le 20/04/2016 à 10:43).

Ces besoins fondamentaux sont d'ordre psychologique et sont mobilisables lors de toute relation entre deux ou plusieurs personnes. Ils doivent donc être connus par tous les managers qui cherchent à entraîner leurs collaborateurs leurs équipes, dans une action quelconque, préparer et accompagner un changement.

La passivité, l'opposition, la routine ou la non-qualité sont les fléaux contre lesquels la réponse aux besoins fondamentaux des personnels permet de lutter.

1.3. Les leviers du changement⁶:

« PRIMES » progression, Reconnaissance, Information, Morale, Expression, Sens.

Ces leviers, récompensent le système motivationnel de chaque salarié. Ce sont ces besoins psychologiques fondamentaux qu'il s'agit de solliciter afin qu'ils servent de leviers et de mise en condition à toute demande d'effort, de changement et de progression.

a. Favoriser l'expression :

Le premier de ces besoins réside dans l'expression de chacun. Chaque personne a de multiples idées, des avis, des opinions, mais le groupe social (en famille, à l'école, au travail) réprime en permanence. Il appartient donc au management de restaurer cette expression, de la faire vivre et de l'utiliser comme moteur du processus d'intégration organisationnelle et d'épanouissement professionnel. Laisser s'exprimer son interlocuteur ne signifie pas laisser la porte ouverte à tout verbiage mais doit être un équilibre entre le besoin de s'exprimer et la place de chacun dans la relation. L'expression est le socle de l'écoute de l'interlocuteur et de son apaisement. Ignorer cette étape, c'est courir le risque de le braquer.

b. Communiquer l'information, de façon ciblée et adapté :

Le deuxième besoin coïncide très exactement avec l'objectif prioritaire d'un organisme qui consiste à faire circuler l'information :

Chaque salarié est mû par un profond besoin d'être informé et de savoir. Savoir ce qu'il fait et pourquoi il le réalise. Savoir comment faire et à quoi cela sert.

Le management doit comprendre que sa fonction relationnelle est un moment privilégié pour réactiver ce flot intarissable en le canalisant avec les autres réponses issues de la série de questions : « Quoi ?, Comment ?, Qui ?, Quand, Où ?, Combien ? Pourquoi ? ». Il faut y associer une méthodologie propices enraciner ce savoir en profondeur : l'écoute active, la

⁶ ALAIN (Labruffe), *Maîtriser le changement*, Edition Afnor, 2013, p.81-90.

disponibilité et le dialogue en sont les moyens qui peuvent être prodigués lors de moments privilégiés, formalisés ou non. Le manager y renforce sa crédibilité en termes de source de savoir. Chaque moment d'échange, s'il est bien mené, appuie son positionnement. De plus, lors de la transmission d'information, il ouvre le dialogue et reçoit aussi de l'information.

c. Donner des signes et des gages de reconnaissance et de considération :

La troisième exigence concerne le besoin de reconnaissance, à l'origine de l'estime de soi. Toutes formes de reconnaissance gonflent le moi de toute l'ardeur nécessaire pour lui donner force et vitalité, et permettre de fournir les efforts demandés par la suite. En effet, la reconnaissance fonctionne comme une addiction, plus on en reçoit, plus on en veut. La reconnaissance est stimulée par ces signes, et leur fréquence est la meilleure valorisation qui soit pour nourrir le besoin suivant, car trop souvent l'individualité disparaît dans l'organisation. Or, c'est une attente forte aujourd'hui que la prise en compte de chaque individu.

d. Encourager la progression par la formation continue :

Ce point est fondamental et coïncide parfaitement avec la participation à une activité et le début d'une carrière, le besoin de progression et de la voir, la constater. Écouter, lire et rédiger, pratiquer la théorie des jeux ou calculer des probabilités, conduire un entretien ou une réunion, choisir des critères pour décider, dresser un schéma ou un graphique, présenter des données dans un tableau ou une matrice, analyser les causes d'un problème, nécessitent la connaissance d'un ensemble de techniques, de méthodes et d'outils. Cette méthodologie doit être utilisée et développée à toute occasion de la relation managériale.

Mesurer une progression implique de partir d'un objectif et de mesurer l'écart et la marge à atteindre. Un objectif atteint entraîne la satisfaction, d'autant plus si cette réussite est mise en évidence et saluée/reconnue. La production, le produit finis quelles qu'il soit et ses évaluations sont une fierté pour celui qui y a participé. En effet, on aime voir le résultat de ce qu'on produit. Lors d'un travail commun, l'appropriation du résultat par l'ensemble des acteurs est une étape à ne pas négliger.

La réussite et l'évaluation permanente des acquis de l'expérience et des réalisations professionnelles concourent à stimuler ce besoin de progression.

e. Montrer la dimension morale du management :

Dans de tels contextes et avec de telles pratiques entourées d'un halo d'opacité et de décisions peu transparentes, l'exigence de morale se fait de plus en plus forte. Son absence est

ressentie comme un puissant frein au respect des valeurs de l'organisme de travail ainsi qu'une justification pour certains salariés à quelques coups de canif dans le respect des clauses du contrat de travail.

La communication, pour être crédible et souscrire à sa fonction principale d'informer et de convaincre doit s'appuyer sur des faits, prouvés et factuels, tangibles et manifestes et ceux qui veulent l'utiliser pour promouvoir leur action doivent être des modèles de comportement.

f. Donner un sens au travail et une valeur à celui qui l'effectue:

Ce besoin de sens devient plus en plus prégnant au fur et à mesure que les salariés ont l'impression qu'ils ne savent plus pourquoi ils travaillent ni à quelles valeurs ils doivent adhérer. Donner un sens devient donc un objectif majeur pour les cadres qui doivent réfléchir en commun, via des réunions de service, des analyses de la pratique, des régulations d'équipe ou des groupes de projet, à fixer un sens à des fonctions.

Celles-ci, au fil du temps, se sont diluées voire écrasées sur elles-mêmes dans des tâches répétitives, souvent effrénées, rarement décrites et dont le sens échappe à ceux qui les exécutent sans jamais réfléchir sur la portée de leur action surtout lorsque le turnover est faible comme dans nombre de structures publiques.

« Qui dit changement dit résistance au changement ! »

Malheureusement la perspective traditionnelle des réactions au changement repose presque essentiellement sur la résistance au changement, traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable. Comme le **dépeignent Collerette, Delisle et Perron**, la résistance au changement est véritablement devenue la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de délais, de polarisation, de conflits ou d'impatience. En réalité la conception du phénomène humain en situation du changement est limitée et comme le souligne **KING**, « chaque fois qu'il est question des réactions des destinataires, il est question de résistance »

1.4. Les significations du concept de « la résistance au changement »

La terminologie « résistance au changement » remonte aux auteurs **Coach et French**, qui en revue « Human relations », devenu un classique en la matière. Il s'intitulait **Overcoming résistance to change**. En latin, l'origine du mot « resistere » : « Sistere » signifie s'arrêter.

- Le sens du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques qui s'opposent à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et de ne pas subir les effets d'une action. En contrepartie, la résistance d'un matériau signifie donc sa dureté, sa fermeté et sa solidité.
- En électricité, la résistance électrique est le rapport de la puissance perdue dans un circuit sous forme de chaleur ou de rayonnement.
- Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte aisément la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé. Il est noté que ses caractéristiques sont utilisées dans un sens plutôt positif.
- Dans le langage populaire la résistance signifie la force, la solidité. En ce sens, les gens résistants sont souvent perçus comme dur, increvable, solides.
- En terme guerriers, la résistance est l'action de s'opposer à une attaque par les moyens de la guerre et signifie la défense.
- Dans les sciences humaines la résistance signifie le refus d'obéir, l'opposition, la rébellion elle signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi.
- En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle. L'expression de la résistance au changement est aussi employée non seulement pour signifier des personnes mais aussi des organisations. La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisée de se mettre en place.

1.4.1. Définition de la résistance au changement :

Selon **Autissier et Moutot**⁷ : « le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain ». Face à cette situation, les acteurs ne sont pas toujours disposés à changer leurs habitudes et peuvent développer ce qui est communément appelé la résistance au changement »

⁷ Sopranot, Richard *le management du changement paris Edition vuibert, P 155*

Se lon la perspective classique⁸, la résistance individuelle au changement est définie comme un ensemble de comportement allant à l'encontre d'un changement désiré (Agroc, 1997 ; chen et chen, 2008 ; Enns et al,2003 ; Lawrence et robinson, 2007 ; lee et clark 1997 ; Markus 1983 ; Martinko et al,

Elle est un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelle ou collectives, qui entravent le processus de changement (Bareil 2004,66). Le syntagme « résistance au changement » est communément associé à l'insécurité, aux craintes, à la peur, à l'hostilité meme jusqu'au cynisme.

Tableau N°02 : récapitulatif des définitions de « la résistance au changement » selon les auteurs :⁹

Auteurs	Définitions
Bareil (2004)	« Refus d'accepter un changement de la part d'un ou de plusieurs individus et se caractérise par des comportements qui visent à entraver ou à nuire au changement ».
Brassard et Brunet (1994)	« Refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs. »
Dolan, Gosselin et carrière (2012)	« Attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. »

⁸ *Ibid*, p156

⁹ *Collerette(P), Lauzier(M), Schneider(R),le pilotage du changement ,Presses de l'université du Québec, 2012, p.132-133.*

Morin et Aubé (2007)	« force qui s’oppose à la réorganisation des conduites et à l’acquisition des nouvelles compétences ou, en d’autres mots, des forces restrictives. La résistance au changement serait, selon la conception classique du terme, une réaction foncièrement négative à l’égard du changement. »
----------------------	--

Tout d’abord, les résistances traduisent une réaction de défense de la part des destinataires par rapport à une initiative de changement survenant dans leur environnement.

Par Brassard (1996), traduit bien cette idée, suggérant que l’émergence des résistances est associée à la crainte pour un individu ou un groupe que ses intérêts ne soient menacés par le changement mis de l’avant.

En outre, les résistances relèvent du domaine des perceptions et sont en conséquence subjective. Etant donné la multiplicité des parcours individuels et la nature très diversifiée des personnalités, il va de soi que les résistances vont varier grandement d’une personne à l’autre et d’un changement à l’autre. Notons aussi que les résistances sont des phénomènes à la fois individuels et collectifs. Elles peuvent être ressenties par une personne, se développer au sein d’un groupe, se transformer en force d’inertie inscrite dans un secteur de l’organisation.

D’après **Crozier et Fridberg**¹⁰ : « La résistance au changement est l’expression raisonnable et légitime des risques que porte le changement pour les acteurs ».

D’après **Coch et French**¹¹ : « La résistance au changement est une combinaison à la fois de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration, et de réactions collectives issues de forces induites par le groupe ».

Coch et French présentaient en effet la résistance comme une combinaison à la fois de réactions individuelles liées à un sentiment de frustration et de réactions collectives induites par le groupe, ce sont les premiers à avoir utilisé le concept de la résistance au changement.

Ils la présentaient comme un phénomène individuel que les managers devaient surmonter et encourageaient ces derniers à utiliser des méthodes participatives.

¹⁰CHRISTINE (M), *Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?* Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2008, p.99.

¹¹*Ibid.*, P.100.

COLERETTE DELISLE et PERRON¹² : précise que le changement sera toujours synonyme de craintes de peurs, d'appréhensions, d'hostilités, d'intrigues de polarisation de conflits ou encore d'impatience.

Selon **KING**¹³ : « La résistance au changement est alors vécue comme un concept culpabilisant et destructeur pour l'individu. »

La représentation communément partagée par les directions et le management est que ; « La résistance est un phénomène irrationnel, contre-productif mené par une minorité de travailleurs au détriment de l'évolution de l'entreprise ».

Le discours managérial comme littérature académique présentent le phénomène de résistance au changement comme « l'un des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements »¹⁴.

L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles avenues. Il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout abandonner les habitudes qui faisaient partie de son quotidien.

Le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive. La résistance au changement naît de la peur du vide et de la nécessaire adaptation induite. Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, de passivité ou bien de proactivité.

1.4.2. Typologies des acteurs face au projet de changement

D'après **AUTISSIER et MOUTOT**¹⁵, l'être humain aurait naturellement une tendance à craindre le changement et à user de stratégies d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Cette vision est à relativiser en fonction du type d'acteurs. Dans un projet de changement nous distinguons généralement trois types d'acteurs :

¹² *Ibid.*, P.100.

¹³ *Ibid.*, P.100.

¹⁴ *Ibid.*, P.100.

¹⁵ **AUTISSIER, (David) et MOUTOT, (Jean-Michel)** : *pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*, Ed.Dunod, paris, 2003, p.113.

- ✓ **Les décideurs** : ce sont les personnes qui prennent la décision de changer et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et de la réalisation du changement
- ✓ **L'équipe projet** : C'est une équipe constituée par le responsable du projet de changement, elle englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'organisation.
- ✓ **Les utilisateurs/bénéficiaires** : cette catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés par le changement.

Parmi les utilisateurs on distingue trois types d'acteurs :

a. Les acteurs proactifs :

Ce sont des personnes favorables aux changements, ils se positionnent comme prescripteurs directs ou indirects vis-à-vis des acteurs passifs. Les motifs qui amènent les acteurs à développer ce comportement sont multiples. Il y a les innovateurs qui s'intéressent à tout ce qui est nouveau. Ensuite cela peut résulter d'un intérêt technique ou thématique ou bien d'affinités avec les personnes qui portent le projet. C'est aussi un moyen de se constituer de nouveaux territoires et l'opportunisme carriériste y est aussi représenté. Les proactifs ne sont pas nombreux au début des projets. À titre d'estimation, on peut dire qu'ils représentent 10 % des acteurs concernés. Par contre, ils jouent un rôle important en tant que sponsors de la démarche.

b. Les acteurs passifs :

Ils ne sont ni pour ni contre mais attendent de voir des signes positifs probants pour s'engager. Ils ont un besoin de sécurisation et l'objectif de la conduite du changement va consister à les faire basculer de leur statut de passif vers celui de proactif ou tout du moins de positif. Pour les faire basculer vers les positifs, il est important de savoir quels sont les éléments auxquels ils attachent de l'importance et sur lesquels il sera nécessaire de jouer (engagement de la hiérarchie, communication, accompagnement, etc.). Ils peuvent développer une forte inertie volontaire ou non par la stratégie dite du levage de crayon. Lorsque vous les interrogez ils disent que le projet est intéressant et nécessaire, mais ils ne feront rien pour le porter. Ils ne s'opposent pas directement mais peuvent le remettre en cause en ne lui donnant pas les moyens de réussir.

c. Les acteurs opposants :

Ils avancent systématiquement des arguments contre le changement et s'affichent ouvertement comme opposants. Les raisons de leur opposition sont multiples. Ils peuvent craindre pour leur zone de pouvoir et leur savoir-faire. Cela peut se justifier par un conflit de personne ou de position. Si leur légitimité est très forte, ils peuvent fortement nuire au développement du projet.

1.5. La matrice DRAS :¹⁶

La grille DRAS (Discours, Routines, Actions, Symboles) qui se positionne dans une matrice comportement/ état d'esprit et visible / non visible de la manière suivante :

FIGURE N°01:LA GRILLE DRAS (DISCOURS, ROUTINES, ACTIONS, SYMBOLES)

La grille DRAS (Discours, Routines, Actions, Symboles) qui se positionne dans une matrice comportement/état d'esprit et visible/ non visible de la manière suivante :



La matrice précédente positionne les lieux d'observation des résistances au changement en fonction de leur caractère comporte-mental ou d'état d'esprit et de leur visibilité. La notion de comportement illustre ce que l'individu ne peut masquer dans ses pratiques.

1.5.1. Les actions et les routines relèvent du comportement car elles ne peuvent être cachées. Les acteurs les montrent en tant que telles. L'idée d'état d'esprit exprime une représentation que les individus donnent à l'extérieur de manière plus ou moins tronquée par rapport à une réalité.

¹⁶ Sopranot, Richard le management du changement, Edition Vuibert, 2010 paris, p.155.

1.5.2. Les discours et les symboles sont de l'ordre de l'état d'esprit. Ils participent à la construction de la représentation d'une réalité. Par exemple, lors de la mise en place d'un projet qualité, les discours peuvent très bien faire apparaître une maîtrise du vocabulaire qualité sans que cette pratique soit réellement mise en place d'un point de vue opérationnel.

Les discours sont très faciles à repérer car ils sont formalisés et communiqués. Il est aisé de définir leur contenu et leur émetteur même si parfois certains discours émergent sans que l'on soit toujours en mesure d'identifier avec précision son ou ses auteur(s). Même si le vocabulaire et leur formulation sont propres à chaque contexte, les discours résistants sont en général toujours les mêmes. À ces discours, nous proposons des pistes de réponses permettant de prouver leur relative validité.

Les routines sont des manières de faire non formalisées qui se sont construites dans l'histoire, et qui orientent le comportement des individus. Dans certaines entreprises, il est de bon ton de dire bonjour en serrant la main à tout le monde. Cette pratique, qui ne repose sur aucune règle écrite, conditionne les rapports des individus entre eux dans le sens où celui qui ne la respectera pas se verra exclu du groupe.

À la différence des routines, **les actions** sont visibles car elles se matérialisent par des faits précis avec des conséquences très concrètes. Elles sont le fait d'acteurs opposants. Une des actions contre-changement la plus répandue est la rétention d'information.

Les symboles sont un concept très proche de celui de routine. Ils correspondent à des codes portés par des objets, des langages, des vêtements, etc. De la même manière que les routines, les symboles peuvent être des facilitateurs ou bien des freins au changement.

1.6. Le processus de compréhension (Les névroses de l'individu confronté au changement) :¹⁷

Faire changer une organisation, c'est avant tout faire changer les individus qui la composent. Le psychanalyste est alors souvent confronté à des attitudes ou des comportements de résistance s'expliquant par des mécanismes de défense. Ces mécanismes ont pour but essentiel de « neutraliser l'anxiété qui menace un individu lorsque au-dedans de lui-même, il est la proie d'un conflit entre des exigences contradictoires : celles qui découlent de ses propres vœux, celles qui relèvent de la réalité extérieure. » **Kets de Vries et Miller**, (1985, p. 99).

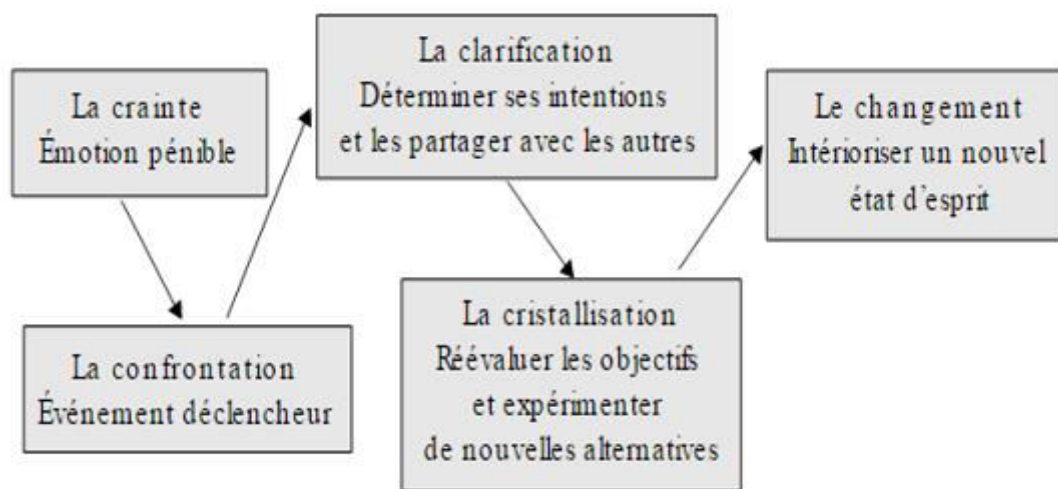
¹⁷ AUTISSIER (D), VANDANGEON (I), VAS (A) : *conduite du changement*, Edition Dunod, 2014, p.177-178.

Pour dépasser cette anxiété, l'individu va alors suivre un processus de compréhension, en cinq étapes, indispensables à tout changement.

Ces étapes sont : la crainte, la confrontation (événement focal), la clarification, la cristallisation et le changement (intériorisation du nouvel état).

Ce modèle propose de s'intéresser aux forces latentes d'ordre cognitives et affectives expliquant le cheminement que doit suivre l'individu pour accepter le changement

Figure N° 02 : La progression des 5C chez l'individu.



Source : adapté de Kets de Vries (2006, p. 161).

a. La crainte :

Selon **Kets de Vries l'individu**, à l'âge adulte, fait preuve d'une relative stabilité au niveau de sa personnalité. Celle-ci est à l'origine d'une tendance naturelle à résister au changement. Pour que le processus de changement puisse se produire et que la résistance de l'individu commence à faiblir, il faut donc que celui-ci ressente une douleur ou de la détresse. Cette douleur va faire naître chez l'individu qui la ressent un sentiment de crainte et va rendre le statu quo de plus en plus difficile à supporter.

. Pour aller plus loin, cette crainte doit être à l'origine d'une prise de conscience qui va déclencher « un processus mental qui permet d'envisager des alternatives à la situation » (Kets de Vries, 2006, p. 157).

Ces alternatives, qui au début paraissent plus angoissantes que la stabilité, peuvent être envisagées lorsque l'individu accepte la situation, même dans toute sa réalité négative

b. La confrontation :

Si la crainte est indispensable pour que l'individu accepte la nécessité de changer, elle ne garantit pas le passage à l'acte. Pour envisager celui-ci, donc accepter la nécessité de changer, l'individu a besoin d'un événement déclencheur (qui n'est parfois compris comme tel que rétrospectivement). Kets de Vries donne la métaphore de la goutte d'eau qui fait déborder le vase pour expliquer cet événement à l'origine de la confrontation. Cet événement n'est pas nécessairement un fait majeur, bien au contraire. Cependant, la plupart du temps, il fait intervenir une personne importante pour l'individu confronté au changement et attire son attention sur un problème qui existe depuis longtemps. Confrontée à cet événement, la résistance de l'individu faiblit progressivement et celui-ci peut alors se préparer à l'action. Il entrevoit alors les nouvelles possibilités et se sent soulagé d'un lourd fardeau. Il commence également à percevoir les effets négatifs du statu quo, pour lui et pour les autres.

c. La clarification :

Considérée par **Kets de Vries** comme une étape préparatoire, la clarification permet à l'individu de déterminer ses intentions et de les partager avec les autres. La clarification reprend les éléments de la confrontation pour les approfondir, les analyser et mettre en pleine lumière le ou les problèmes.

d. La cristallisation :

À ce moment, le changement, devenu plus clair lors de l'étape précédente, est prêt à être envisagé. Les fondements d'une réévaluation réfléchie et détaillée des objectifs peuvent être envisagés ainsi que l'expérimentation de nouvelles alternatives. La cristallisation correspond donc à une sorte de voyage intérieur, conduisant à une meilleure connaissance de soi-même et à un nouveau commencement.

e. Le changement :

Le voyage intérieur réalisé lors de la cristallisation permet à l'individu d'intérioriser un nouvel état d'esprit, preuve qu'il a effectivement changé. « La transformation intérieure n'est validée que lorsque nous avons intériorisé notre nouvelle vision des choses » (Kets de Vries, 2006, p. 161)

Il est à noter que ce processus de compréhension peut sembler linéaire et relativement directif. Toutefois, comme le soulignent **Kets de Vries et Miller**, s'il se présente en étapes obligées (pour aller jusqu'au bout du processus), l'issue reste incertaine, chaque individu

pouvant osciller un certain temps entre les différentes composantes, sans jamais arriver au bout du processus.

Section 02 : Les formes, les causes et les conséquences de la résistance au changement

2.1. Les formes de la résistance au changement :

Les résistances au changement peuvent être d'ordre collectif ou individuel, actif ou passif.

Un individu peut être seul à manifester des résistances comme il peut être en groupe.

2.1.1. Les résistances actives ou explicites :

On retrouve trois formes de résistance active chez l'individu : agressive, matérielle et subtile.

a. Les formes agressives de résistance :

D'abord, la forme agressive réfère à toutes réactions visibles d'opposition. Il peut s'agir de conflits, d'hostilité de confrontation avec d'autre membre de l'organisation d'agressivité et /ou de colère, de refus d'exécuter une tâche demandée le refus d'aller en formation, de proférer des menaces ou de critiquer immédiatement.

b. Les formes matérielles de résistance

Les individus peuvent résister en s'attaquant à l'environnement matériel de l'organisation.

Ils peuvent voir à des activités de sabotage, de manifestation et de pétition à l'encontre du changement, de boycottage, de grève et /ou de révolte.

c. Les formes subtiles de résistances

Elles sont davantage indirectes. Il Ya plusieurs formes subtiles de résistance, comme les retards, l'absentéisme, les démissions, Les départs qui permettent d'éviter la confrontation, le refus de parler lors de discussions, à le fait de baisser volontairement sa productivité, faire des demandes qui suscitent le doute et /ou la procrastination.

Les formes collectives font l'objet de beaucoup moins d'études que les formes individuelles. L'agitation organisée amène les individus à se mobiliser et à poser des gestes contre le changement. L'embrigadement consiste à recruter des gens pour nuire au processus de changement .Et finalement, les griefs déposés contre la direction ou toutes activités syndicales intenses visent à ralentir et/ou à nuire au changement.

2.1.2. Les résistances passives ou implicites : Dans les formes passives de résistance au changement on distingue entre les formes individuelles et collectives. On peut recenser sept formes passives.

- 2.1.2.1. Dans la première le destinataire adopte une attitude d'indifférence ; aucune réaction face au changement. Il fera plutôt comme si de rien n'était.
- 2.1.2.2. Dans la deuxième forme l'individu aura recours à l'isolement Il pourra avoir des réactions comme être difficile à rejoindre, il ne pose pas des questions et ne cherche pas l'information il active le mode silencieux.
- 2.1.2.3. La troisième forme est celle de l'embrouillement ou la confusion, au contraire à l'individu qui est contre le changement, celui-ci ne sait pas quoi en faire. L'individu aura tendance à faire les mauvaises choses, à poser beaucoup de questions, à demander constamment l'opinion des autres, à être excessivement inquiet, à ne pas connaître les priorités et/ou à laisser le travail inachevé en attendant les réponses aux questions, à commettre des oublis face à ses nouvelles responsabilités.
- 2.1.2.4. Dans la quatrième forme il y a un attachement au passé, à ce qui s'était avant le changement. On verra alors l'individu être nostalgique, continuer à exécuter des tâches de l'ancien travail, à rester associé à son ancienne équipe de travail, et à s'opposer aux nouvelles procédures, aux supérieurs ou aux tâches.
- 2.1.2.5. La cinquième forme consiste à utiliser des faux-fuyants comme se dissimuler, désertier son bureau, et à s'échapper pour ne pas réaliser les objectifs du changement.
- 2.1.2.6. La sixième forme consiste à éviter de travailler ou en faire le minimum. Les individus auront des comportements comme refiler le travail aux autres, faire l'ignorant, paraître occupé, se conformer à l'extrême, dépersonnaliser les demandes, installer une routine de travail, refuser de participer et donner l'impression de supporter les autres en public. Il peut y avoir des personnes qui font preuve de lenteur dans l'exécution de leur travail ou qui n'accorderont pas les ressources nécessaires à l'accomplissement du changement.
- 2.1.2.7. La dernière et septième forme de résistance est l'évitement des reproches, des blâmes ou des critiques. Cela consiste à se justifier constamment, à dissimuler ses intentions, à rédiger des documents pour paraître compétent, à se soustraire des situations désavantageuses, à rejeter le blâme sur des facteurs externes ou sur ceux qui prennent les décisions.

2.1.2.8. Les formes collectives de résistance au changement sont au nombre de trois. Le groupe aura tendance :

- a) à ralentir l'exécution du travail ou
- b) à adopter une attitude d'obéissance aveugle.
- c) encore à avoir recours au blocage de l'information et à la propagation de rumeurs.

2.1.3. Selon Carton les formes de résistance sont comme suit¹⁸ :

Il présente quatre formes principales de résistance :

a. L'inertie :

Consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est expliquée rationnellement en évoquant la prudence, en demandant des avis objectifs.

Pendant ce temps, rien ne se fait. Nous retrouvons les caractéristiques de la résistance passive

b.L'argumentation :

Est la forme privilégiée de la résistance .Elle constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré.

Il s'agit la forme la plus productive et la plus utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit au besoin naturel qu'ont les individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

c. La révolte :

Survient lorsqu'un individu est incapable d'ajuster sa réalité à celle du changement proposé.

L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève...etc.

Sont autant d'exemple de résistance qui prennent la forme de révolte. Celle – ci est toujours précédée de menaces, notamment dans l'argumentation. La menace peut être tactique (menace de démission) : on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité

¹⁸ CHRISTINE (M) : *Op.cit.*, p.105-106.

et du changement qu'ils proposent en évoquant des conséquences qui, a priori, ne font pas partie de son cadre de références.

d. Le sabotage :

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

Comme nous venons de le voir, la résistance au changement peut prendre plusieurs formes Pour arriver à vaincre ces résistances, il faut s'intéresser à ce qui cause ces résistances.

2.2. Les causes de la résistance au changement

Nombreuses sont les causes qui ont été étudiés au sujet de la résistance au changement. Les causes publiées (Bareil, 2004) peuvent se regrouper en six catégories de causes de la résistance au changement : les causes individuelles, les causes collectives, les causes politiques et celle liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnelles en place et au changement lui-même.

Tableau N° 03 : Les causes de la résistance au changement¹⁹

Individu	Collectif / culturel	politique	Qualité de mise en œuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité, préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement Scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement

¹⁹ Chaier produit par Celine Bareil, professeure agrégée, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal. Chaier N°04-10, Aout 2004, p.6.

Causes psychanalytiques : Mécanismes de défenses	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/ communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles : âge antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous-groupes	Consultation/implication participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité compétences relations territoire repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio cout /Bénéfices			Approche du changement		

Les sources de la résistance au changement²⁰:**2.2.1. Les sources individuelles :**

Selon Kotter et Schlesinger²¹ L'attitude de résistance de l'individu repose sur quatre raisons majeurs :

- ✓ D'abord un intérêt individuel prime sur l'intérêt de l'organisation
- ✓ Un manque de confiance dans les stratégies qui amènent le changement, soit reposant sur la méconnaissance des intentions du changement, soit inspiré par les expériences passées du changement et souvent par l'absence de l'amélioration initialement annoncée.
- ✓ Les auteurs constatent une faible tolérance au changement à cause de la peur de ne pas être capable de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus.
- ✓ Enfin il semble que les gens résistent parce il n'évalue le processus de changement de la même manière que leurs managers ou que les initiateurs du projet.

Pour **Morin** c'est la perte des acquis et l'abondant de ce qui est satisfaisant.

Den et Goldberg la perte du connu qui paralyse l'action.

D'après Collerette, Delisle et Perron²²: La peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité.

Brenot et Tuvée²³ : catégorisent les origines de la résistance individuelles autour de plusieurs thèmes clés : Le niveau de connaissance, l'éducation, l'ouverture d'esprit, les aptitudes au changement(volonté de connaissance , créativité , imagination ...) , les raisons économiques (conséquences financières de certains changements , déménagement , achat d'une voiture pour se déplacer) , les attitudes , les préjugés , l'esprit de clocher, les craintes et les conflits , les sentiments d'insécurité , de méfiance , de jalousie , de pouvoir interpersonnel , d'intérêt personnel.

Selon **Kanter** les destinataires résistent pour des raisons sensées et prévisibles telle que la perte de contrôle, une trop forte incertitude, le manque d'information, les coûts de confusion quand trop de choses changent simultanément.

²⁰ CHRISTINE (M) : *Op.cit*, p.101-104.

²¹ KOTTER J.P, Schlesinger L.A et al, *Organization : text,cases and reading on the management of organization design and change*, Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1979.

²² COLLERETTE (P), Delisle (G)et Perron (R), *op.cit*.

²³ BRENOT J.et Tuvée J, *le changement dans les organisations*, Paris, PUF, 1996, coll. Que sait-je, n 3114.

Alain retient le manque de motivation, d'habileté d'incapacité, les habitudes de vie, la perception sélective et la préférence pour la stabilité.

2.2.2. Les sources organisationnelles (collectives) de la résistance au changement

L'importance des routines standardisées et l'institutionnalisation des buts pour assurer la survie et la pérennité des organisations ce sont des phénomènes qui induisent à des résistances au changement.

Les acquis, les privilèges, qui se traduisent dans l'espace, le territoire, les horaires, les temps de pause remise en cause par le changement contribuent à ce que les acteurs concernés résistent à des changements qui se traduiraient par des pertes.

Autre origine est la remise en cause des réseaux et des liens sociaux ou des relations de groupe ou d'équipes.

Des résistances liées à la conformité aux normes sociales, à la cohérence du système, on peut y associer tout ce qui est de l'ordre de rituel ou du sacré pouvant toucher aux tabous et à l'éthique.

Autre facteur très important de la résistance au changement est la culture d'entreprise ce qui rejoint sur les arguments de Collerette et d'Alain sur les rites, les coutumes, les normes et les valeurs.

L'absence d'un manager ou d'un dirigeant qui annonce les directions, risque d'inertie, de l'apathie et l'inscription dans les routines.

2.2.3. Les origines politiques de la résistance au changement

Un destinataire peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées.

La perte de pouvoir et d'influence font souvent en sorte de créer de la résistance chez un destinataire qui a le plus à perdre. Par exemple un destinataire incertain de conserver son poste peut émettre des comportements de résistance. Un cadre qui estime qu'il va perdre son équipe lors d'une décentralisation de son service peut sembler résister. Les pertes de pouvoirs, d'autorité et de ressources humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, de lutte impitoyable pour conserver le statu quo.

2.2.4. Les origines de la résistance au changement liée à la mise en œuvre du changement :

On dit souvent : « les gens ne résistent pas au changement mais d'avantage à la façon dont il est implanté ». Les causes liées à la mise en œuvre du changement constituent une source majeure des échecs, dus aux résistances. Lorsque les conditions de réussite d'une démarche de transformation comme l'orientation la sensibilisation, l'habilitation sont absente peuvent mener le destinataire à résister au changement , aussi s'il n'est pas bien préparé ou formé adéquatement au bon moment , absence de consultation et d'implication , manque d'information de temps et de moyens fournis pour s'adapter au changement

2.2.5. Les origines de la résistance au changement liées au système organisationnel

La résistance au changement peut aussi provenir du système organisationnel, lui-même inerte et peu réceptif au changement. Dès lors que, le destinataire perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter, ce qui engendre de la résistance. Ces facteurs ont été étudiés par **Rondeau** (2002 ; p100) comme étant l'inertie, l'absence de pressions de l'environnement.

Si le changement s'oppose aux valeurs des sous-groupes en place comme c'est le cas lors d'une fusion ou d'une réorganisation, il risque d'augmenter la résistance des acteurs. Le destinataire a foi aux valeurs passées et réagit à la perte des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait lorsqu'il a été embauché.

2.2.6. Les origines de la résistance au changement liées au changement lui-même :

Le destinataire résiste au changement parce que le changement annoncé est complexe et peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. En fait, le changement ne fait pas de sens. Les changements accélérés des dernières années ont fait en sorte que les gens ne résistent plus au changement mais résistent à la multitude des changements qui s'abattent constamment sur eux.

2.2.7. ²⁴Autres facteurs qui contribuent à l'apparition des comportements de résistance au changement :

Figure N° 03 : Les facteurs qui contribuent à l'apparition des comportements de résistance



a. Les modalités de mise en œuvre

Au-delà du changement lui-même, les modalités de sa mise en œuvre peuvent comporter des éléments susceptibles de produire du mécontentement, voire de l’hostilité chez les destinataires. Les quatre éléments qui suivent exercent souvent une influence importante.

Les personnes peuvent:

Réagir de façon défensive si elles ont l’impression d’être traitées avec mépris ou avec condescendance par les promoteurs d’un changement;

Réagir négativement si le média n’est pas adapté à leur milieu;

²⁴Collerette (P), Lauzier (M) et Shneider(R), Le pilotage du changement édition presses de l’université Québec, 2012, P.137-143.

Se montrer réfractaires si elles jugent qu'on ne leur fournit pas les moyens appropriés et le temps nécessaire pour intégrer les nouveautés;

Banaliser le changement et ne pas le prendre au sérieux si ses promoteurs ont peu de crédibilité ou de légitimité à leurs yeux.

b. La perception des besoins et des réactions des destinataires :

Si le changement proposé correspond à la perception que les destinataires se font de leurs besoins et leurs attentes de, il leur paraîtra alors adapté. Dans le cas contraire, le nouveau mode de fonctionnement leur paraîtra inopportun et ils pourraient chercher à y faire obstacle.

c. Les facteurs idéologiques

La mise en œuvre d'un changement, surtout lorsqu'il a des effets importants, peut interpeler les destinataires sur le plan de leurs valeurs et de leurs croyances. C'est notamment ce qui peut se produire si un nouveau mode de fonctionnement est fondé sur une conception des services ou de l'organisation du travail qui n'est pas partagée par les destinataires.

À l'inverse, la convergence entre leur idéologie personnelle et celle véhiculée par le changement devrait normalement non seulement contribuer à limiter les tensions, mais aussi favoriser une certaine ouverture à l'endroit du changement. Les difficultés associées aux facteurs idéologiques sont probablement les plus difficiles à traiter. En effet, elles sont liées à des systèmes de croyances profondément ancrés et qui, en général, sont renforcés et entretenus par l'entourage de l'individu. On peut néanmoins envisager certaines actions.

Habituellement, deux leviers différents peuvent être utilisés: le premier est de nature fondamentale, le second de nature stratégique.

• **Sur le plan fondamental :**

Il faut bien comprendre que les réactions idéologiques s'appuient sur des croyances. Il est difficile de changer des croyances et souvent, on n'y parvient pas si l'on n'est pas capable de démontrer de façon factuelle que celles-ci ne sont pas fondées (et encore...). Aussi, une des façons d'agir consiste à informer les gens sur les faits qui appuient notre analyse de la situation et sur ceux qui peuvent ébranler les croyances non fondées.

- **Sur le plan stratégique :**

On perd habituellement son temps à vouloir «convertir» les individus qui entretiennent une vision de la réalité radicalement opposée à la sienne. On a plutôt avantage à orienter ses actions vers ceux dont les opinions sont moins cristallisées ou moins éloignées, dans la perspective de constituer et de maintenir une masse critique de supporteurs.

d. Les facteurs psychosociaux :

La vie des individus au sein des organisations est affectée par plusieurs phénomènes de groupe subtils. Ces phénomènes se traduisent notamment par des pressions à la conformité qui sont plus ou moins intenses selon les milieux et les circonstances (Asch, 1955; McCauley, 1989). Les réactions des personnes sont conditionnées en partie par les tendances qui se dessinent au sein des groupes auxquels elles appartiennent.

Voici quelques facteurs de type psychosocial qui sont souvent à l'origine de réactions négatives de la part des destinataires:

La vie quotidienne est régie par des normes sociales qui dictent les comportements acceptables et ceux qui ne le sont pas. La crainte que ces normes soient perturbées par l'introduction de nouvelles façons de faire pourrait susciter des réactions défensives;

L'équilibre qui s'est installé dans les relations entre les personnes et entre les groupes peut être ébranlé par un nouveau mode de fonctionnement ;

Les intérêts et les privilèges de groupes particuliers peuvent être remis en question;

Le prestige ou le statut de certains individus ou groupes peuvent être soit diminués, soit renforcés, ce qui peut susciter des réactions d'appui ou de rejet du nouveau mode de fonctionnement selon les cas.

En général, le fait de permettre aux gens d'avoir une influence sur le changement projeté et sur sa mise en œuvre est de nature à atténuer les résistances et à faciliter son acceptation.

e. Les facteurs de pertinence

Plus les personnes visées par un changement perçoivent des dysfonctionnements dans les pratiques organisationnelles, plus elles sont susceptibles de se montrer intéressées par les idées de changement qui viendraient les corriger. A contrario, on peut s'attendre à ce qu'elles se

tiennent sur la défensive si elles ont l'impression que le fonctionnement existant est adéquat ou que les changements proposés n'entraînent pas d'amélioration perceptible de leur condition personnelle.

f. Les facteurs personnels :

En général, l'être humain cherche à créer autour de lui un certain équilibre qui lui permet d'accroître son confort et de satisfaire ses besoins. L'arrivée du changement vient souvent menacer cet équilibre personnel et peut en conséquence susciter des réactions défensives. Les études sur le développement et le changement des attitudes ont mis en relief certains facteurs qui rendent l'adoption du changement plus difficile en regard des caractéristiques personnelle.

g. Les facteurs cognitifs :

Les individus disposent de structures cognitives (modes de pensée) qui sont très efficaces dans certains contextes et complètement inadaptées dans d'autres. Par exemple, certains individus ont besoin d'un cadre de travail très stable, alors que d'autres ont besoin de diversité; certains ont besoin de directives précises, d'autres demandent de l'autonomie; certains fonctionnent bien en interaction avec leur entourage, alors que d'autres préfèrent travailler seuls. Ces structures cognitives sont généralement acquises avant la vie adulte; elles sont profondément enracinées et sont en conséquence particulièrement difficiles à changer.

Lorsqu'une situation d'entreprise se voit modifiée, l'ensemble des collaborateurs doivent savoir s'adapter à cette transformation, c'est-à-dire, accepter le changement et évoluer par la suite, dans cette nouvelle situation.

2.3. Les conséquences de la résistance au changement :

Les effets de la résistance²⁵ sont multiples et peuvent être destructifs et nuisibles pour une organisation :

- La personne ne s'implique pas dans le changement et évite toute interaction avec le projet. On peut également observer un désinvestissement dans les projets et dans le travail.

²⁵ Hafsî, (Taib) et DEMERS, (Christiane) : *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Edition. Transcontinental, Montréal, 1997, p.322.

- La personne aura des réactions plus ou moins violentes d'opposition au changement, dans ses paroles et dans ses actes.
- La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;
- La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi- succès ou un échec ;
- Les conflits s'accroissent ;
- Pour sa part le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur ;
- L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que la détérioration du climat social.
- Le niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

Les conséquences sont désastreuses.

La résistance au changement peut être de natures et d'origines différentes. Nous avons vu dans les sections précédentes les principales causes et les stratégies mobilisées par les acteurs dans l'expression de leurs résistances ainsi que les conséquences de cette dernière. Cette section a pour objectif de présenter le processus de deuil qui nous permet d'étudier les différentes phases de la résistance au changement, par la suite on va proposer des actions et des stratégies permettant de diminuer l'impact ou de lever cette résistance.

Section 03 : Les phases et les stratégies de gestion de la résistance au changement

3.1. Le processus de deuil :

Le processus de deuil évoque les phases qui permettent de faire face à un facteur déclenchant et qui lui-même, est souvent représenté par un changement ou un choc.

a. Le déni

Lorsqu'une nouvelle forte nous parvient, nous enclenchons un mécanisme de rejet pour protéger notre psychisme d'une émotion trop violente. C'est ainsi que nous refusons le fait d'avoir perdu notre emploi, une personne proche, notre santé.

Le déni n'est pas un dysfonctionnement, c'est au contraire, le signe que des mécanismes fondamentaux de survie fonctionnent

La peur est vécue par les salariés lors de l'annonce du changement, elle entraîne la confusion dans l'esprit des individus qui cherchent alors la stabilité et le réconfort dans les tâches routinières. Cette étape permet d'absorber l'annonce du changement et de préparer une réponse

b. La colère

La colère est souvent accompagnée, voire précédée, de la peur. Les hommes en particulier, chez qui l'expression de la peur est refoulée par éducation, transformé la peur en colère.

Cette étape d'incrédulité traduit le refus d'accepter le changement. Les salariés idéalisent le passé en montrant comment ils avaient l'habitude de travailler, en se passant des nouveautés apportées par le changement. Ils adoptent un comportement réactif visant à défendre les acquis. En entreprise, les grèves et leur cortège de mécontentement peuvent être lus comme l'expression de la colère face à des annonces de changement.

Cette étape indique que la personne est sortie du déni, et est en marche dans son processus de deuil.

c. Le marchandage

A mesure que l'information fait son chemin nous nous demandons à quelle conditions nous sommes prêts à accepter le changement, nous commençons à marchander, et d'abord avec nous-même.

d. La tristesse

Après avoir marchandé et obtenu ce qui pouvait l'être, vient la tristesse. Cette phase est caractérisée par une énergie basse, un désengagement, un retrait.

Dans ce stade le salarié est prêt à renoncer aux anciennes façons de faire. Cette étape permet d'explorer et d'accepter, de façon encore hésitante, les nouvelles attitudes et nouveaux comportements.

e. L'acceptation

Puis vient l'acceptation, le rebond, la capacité à accepter ce qui arrive, à en trouver le sens y avoir des opportunités de développement et de croissance.

Le salarié regarde maintenant vers l'avenir et commence à entrevoir les côtés positifs du changement. Désireux de maintenir ce nouvel état, il va intérioriser les nouveaux comportements jusqu'à ce que ces derniers deviennent une seconde nature.

La courbe de deuil est un outil d'accompagnement utile en ce qu'elle montre à l'individu les états émotionnels qui risque de traverser.

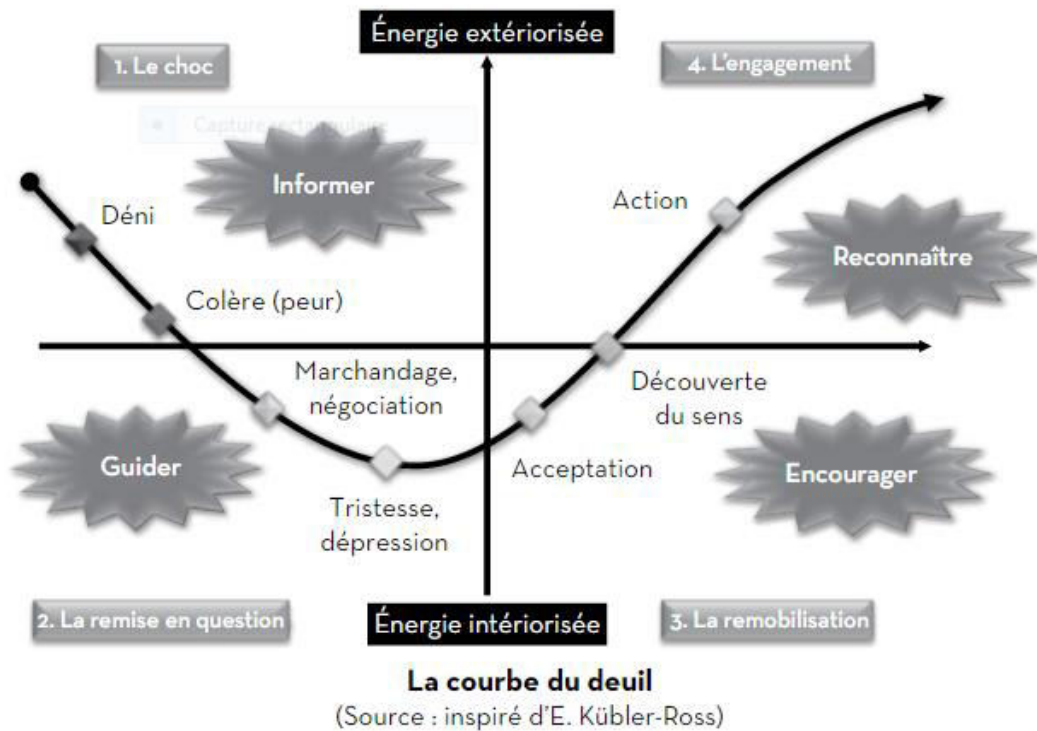
La durée du deuil dépend de deux facteurs :

- ✓ La peur de la perte pour la personne.
- ✓ La qualité de l'accompagnement.

En termes d'accompagnement, les étapes du deuil peuvent être ramenées à quatre grandes phases : le choc (déli, colère), la remise en question, (Le marchandage, tristesse), la remobilisation, le réengagement.

Selon Kets de Vries et Miller, les individus capable de franchir les quatre étapes du processus de deuil auront modifié de façon sensible leur représentation du monde et d'eux même et, par voie de conséquence, leur comportement. Toutefois, ce processus peut être interrompu par des blocages intervenant lors du passage d'une étape à l'autre. Ces blocages se traduisent par une ou plusieurs manœuvres défensives, que l'on peut assimiler à des formes de résistance au changement. Afin d'éviter ces blocages il est donc nécessaire d'accompagner les individus dans leur processus de deuil, pour s'assurer que celui-ci a bien été conduit jusqu'au bout du processus de perlaboration.

Figure N° 04 : La courbe du deuil



3.1.1. Les actions d'accompagnement du processus de deuil :

Phase 1 : le choc-priorité : informer

- Présenter clairement le changement : sa nécessité, son urgence, ce qui ne change pas ;
- Favoriser la verbalisation, l'extériorisation des émotions, faire preuve d'écoute, d'empathie ;
- Identifier les individus pour qui le changement aura l'impact le plus fort;
- Créer des espaces d'échange, de partages, formels et informels.

Si l'on veut que les personnes enclenchent leur propre processus d'adaptation, ce dont elles ont besoin, c'est avant tout d'information : quoi ? Quand ? Où ?

Combien de personnes sont concernées ? Quelles sont les grandes échéances ? ...etc.

Phase 2 : la remise en question – Priorité : accompagner

- Continuer à communiquer sur le changement ;
- Favoriser les échanges entre les membres des équipes ;
- Échanger le plus possible sur les conditions de faisabilité du changement ;

- Commencer à faire travailler l'individu, l'équipe sur une vision de l'avenir ;
- Proposer un accompagnement individuel ;
- Valoriser les comportements adaptés.

Phase 3 : la remobilisation – Priorité : encourager l'initiative

- Encourager et valoriser toute prise d'initiative qui va dans le sens souhaité ;
- Poursuivre le travail collectif d'élaboration d'un projet commun, d'une vision partagée
- Favoriser, valoriser les succès rapides.

Phase 4 : le réengagement – Priorité : reconnaître et donner du sens

- Faire un bilan des objectifs atteints ;
- Faire réfléchir l'équipe/la personne sur le sens de ce qui a été accompli et vécu ;
- Reconnaître et renforcer les nouveaux comportements ;
- Encourager le développement continu des personnes et de l'équipe.

Tableau N° 04 : Processus de deuil²⁶

Étapes du processus de deuil	Manifestations chez l'individu	Manifestation dans l'organisation
Peur	Paralysie entrecoupée de moment d'effolement et de colère.	Stupeur et désorientation.
Incrédulité	Recherche de ce que l'on a perdu, refus de la réalité, fureur irrationnelle accompagnée de fureur et de tristesse.	Survalorisation du passé et de ses logiques connues, réactions négatives.
Renoncement	Rejet des anciennes façons de penser et d'agir, redéfinition de soi, examen de conscience se traduisant par la désorganisation et le désespoir.	Redéfinition de la situation s'accompagnant d'une exploration encore hésitante de la nouvelle réalité.
Acceptation	Acceptation de la nouvelle réalité avec reconstruction des représentations.	Acceptation de la nouvelle réalité et projection dans le futur, ouverture vers l'avenir.

Sources : adapté de Kets de Vries, (2006, p. 166-167),
Kets de Vries et Miller, (1985, p. 115-117).

²⁶ AUTISSIER (D), VANDANGEON (I), VAS (A) : *Op.cit.*, P.179.

3.2. Stratégies de gestion de la résistance au changement :²⁷

Gérer les résistances au changement passe par différentes stratégies :

3.2.1. La communication

Lorsque les acteurs n'ont pas assez d'informations sur le changement, ils peuvent présenter des résistances. Cette stratégie est donc la première étape avant d'engager d'autres méthodes.

3.2.2. La participation de tous :

Demander à des personnes résistantes au changement d'y participer peut paraître assez paradoxal, mais c'est au contraire une technique d'engagement très utilisée dans les entreprises. Participer au projet va permettre aux acteurs de mieux comprendre les enjeux, mais aussi d'influencer le projet et de faire bénéficier les autres de leur avis et de leurs compétences.

3.2.3. L'accompagnement/soutien :

Lorsque certains acteurs ont une peur du changement relativement forte, il est conseillé de leur prodiguer une attention particulière et un soutien individuel pour comprendre et les aider à surmonter des angoisses. Ces dernières peuvent parfois être seulement activées par le changement, mais leur cause se situe dans le vécu personnel de l'individu.

3.2.4. L'imposition :

Cette technique doit apparaître comme le dernier recours face aux résistances au changement, notamment dans une perspective d'optimisation des processus. Ces techniques (sauf la dernière) permettent d'ouvrir le dialogue et de favoriser l'échange et l'écoute de ses collaborateurs. Les résistances au changement peuvent être motrices lorsqu'elles permettent

²⁷ DAHAN(O) et HETET(B), *Les fiches outils du changement*, édition Eyrolles, 2014, p.157.

aussi aux managers du projet de changement de prendre le temps d'accompagner et de valoriser le facteur humain nécessaire à la réussite de tous les projets de changement.

La plupart du temps, lorsque l'on cherche à accompagner une situation de changement, on se concentre sur les points de vigilance et les problèmes potentiels que l'on peut rencontrer. Or le changement peut également se définir dans ses aspects positifs. C'est ce que cherche à faire la démarche appréciative, se concentrer sur les points forts, les réussites.

D'abord on va définir la psychologie positive ensuite la démarche appréciative.

3.2.5. La psychologie positive :²⁸

La psychologie positive est un courant de recherche et de pratique qui centre ses efforts sur la compréhension du bonheur, des conditions de satisfaction des individus, etc.

En effet, ces aspects étaient peu étudiés dans les courants historiques de la psychologie qui se concentraient sur les pathologies, les problèmes sociaux... autant d'éléments mettant en évidence les aspects négatifs ou dysfonctionnels des individus. Cette démarche a été amorcée par des auteurs connus pour leurs travaux sur la psychologie des individus, tels que Carl Rogers, dont beaucoup d'études portaient sur l'approche non directive permettant de laisser de la place aux individus, ou Paul Watzlawick qui a longtemps travaillé sur la communication et ses éléments facilitateurs.

Ces recherches et applications montrent bien l'importance de la prise en compte des aspects positifs de l'environnement, d'une organisation ou des individus

3.2.6. La démarche appréciative²⁹ :

Le principe de cette démarche est le changement d'une façon positive en s'appuyant sur cinq étapes :

²⁸ *Ibid*, p.159.

²⁹ *Ibid*, p.159.

a. La définition du sujet :

Dans cette étape la démarche appréciative propose de donner un angle de vue positif au projet, la présentation des choses d'un point de vue différent dans le sens d'amélioration, d'évolution.

b. La découverte des ressources de l'organisation :

On met en lumière, les sources et les succès de l'organisation, il s'agit de les mettre en avant, non pas dans l'optique de cacher les choses qui posent problèmes, mais dans une optique que nous pouvons nous appuyer sur ses éléments pour nous en sortir.

Optimiser le changement passe, dans le cadre de cette méthode par la valorisation des éléments de réussite, et non plus par la seule fixation sur ce qui va mal.

c. Le devenir :

Le changement est source d'inquiétude car on sait ce que l'on perd, mais on ne sait pas ce que l'on gagne. Et souvent dans les situations de changement, les acteurs vont imaginer le pire car l'angoisse suscitée par le contexte favorise une projection négative. On peut alors mettre en place des moyens qui favorisent l'expression de tous sur les aspects positifs du changement, la description de la version idéale de l'entreprise. L'idée est de construire une vision commune d'un futur favorable pour l'entreprise.

d. La décision : Prioriser et allouer les ressources. Cette phase est emballée aux méthodes classiques de conduite du changement. Il s'agit de définir qui va faire quoi, sur quel projet, dans quels délais...etc.

e. Le déploiement et le pilotage des actions prioritaires

Pour utiliser la démarche appréciative dans un changement, il faut mettre en avant les aspects positifs du processus, surtout en amont du projet : dans la définition du changement et dans sa communication, et dans la mise en avant d'une vision partagée.

L'objectif est de changer son regard pour se concentrer sur les apports du changement et non plus sur les contraintes qu'il peut engendrer.

La résistance au changement est une stratégie visant à maintenir la congruence entre les attitudes négatives envers le changement et les comportements. Elle peut être diminuée par la mise en œuvre de la dissonance cognitive.

3.2.7. La dissonance cognitive :³⁰

La dissonance cognitive est très présente dans la vie de tous les jours et amène les individus à faire des choses qu'ils n'auraient jamais pensé faire. Nous avons tous des attitudes, des évaluations, parfois contraires, envers des éléments de notre environnement, et c'est pourquoi nous sommes tous susceptibles de nous retrouver en situation de dissonance cognitive.

Les attitudes :

Les attitudes sont un ensemble de croyances, jugements, sentiments composés d'assertions ou de jugements de valeur portant sur un objet, des personnes ou des événements et prédisposant les individus à agir d'une certaine manière. Elles sont composées de trois dimensions :

- ✓ cognitive : croyances opinions, connaissances et informations ;
- ✓ affective : émotions et sentiments ;
- ✓ comportementale : intention de se comporter envers quelqu'un ou quelque chose.

Selon le psychologue **Léon Festinger**, la dissonance cognitive est l'existence simultanée de plusieurs attitudes ou d'une attitude et d'un comportement qui ne s'accordent pas. Elle entraîne une tension. L'individu va alors devoir fournir un effort souvent non conscient pour faire s'accorder les deux éléments. Nous avons tous besoin d'équilibre entre nos attitudes et nos comportements et de nombreuses stratégies sont mises en place afin de rétablir la cohérence.

³⁰ *ibid*, p.171.

La dissonance cognitive doit être rapidement réduite afin que l'individu puisse se sentir en accord avec lui-même

3.2.7.1. Stratégies de réduction de la dissonance cognitive :

Il existe différentes stratégies de réduction de la dissonance cognitive. Nous vous proposons les cinq principalement observées :

a. La rationalisation :

C'est le fait de justifier son comportement ou son attitude en ajoutant des éléments descriptifs.

b. L'évitement :

C'est le fait d'interpréter les nouveaux éléments en accord avec leur attitude initiale.

c. La trivialisat

C'est le fait de dévaloriser l'attitude que l'on avait initialement à l'égard du comportement.

d. La recherche de support social :

C'est le fait de s'entourer de personnes qui adhèrent à son point de vue, à son acte ;

e. Le changement de comportement ou d'attitude :

C'est le fait de changer soit une attitude soit son comportement afin de les mettre en congruence.

3.2.8. La motivation dans le changement ³¹:

Comprendre ce qui motive les individus dans l'organisation, et notamment face à un changement, représente un enjeu concret du management. La motivation des individus est une notion complexe qui prend ses origines dans de nombreux phénomènes.

Pour comprendre la motivation des individus, il faut analyser, leurs besoins, leurs attentes et leurs objectifs. Analyser les différents besoins des individus va permettre de comprendre ce qui les pousse à agir de façon à satisfaire leurs attentes.

Deux théories permettent cette analyse concrète et rapide :**a. La théorie des deux facteurs d'Hertzberg**

Pour lui il existe des facteurs qui permettent de motiver les individus (facteurs moteurs) et d'autres qui vont les démotiver (facteurs d'hygiène).

Les facteurs d'hygiène (externes) sont liés à l'environnement de travail, comme la sécurité, le salaire, les conditions de travail... et les facteurs moteurs (internes) sont liés au contenu même du travail et augmentent la satisfaction professionnelle, comme la responsabilité, la reconnaissance, l'accomplissement...

Les conditions de travail ne vont pas avoir un impact positif sur la motivation, mais une dégradation de celles-ci va entraîner une démotivation. Manager la motivation des individus passera alors par la mise en place de facteurs moteurs pour valoriser les comportements et par un maintien des facteurs d'hygiène,

³¹ *Ibid*, p.178.

b. La théorie des trois besoins de McClelland :

Il distingue le besoin de réalisation (a envie de réussir, cherche les responsabilités), le besoin de pouvoir (a de l'influence sur autrui, a besoin de reconnaissance sociale) et le besoin d'affiliation (relations sociales et communication). Ces trois besoins sont complémentaires et chaque individu y accorde une importance spécifique.

Conclusion

Ce chapitre nous permet d'étudier la problématique de la résistance au changement. Nous avons constaté qu'il s'agit d'un phénomène inévitable engendré par toute situation de changement vécu par les destinataires. Nous avons aussi, pu distinguer entre les différents comportements des utilisateurs face au changement, parmi eux, on trouve les acteurs proactifs au changement, ceux qui sont passifs et qui résistent d'une manière plutôt indirecte et des opposants qui avancent systématiquement des arguments contre le changement. Cela nous a conduits à constater que la résistance prend diverses formes ou manières. Elle peut être individuelle ou collective, implicite ou explicite.

Pour dépasser l'anxiété et l'ensemble des émotions négatives générées par le changement, chaque acteur dans l'organisation va alors suivre un processus de compréhension en cinq étapes indispensable à tout changement, ces étapes sont : La crainte, la confrontation, la clarification, la cristallisation et le changement. C'est un cheminement que doit suivre l'individu pour accepter le changement.

Afin de mieux cerner la problématique de la résistance, la classification des facteurs et des raisons de son déclenchement nous a semblé nécessaire. Les facteurs individuels, collectifs, organisationnels, politiques, facteurs liés à la mise en œuvre du changement, au système organisationnel, et des facteurs liés au changement lui-même. Ainsi que d'autres facteurs qui influencent l'intégration du changement et qui contribuent à l'apparition des comportements de résistance.

Gérer les résistances au changement nécessite la mobilisation de stratégies qui peuvent être classiquement utilisées pour gérer les conflits telles que la communication, l'accompagnement, la participation ou l'imposition.

CHAPITRE II :

L'ADAPTATION DES RESSOURCES HUMAINES AU CHANGEMENT

Face aux différentes situations de changement, les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle.

L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.

Ce deuxième chapitre nous montrera comment s'adapter au changement et à toute nouvelle situation, comment

Section 01 : Généralités sur l'adaptation au changement

1.1. Définition du concept de coping (stratégies d'ajustement)

Le concept de coping c'est-à-dire (les modalités par lesquelles un sujet réagit à une situation stressante) a beaucoup évolué depuis les années 60. En effet **Freud** et **Hannle** considèrent comme un mécanisme de défense réduisant la tension.

Moos¹ le définit comme une prédisposition relativement stable à répondre aux événements stressants.

Enfin **LAZARUS** et **FOLKMAN**² définissent le coping comme un processus dynamique variable selon la situation globale, selon l'état du sujet et selon le stade d'interaction entre le sujet et la situation.

Les mêmes auteurs ont le définit aussi comme : « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les contraintes qui dépassent les ressources de l'individu »³. On parle de réponses adaptatives des sujets aux modifications de leurs environnements

Néanmoins, tous les auteurs s'accordent pour dire que le coping est un facteur stabilisateur permettant à l'individu de maintenir une adaptation psychosociale dans les périodes de stress.

¹ MOOS (R), *The role of coping responses and social resources in attenuating the impact of personality and social psychology*, 4, 1981, p.139.

² LAZARUS (S.R), FOLKMAN (S), *stress, appraisal and coping*, édition springer publishing company, 1984.

³ ALBERT (Eric), SAUNDER (Laurence), *Comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs ?*, édition d'organisation, 2010, p.32.
ALBERT (E), SAUNDER (L), *Ibid*, p.32.

Selon LUMINET⁴ les stratégies de coping sont les « réponses mises en place pour un individu en vue de faire face à un évènement stressant et aux émotions qui lui sont associés ».

Morin⁵ distingue « deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : les émotions qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation ».

1.2. L'objectif des stratégies de coping :

Tout au long de sa vie, l'individu fait face à de multiples problèmes. Ces problèmes peuvent être des tracas quotidiens, des crises majeures (deuil), s'accompagnant de détresse émotionnelle, de perturbations du comportement. L'individu mettra alors en place des stratégies de coping, le but étant pour lui de dépasser le conflit, s'adapter à sa nouvelle situation ou de se défendre contre toute emprise ou tout assujettissement.

1.3. Les types de stratégies d'ajustement :⁶

LAZARUS et FOLKMAN distinguent deux types de stratégies d'ajustement :

1.3.1. Stratégies d'ajustement centrées sur le problème :

Ce sont des stratégies qui visent à réduire les exigences de la situation ou à augmenter ses propres ressources pour y faire face (recherche d'information, de soutien, de ressources, résolution du problème, augmentation des connaissances)

1.3.2. Stratégies d'ajustement centrées sur l'émotion :

Ce sont des stratégies qui visent à réguler la tension émotionnelle induite par la situation.

Si cette distinction est utile, elle ne doit pas faire perdre de vue que dans tous les cas l'émotion est présente, c'est en effet cette émotion qui détermine nos comportements et donc nos plans d'actions. Plus l'intensité émotionnelle est forte plus la réaction qui en découle est intense et cela aussi bien sur le plan physiologique (augmentation du rythme cardiaque, de la nervosité...), que mentale (risque de rumination et de surcharge mentale).

Morin⁷ distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le coping.

⁴ LUMINET, (Olivier), *psychologie des émotions*, De Boeck université, Québec, p.24.

⁵ MORIN (E.M), *op.cit.*, p.233.

⁶ ALBERT (Eric) et SAUNDER (Laurence) : *Op.cit.*, p.33.

L'adaptation à une situation « suppose que l'évènement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu, ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu »

1.4. Le processus d'adaptation chez les êtres humains⁸

Les êtres humains présentent un fonctionnement homéostatique, c'est-à-dire en recherche permanente d'équilibre.

L'apparition d'un changement provoque chez les individus un déséquilibre, se sont le stress (réponse non spécifique), et les émotions (réponse spécifique).

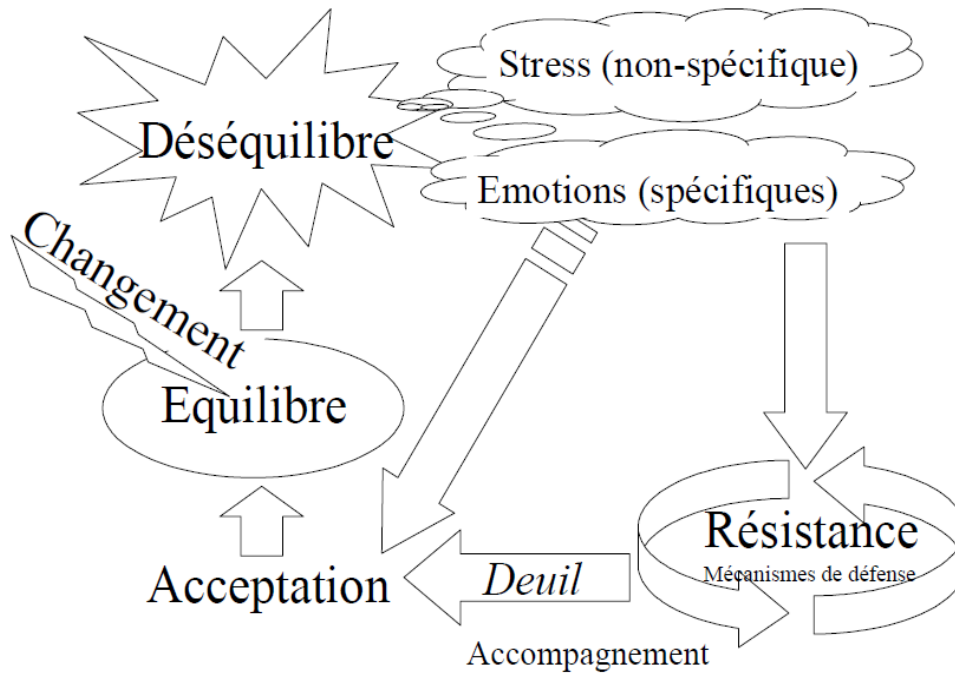
Donc face à un changement, l'être humain cherche instinctivement à s'adapter afin de trouver l'équilibre ébranlé. Dans certaines situations il est relativement aisé de ressentir les émotions ou le stress et d'adapter son comportement au changement vécu. Par contre, dans d'autres situations au contraire les émotions et /ou le stress ressentis sont insupportable et l'individu va alors résister au changement en mobilisant des mécanismes de défenses.

La résistance au changement lorsqu'elle se représente est donc un processus normal et naturel liée au programmes de changement qu'il y a lieu de comprendre et de gérer. Ainsi c'est par des stratégies de gestion de la résistance au changement et par un accompagnement du processus de deuil que nous pouvons vaincre les résistances, favoriser l'acceptation du changement et permettre aux individus de retrouver un équilibre satisfaisant.

⁷MORIN (E.M), GAETAN (M), *psychologies au travail*, édition Boucherville, Québec, p .231.

⁸static.convergencerh.com/.../Changement_et_processus_d_adaptation.pd...
(Consulté le 06/05/2016 à 2h30)

Figure N° 04 : Le processus d'adaptation chez les êtres humains



1.5. Les mécanismes de défense :⁹

Evidemment, lorsque l'individu se sent coincé dans une émotion ingérable ou face à laquelle il ne sait pas comment réagir, son inconscient va venir à son secours et lui offrir une alternative : nous parlons en psychologie de mécanismes de défense. Ces mécanismes de défense nous permettent de gérer, au moins temporairement, la charge affective dont nous pouvons être victime. Que ce soit par exemple par un mécanisme de projection, de déni, de sublimation ou plus simplement, par l'humour, nous mobilisons inconsciemment ces mécanismes pour nous permettre de gérer les émotions qui nous submergent. Malheureusement, ces mécanismes de défense sont très énergivores et avec le temps, ils finissent par épuiser les individus qui les mobilisent de manière trop systématique.

1.5.1. Définition :

Les mécanismes de défense sont des procédés dont se sert le moi, qui est une instance psychique inconsciente, lorsqu'il fait face à une représentation insupportable, à défaut de savoir comment l'intégrer aux autres représentations, conscientes celles-là, par un travail de

⁹(Tiré d'E. Morin, « Psychologies au travail », Ed. Gaetan Morin, Montréal, 1996, pp. 252 à 256)

pensée. Les mécanismes de défense évitent les agressions internes des pulsions refoulées et les dommages causés par l'expérience de l'angoisse qui en découle.

1.5.2. Les différents mécanismes de défense :

a. Le refoulement :

Le **refoulement** consiste en la rétention ou le rejet d'une représentation ou d'un affect insupportable hors de la conscience. Un affect est un état émotionnel parmi d'autres, dont l'ensemble constitue la palette de tous les sentiments humains, du plus agréable au plus insupportable, qui se manifeste par une décharge émotionnelle violente, physique ou psychique, immédiate ou différée. Le refoulement constitue un mécanisme à part des autres. D'une part, il se révèle plus efficace dans la maîtrise des pulsions. D'autre part, il est aussi le plus dangereux: le morcellement qui en résulte risque de détruire l'intégrité de la personnalité.

b. La régression :

La **régression** est le processus de l'organisation libidinale qui cause le retour et le maintien de la personnalité à des stades primitifs de son développement pour se protéger contre des frustrations intolérables vécues au stade actuel.

c. La formation réactionnelle :

La **formation réactionnelle**, ou la modification réactionnelle du moi, caractérise le processus psychique mobilisé par le moi en réaction contre certaines représentations ou affects insupportables: ces représentations s'exprimeront seulement en leur formé contraire.

d. L'isolation :

L'isolation représente le processus psychique par lequel le moi parvient à écarter de son affect et de ses relations associatives une expérience vécue ou un objet comportant une signification insupportable à tel point que les éléments ainsi séparés sont maintenus inconscients, grâce à des conduites dites magiques, et ne gênent plus l'activité intellectuelle.

e. L'annulation rétroactive :

Elle définit le processus psychique par lequel le moi parvient à faire comme si une représentation dangereuse ou un événement ne s'était pas produit, à l' « effacer en soufflant dessus », par un symbolisme moteur, comme par magie négative

f. L'introjection :

L'**introjection** représente le processus qui consiste à transposer sur un mode fantasmatique les objets extérieurs et leurs qualités inhérentes dans la structure psychique. L'introjection opère sur le modèle de l'incorporation, qui en est la matrice corporelle. Le mécanisme de l'introjection est fréquemment opposé à celui de la projection, « introjection » et « projection » sont liées respectivement aux bons et aux mauvais objets qui peuvent être introduits ou expulsés.

g. La projection :

La **projection** désigne le processus par lequel un sujet situe dans le monde extérieur des pensées, des affects, des conceptions, des désirs, etc., qui lui appartiennent effectivement, mais dont il croit à l'existence extérieure, objective, comme un aspect du monde. Dans un sens plus étroit, c'est aussi l'opération par laquelle le sujet rejette une pulsion qu'il ne peut accepter pour lui-même et la localise dans une autre personne, ce qui lui permet de la méconnaître pour lui-même.

h. Le retournement contre soi et la transformation en contraire :

Le **retournement contre soi** représente le processus par lequel une représentation ou un affect insupportable concernant une personne autre que soi est retourné ou redirigé contre soi-même.

La transformation d'une pulsion **en son contraire** détermine le processus psychique par lequel le moi parvient à amener une pulsion à régresser puis à lui faire subir un renversement, ce qui se traduit par des conduites « anti maléfiques » contre des objets rappelant symboliquement. Les conflits

i. La sublimation :

La **sublimation** consiste en un déplacement vers un niveau plus élevé du but pulsionnel au point de vue social; cela présuppose une acceptation ou une connaissance des valeurs morales. C'est le processus psychique inconscient qui permet à une pulsion de remplacer un objet ou un but par un autre qui est socialement valorisé sans perdre son intensité; il s'agit d'une façon de canaliser l'énergie associée à cette pulsion dans des conduites acceptables (par exemple, l'hostilité est convertie dans la compétition sportive).

1.6. Les stratégies d'ajustement¹⁰ :**1.6.1. L'action immédiate :**

Ce modèle est celui de l'émotion/action. Cette émotion est plus ou moins conscientisée par le sujet. La marge d'action du sujet est notamment en lien avec sa capacité à identifier son émotion.

L'émotion non reconnus induit la plupart du temps un plan d'action automatisé, le sujet réagit comme il l'a déjà fait dans une situation similaire ou proche. C'est un modèle de répétition qui permet souvent d'atténuer l'émotion par une action immédiate. Il arrive que cette action soit sans aucune efficacité sur la situation, mais agir donne une illusion de contrôle sur la situation qui soulage à court terme.

1.6.2. La non action : L'attente avec ou sans prise de recul

On peut aussi choisir de ne rien faire. Soit parce que l'on ne sait pas quoi faire, soit parce que l'on redoute les conséquences de ce que l'on pourrait faire. Cette attente permet de prendre du recul par rapport à son émotion immédiate et d'utiliser ce temps pour réfléchir. Cette stratégie est efficace à deux conditions : qu'elle ne produit pas de rumination et que l'absence d'action n'induit pas de réactions qui deviennent autant de nouveaux facteurs de stress.

1.6.3. La rumination :

Dans de nombreuses situations, le facteur stress n'induit pas de plan d'action immédiat, mais provoque une émotion qui conduit à une rumination. Cette rumination est à l'origine de ce que l'on appelle la charge mentale. On pourrait penser que cette charge mentale est nuisible. En fait dans certains cas, elle nous conduit à développer une certaine efficacité de traitement.

Dans d'autres cas la rumination est purement émotionnelle, on tourne autour de l'émotion produite sans pouvoir s'en distancer. Les conséquences sont connues : troubles du sommeil, difficulté à investir ses autres champs de vie, déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

¹⁰ALBERT (Éric) et SAUNDER (Laurence) : *Op.cit.*, p.31-36.

1.6.4. La nouvelle action :

Elle consiste à mettre en œuvre un comportement ou un plan d'action qui n'a pas été automatisé. La pluparts du temps elle nécessite un temps d'élaboration. Mais parfois elle se fait de façon quasi immédiate, comme dans les exercices d'improvisation ou les reparties rebondissent sur une remarque qui n'avait pas été prévue. La caractéristique de la nouvelle action est de tenir compte des spécificités du contexte pour trouver la meilleure adaptation.

Donc Face aux situations il y a différentes façons de réagir :

L'action automatisé, c'est le comportement automatique de routine déclenché par l'émotion, on fait ce que l'on a l'habitude de faire face à pareille situation. Ce mode automatique offre l'avantage d'une considérable économie de moyens. Son risque principal réside dans une déconnexion progressive avec la spécificité des situations.

La non-action : elle est souvent utile pour retourner un problème dans tous les sens et permettre l'émergence d'une solution. Mais elle peut amener à une surcharge mentale.

La nouvelle action : Cela consiste à adopter un nouveau comportement ou une nouvelle manière de faire, afin de s'ajuster de façon plus efficace à la spécificité de la situation. Le risque est de se mettre en situation d'incompétence.

Il est probable qu'une gestion du stress efficace passe par une combinaison entre ces différentes stratégies. L'enjeu de chacun sera de se demander quelle stratégie il a intérêt à développer, et a quelle moment.

1.7. Les ressources d'adaptation¹¹ :

Pour mettre en place ces différentes stratégies d'action, chacun dispose des ressources qu'il a plus ou moins appris à développer. Il en existe de très nombreuses,

La prise de recul consiste à prendre de la distance par rapport à un évènement et à ne pas réagir sous le coup de l'émotion. Toutes la difficulté est d'identifier ses émotions pour les mettre à distance. Cela permet de remettre en perspective les différents facteurs de stress et deles rehiérarchiser par rapport à ses valeurs pour les classer en catégories à traiter. Le risque est de se complaire dans la réflexion sans agir ;

¹¹ ALBERT (E), SAUNDEUR(L), *ibid.*, p.37-41.

1.7.1. Le recours au soutien social :

Il permet d'utiliser son entourage pour prendre du recul, mais aussi d'étancher son émotion, de demander de l'aide, de sentir un support.

Le risque pourrait être de se perdre dans les avis, et peut-être de rester dans l'inaction. Cette ressource est essentielle, notamment au travail et justifie que l'on s'y arrête un peu plus longuement.

1.7.1.1. La perception du soutien social :

Le réseau social recouvre l'ensemble des contacts avec d'autres individus, leur durée, leur fréquence, etc.

Une forte intégration sociale semble avoir un effet bénéfique sur la santé, alors que l'isolement entraîne un risque accru de morbidité et de mortalité, ce risque s'accroissant avec l'âge.

Le « soutien social » c'est l'aide apportée par l'entourage pour faire face aux situations de stress rencontrées. Chacun le perçoit dans sa vie privée, ou le soutien social concerne aussi bien des aspects matériels, comme la garde des enfants par les grands parents, que des aspects psychologiques avec l'écoute attentive d'un ami à qui l'on peut raconter ses soucis.

De nombreuses études ont montré l'importance de cette aide comme régulateur du stress.

Certains auteurs estiment d'ailleurs que l'on peut la considérer comme une stratégie d'ajustement à part entière. Dans la vie professionnelle le soutien social est primordial face au stress.

1.7.1.2. Les registres de « soutien social » :

Le soutien social perçu correspond pour l'individu à la perception de l'aide qu'autrui peut lui apporter dans quatre registres :

a . Le registre émotionnel :

Manifestation de confiance, d'empathie, d'amour ou encore de bienveillance. Dans le monde professionnel, c'est l'oreille attentive d'un collègue qui permet d'exprimer les différents chocs émotionnels produits par certains événements

b. Le registre de l'information et de la réflexion :

Il s'agit d'aider le salarié à réfléchir et/ou de lui donner de l'information pour résoudre les problèmes qu'il rencontre, ou en l'orientant vers un tiers qui lui donnera la bonne information recherchée.

c. Le registre matériel :

Dans l'univers professionnel, l'enjeu est d'aider le salarié à trouver les moyens dont il a besoin (humains, matériel temps, budgétaire) pour atteindre ses objectifs

d. Registre de l'estime de soi :

Cette dimension concerne la fonction miroir dont chacun a besoin pour structurer sa propre image. Au travail cela touche à l'appréciation de la performance, au renforcement de l'identité professionnelle. Cela consiste à rassurer quelqu'un sur ses compétences et sa valeur.

Ces encouragements permettent à l'individu de renforcer sa confiance en lui-même dans les moments de doute, lorsqu'il craint que les exigences de la situation n'excèdent ses ressources ou ses capacités.

Dans l'entreprise, on peut obtenir ces quatre formes de soutien principalement auprès de trois sources :

- ✓ La hiérarchie
- ✓ Les collègues
- ✓ Les fonctions supports
- **Le management** à un rôle prépondérant en tant qu'instance régulatrice du stress. En effet tout l'enjeu managérial est de réfléchir à l'effet produit chez autrui, malheureusement on ne peut pas que le constater, les managers sont peu ou pas assez formés à la prise en compte de ces dimensions émotionnelles et relationnelles.
- **Les collègues, via le soutien émotionnel ont un rôle majeur à jouer. Les échanges avec un pair sur les difficultés rencontrées avec le manager ou un service voisin sont quasi quotidiens.**

- **Les fonctions supports** (ressources humaines, service informatique...), par la qualité de leur travail et leur réactivité, peuvent également contribuer à réguler le stress.

Section 02 : Le stress et les émotions

Le stress, souvent connoté de manière négative, peut également avoir des aspects positifs. Il nous permet de nous adapter à notre environnement et aux situations en créant une forme d'énergie supplémentaire qui nous pousse à résister aux événements et aux agressions du quotidien.

2.1. Définition du stress :

D'après **Selye** le stress est « la réponse non spécifique de l'organisme à toutes demande qui lui est faite » cette réaction est dite syndrome générale d'adaptation qui est composé de trois phases, à savoir la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement.

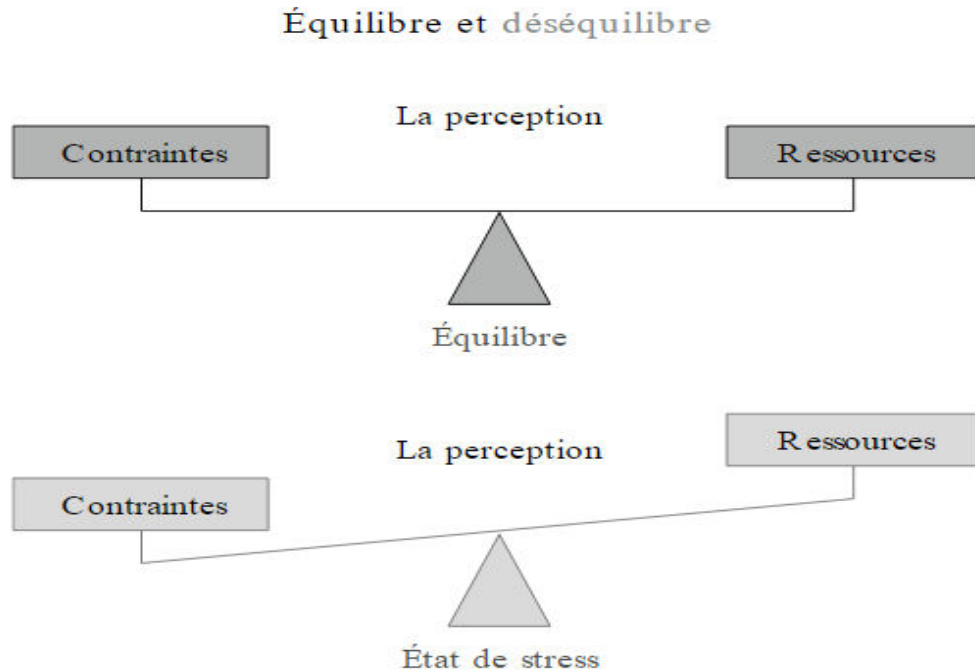
Selon **LAZARUS et FOLKMAN**, Le stress est la tension résultant de l'interaction entre la personne et son milieu lorsque les exigences de l'environnement sont perçues par la personne comme excédant ses capacités individuelles et mettant en danger son bien-être.

Selon **Savoie et Forget**, le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre l'offre d'adaptation de la personne et la demande de l'environnement, c'est-à-dire lorsque l'offre excède la demande ou lorsque la demande excède l'offre

La définition consensuelle du stress au travail proposée par l'agence européenne pour la santé au travail est la suivante ¹²: « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». Plus l'écart entre l'objectif à atteindre et les moyens dont nous disposent est grand, plus cela provoque de la tension et plus l'émotion monte en puissance

¹²Saunders, Laurence, *L'énergie des émotions*, édition Eyrolles, 2013, p.35.

Figure N° 05: La notion de stress.



Saunders, Laurence, *L'énergie des émotions*, édition Eyrolles, 2013, p.35.

2.2. La conception médicale du stress :

Selon cette conception, le stress est perçu comme étant parfois une réaction saine de l'organisme et d'autre fois comme une situation d'alarme indiquant une panne dans les fonctions de l'un des organes. Le stress est considéré également comme un syndrome général d'adaptation, et il se manifeste en trois phases : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement.

Vient d'abord une réaction d'alarme qui mobilise le corps vers deux réponses, le combat ou la fuite puis arrive une phase de résistance où l'organisme va essayer de s'adapter à la situation tout en dépensant de l'énergie pour combattre la source du stress. En fin il y a la phase de l'épuisement où il y a effondrement des mécanismes de défenses.

L'épuisement de l'énergie d'adaptation peut provoquer des dommages parfois irréparables pouvant aller jusqu'au décès de l'individu. La durée de ces trois phases est fonction de la capacité d'adaptation du corps, de l'intensité de l'agent stressant et du temps d'exposition au stress.

2.3. La conception psychologique du stress :

Selon **Coté** : on parle de stress en psychologie lorsque « Les demandes extérieures réelles ou perçues, représentent une menace pour la paix intérieure d'un individu ou pour son intégrité physique et psychique ».

Une autre définition complémentaire à celle-là est celle de **Mikail** qui définit le stress comme étant « l'état qui résulte d'un déséquilibre réel ou perçu entre une demande inévitable et la capacité de répondre, au cours de l'adaptation de l'individu à son milieu, et qui se manifeste partiellement par des réponses organiques non spécifiques »

Ces deux définitions insistent sur le fait que l'agent stressant(ou le stressueur) peut être réel ou perçu comme tel. Des agents peuvent ainsi être stressant pour certaines personnes et ne pas l'être pour d'autres. Le niveau de stress n'est pas le même non plus pour tous les individus, même chez ceux qui vivent les mêmes agents stressants.

En effet cela semble dépendre de plusieurs facteurs tels que l'appréciation des choses par la personne et ses connaissances c'est-à-dire les idées qu'elle se fait au sujet de quelque chose), sa capacité à répondre aux agents stressants, la force de caractère, son degré d'investissement psychologique, et sa tendance à l'accomplissement personnel.

2.4. Les modes principaux permettant à l'individu de s'adapter à son environnement :

Selon Roy qui a proposé de concevoir l'individu en tant que système holistique pouvant être vu comme un assemblage de parties de nature physique, psychique et sociale, fonctionnant selon quatre modes principaux permettant à l'individu de s'adapter à son environnement :

- Le mode « physiologique » comprenant l'oxygénation, la nutrition, l'élimination, l'activité de repos, la protection, et les cinq sens ;
- Le mode « concept de soi » comprenant les sensations et l'image corporelle », l'idéal de soi et les valeurs morales, éthiques et spirituelles ;
- Le mode « fonctionnement selon les rôles » se référant aux différents rôles et positions occupés par l'individu dans la société ;

- Le mode « interdépendance » comprenant le besoin d'intégration sociale et les relations affectives.

Roy fait l'hypothèse que l'individu est un être « bio psycho social » en interaction constante avec l'environnement, possédant la capacité de s'ajuster adéquatement à ses changements et pouvant à son tour l'affecter, dans le but de favoriser sa santé et sa qualité de vie.

Selon ce modèle, l'environnement constitue un stimulus auquel l'individu s'adapte grâce à un processus qui peut être de deux types :

Des mécanismes régulateurs et régulés par des processus physiologiques ;

Des mécanismes cognitifs, émotionnels et sociaux (perception, apprentissage, jugement).

Selon Roy, ces processus d'adaptation peuvent produire des résultats efficaces ou inefficaces, constituant autant de boucles rétroactives sur le processus et l'environnement.

Dans le contexte du stress, et plus particulièrement du stress au travail, le modèle d'adaptation de Roy permet de considérer l'individu comme une totalité en interaction avec son environnement et avec ses différentes facettes, physiologiques et psychosociales. Cette perspective représente une avancée par rapport à l'approche physiologique de Selye. Toutefois, malgré cette approche holistique, et l'ébauche d'une intégration de dimension cognitives, ce modèle reste très théorique et propose peu de mises en œuvres opérationnelles au niveau professionnel. Les approches psychosociales du stress, l'approche interactionniste et transactionnelle.

2.5. Les approches psychosociales du stress¹³:

Nous allons évoquer deux grandes approches psychosociales du stress, l'approche interactionniste et transactionnelle.

2.5.1. L'approche interactionniste :

Globalement, l'approche interactionniste suggère qu'un déséquilibre entre les caractéristiques de l'individu et les exigences de la situation et de son milieu est à l'origine de la survenue du stress. Les recherches de Friedman et Rosenman, sur les « patterns comportementaux », sont à l'origine de cette approche. Ces auteurs mettent en évidence une

¹³ (1) BERGHMANS (C), *stress au travail*, édition Dunod, Paris, 2010, P.13-14.

corrélation entre la survenue ou non de problèmes cardiaques lié au stress selon un type de personnalité A ou B :

Les individus de type A sont caractérisés par un comportement impatient, l'esprit de compétition, l'agressivité et la rapidité ;

Les personnes de type B sont plus patientes, moins compétitives et moins agressives.

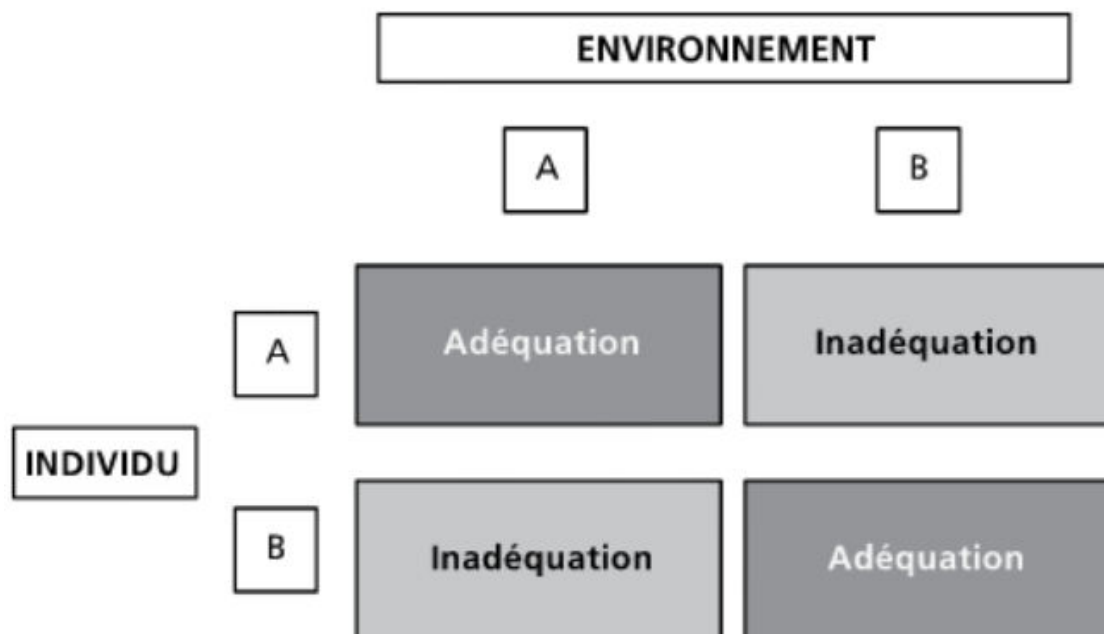
Des travaux complémentaires permettent d'identifier deux types d'environnement pouvant interagir avec les types A et B :

L'environnement de type A, contrôlable, à allure rapide, présentant des défis importants et encourageant peu l'autonomie.

Selon ces auteurs, la qualité de l'interaction entre les patterns comportementaux de type A et B et l'environnement de type A et B est déterminante dans la survenue du stress.

L'inadéquation du pattern comportemental avec le type d'environnement est génératrice de stress.

Figure N° 06 : Le modèle interactionniste des patterns comportementaux



Dans le monde professionnel, l'intérêt de ces modèles interactionnistes est d'aborder la question sur le plan de l'interaction entre les caractéristiques d'un individu et de son

environnement, donc par extension, de ses fonctions de travail et des contraintes organisationnelles, même s'il n'explique pas vraiment de quelle manière l'individu s'adapte. Les approches transactionnelles suivantes permettent de mieux répondre à cette question.

2.5.2. L'approche transactionnelle :

L'approche transactionnelle intègre des composantes de types cognitifs comme médiatrices de la transaction entre l'individu et l'environnement qui permettent d'expliquer les processus d'ajustement, ou de faire face, appelés coping.

La première de ces composantes est la perception que l'individu a d'une situation donnée.

A partir de l'échelle d'événements récents de Holmes et Rahe qui répertorie une série d'événements de vie comme de stimuli susceptible de générer un certain niveau de stress chez le sujet, il a été montré que la corrélation entre l'événement et la survenue du stress est moindre lorsque l'événement a été désiré par le sujet que lorsqu'il n'a pas été désiré.

De ce fait, Lindsay et Norman proposent l'idée selon laquelle « dans une situation stressante, l'évaluation subjective qui est faite importe plus que les faits objectifs »

D'où on déduit que le stress n'apparaît donc plus comme une simple réponse stéréotype de l'organisme quel que soit le stressor, mais comme une relation transactionnelle entre l'individu et son environnement, qui dépend de la perception et de l'interprétation qu'en fait le sujet.

Pour Lazarus et Folkman, le stress est vu comme une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être. Le stress est ici un processus incluant les stressors et les réponses du sujet en y ajoutant la relation entre la personne et son environnement. La réponse de stress est le résultat d'un déséquilibre entre les exigences de la situation provocatrice et les ressources de l'individu pour y faire face.

Selon le modèle transactionnel, les stressors passent au travers d'une série de filtres qui ont pour fonction de modifier l'événement stressant et donc d'amplifier ou de diminuer la réaction de stress.

2.6. Les filtres du stress¹⁴ :

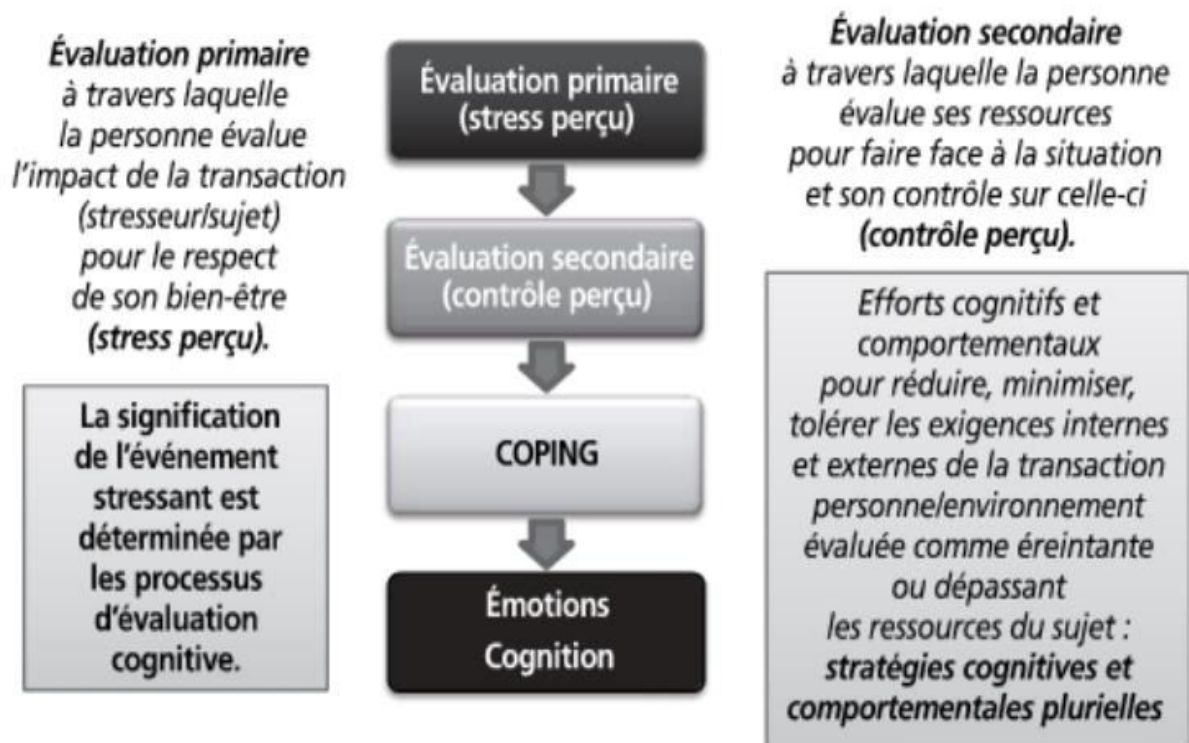
Rahe et Arthur ont identifié trois filtres principaux :

- La perception du stresser qui est influencée par les expériences antérieures avec des stressers similaires, le soutien social et les croyances ;
- Les mécanismes de défense du sujet qui peuvent agir inconsciemment ;
- Les efforts conscients, c'est-à-dire le recours à des plans d'actions et à diverses techniques.

Ces filtres sont vus comme des médiateurs de la relation entre événement stressant et détresse émotionnelle.

Selon ces auteurs, deux processus affectent la relation entre l'environnement et l'individu : l'évaluation et le coping.

Figure N° 07 : Evaluation cognitive primaire et secondaire



¹⁴(2) Ibid, P.15.

2.7. L'évaluation de la situation de stress :¹⁵

L'évaluation est un processus cognitif à travers lequel un individu évalue de quelle façon une situation particulière peut mettre en danger son bien-être et quelles sont les ressources de coping disponibles pour y faire face. On parle d'évaluation primaire et secondaire.

2.7.1. L'évaluation primaire :

L'individu évalue ce qu'il y a en jeu dans la situation (perte, menace, défi...). On peut noter que la nature de l'évaluation contribue différemment à la qualité et à l'intensité de l'émotion (l'évaluation d'une perte entraîne des émotions négatives comme la peur, la colère, tandis que l'évaluation d'un défi peut engendrer des émotions positives comme la passion ou l'euphorie). On parle de stress perçu.

2.7.2. L'évaluation secondaire :

L'individu se demande ce qu'il peut faire pour remédier à la situation perturbante. On parle de « contrôle perçu ». A ce niveau, différentes stratégies d'ajustement peuvent apparaître.

2.8. Le stress professionnel ¹⁶:

Au fil des ans, la définition et la portée du concept de stress en milieu de travail sont évalués, englobant un phénomène de plus en plus complexe.

Aujourd'hui, le stress en milieu de travail ou stress professionnel se définit comme l'ensemble du processus par lequel la personne perçoit et interprète son milieu de travail en relation avec sa capacité d'y faire face.

D'après cette définition, le stress est présent lorsque le milieu constitue une menace (réelle ou perçue comme telle) pour la personne, soit par les demandes excessives qu'il impose, soit par l'insuffisance des ressources permettant à l'individu de combler ses besoins.

Il existe une pluralité des situations qui peuvent être exigeantes sur le plan physique ou psychologique.

On appelle **agent stressant** tout événement ou situation qui constitue une demande pour une personne.

¹⁵(3), *Ibid.*, P.15-16.

¹⁶ DOLAN (S.L), ARSENAUT (A), « stress, estime de soi, santé et travail », Edition presses de l'université du Québec, 2008, p.39-40.

Le stress apparaît généralement lorsque l'individu est incapable de répondre adéquatement ou efficacement aux stimuli de son environnement ou que la seule façon d'y arriver est préjudiciable à son état de santé.

Le stress professionnel est donc un déséquilibre entre les espoirs du travailleur et la réalité de ses conditions de travail ou, en d'autres mots, la différence qu'il perçoit entre les exigences du travail et sa capacité de les remplir.

2.8.1. Les facteurs de stress professionnel¹⁷:

Les facteurs de stress liés au contexte professionnel sont nombreux. Les facteurs le plus souvent cités sont liés :

- ✓ Au contenu du travail à effectuer (monotonie, surcharge ou sous-charge de travail) ;
- ✓ À l'organisation du travail (rythme, exigences contradictoires, absence d'objectifs) ;
- ✓ Aux relations de travail (manque de soutien, manque de reconnaissance) ;
- ✓ À l'environnement physique (bruit, chaleur, manque d'espace) ;
- ✓ À l'environnement socioéconomique (concurrence, incertitude sur l'avenir de l'entreprise).

Actuellement les stressants psychosociaux les plus fréquemment retrouvés, et donc source des plus grandes difficultés pour les individus semblent être :

a. La charge :

Celle-ci se caractérise par une quantité de travail importante, associé à une exigence de qualité totale, et ce, à réaliser sous une forte contrainte de temps. Par ailleurs le nombre d'information à traiter et parfois leur complexité, les objectifs à atteindre et le culte de la performance accentuent encore la pression ou « charge mentale ».

b. Les changements :

Dans son environnement professionnel, l'individu doit aujourd'hui sans cesse s'adapter au changement, qu'il s'agisse de la réorganisation de l'entreprise, de l'apparition de technologies nouvelles, l'accélération des rythmes de de

¹⁷BERGHMANS(C),Op.cit, P.57.

changement est souvent associé à la nouveauté et à l'inconnu et toutes situations de changement.

c. Les frustrations :

Les attentes des individus sont trop souvent déçues. Le manque de renforcement aussi bien « matériel » (salaires, primes, carrières, etc.) que sociaux (manque de considération ou de valorisation) ou même « symboliques » (sens donné à son travail) expliquent les phénomènes fréquents de frustration. Ces déceptions sont bien sûr en partie liées aux exigences de plus en plus fortes qu'ont les individus vis-à-vis de leur travail.

2.9. Emotions, compétences et intelligence émotionnelle :

Pour Damasio, loin de constituer un obstacle à la prise de décision rationnelle dans la vie quotidienne, en permettant l'harmonisation des différents processus cognitifs les émotions lorsque régulées se révéleraient être la condition indispensable d'adaptation et de réaction optimale à une situation donnée. Aussi la qualité des décisions et la capacité d'adaptation va dépendre des compétences à gérer et maîtriser les émotions, les compétences émotionnelles.

C'est ici qu'interviennent la régulation émotionnelle et particulièrement l'intelligence et les compétences émotionnelles qui lui sont rattachées.

2.9.1. La définition des émotions :¹⁸

Les émotions sont des réactions physiques, et psychologiques, face à une expérience plaisante ou déplaisante. Elles sont dues à des phénomènes neuronaux qui modifient notre structure chimique, momentanément. Les émotions sont les réponses spécifiques de l'organisme à un déséquilibre, c'est-à-dire qu'elles ont un sens particulier.

Rimé¹⁹ : définissait les émotions comme étant « une constellation de réponses de forte intensité qui comportent des manifestations expressives physiologiques et subjectives typiques ». Dans la même veine trois auteurs très intéressés par le même sujet **Sherer**

¹⁸ LAUNET, (M.E) et PERES COURT (C) : *La boîte à outils de l'intelligence émotionnelle*, éditions Dunod, 2014, p

¹⁹ RIME (B), *Emotions*, dans BLOCH (H), CHEMAMA (R), GALLO (A) et autres (sous la dir. De), *Grand dictionnaire de la psychologie Larousse*, 1991, paris, p .262.

Ekman, et **Roussillon** proposent de définir une émotion comme un système à trois composantes, une composante physiologique, une composante comportementale et expressive et une composante cognitive et expérientielle.

Pour leur part **Oatley** et **Jenkins**²⁰ définissent les émotions comme étant « l'ensemble des réactions à l'organisme à un stimulus qui se traduisent par des expressions physiques (la mimique, la posture, le ton de la voix, etc.), par des signes physiologiques (le rythme cardiaque, la conduction des fibres musculaires, etc.), et par des représentations que se fait la personne du stimulus qu'il affecte ».

Kirouac²¹ considère une émotion comme « un état affectif donc comportant des sensations appétitives ou aversive, qui a un commencement précis, lié à un objet précis et qui possède une durée relativement brève ».

D'après **HOCHSCHILD**²² : une émotion est « le fruit d'une coopération entre le corps et une image, une pensée ou un souvenir, une coopération dont l'individu est conscient ».

Selon lui, l'émotion soit un substitut à l'action (exemple se déprimer plutôt que de se suicider)

Ce qu'on peut retirer de ces définitions : que les émotions sont des réactions de l'organisme devant ^{toutes} demandes d'adaptation et que ces dernières se manifestent à trois niveaux :

Psychiques, comportementales ou physiologiques.

L'ensemble des écrits sur le sujet nous indique que les émotions relèvent d'un concept multidimensionnel et qui peuvent se manifester sous différentes formes ou réactions.

2.9.2. La manifestation des émotions²³:

Les émotions peuvent généralement être classées en deux groupes :

Les émotions positives et les émotions négatives ou nuisibles. Certaines d'entre elles se manifestent plus intensément que d'autres.

²⁰ OATLEY (K), et JENKINS (J.M), *Humane motion : « function and dysfunction »*, 1992, *Annualreview of psychology*, vol.43, p.60.

²¹ KIROUAK (G), *les émotions, édition presse de l'université du Québec*, 1989, p.19.

²² HOCHSCHILD (A.R), « travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale » *Travailler : Revue internationale de psychopathologie et psychodynamique du travail*, n° 9, p.21.

²³ LAUNET (M.V), et PERES COURT (C) : *La boîte à outils de l'intelligence émotionnelle, édition Dunod, paris, 2014, P.14.*

Mêmes si certaines émotions négatives sont parfois perturbatrices lorsqu'elles surgissent dans l'organisation, elles peuvent cependant à d'autres occasions avoir des effets positifs.

Les émotions négatives n'ont pas uniquement des effets négatifs et ce ne sont pas uniquement les émotions positives qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Les émotions s'inscrivent dans un contexte temporel et elles sont très dépendantes de cette relation avec le temps, elles ont un début, une durée et une fin. Elles peuvent généralement varier en quantité ou en intensité.

Les émotions ont aussi une cause et un objet. Elles se produisent dans certaines situations, à propos d'une chose, d'une personne, d'une idée ou encore d'une image qui nous vient à l'esprit. Elles sont fortement reliées au contexte où elles prennent naissance.

2.9.3. Le processus de l'émotion :

Selon LAZARUS, ce processus comprend quatre phases, l'anticipation, la provocation, la préparation de l'action et l'état émotionnel.

2.9.3.1. L'anticipation :

Cette étape permet à un individu de se préparer émotionnellement et parfois même le pousse à changer quelque chose tout en espérant prévenir un danger ou améliorer une situation.

Cependant l'anticipation peut être source de stress psychologique pour la personne.

2.9.3.2. La provocation :

Cette phase présente le résultat d'un stimulus qui provoque une interruption dans le déroulement de la pensée ou l'action de l'individu et prépare ainsi les émotions à l'action.

2.9.3.3. La préparation à l'action :

C'est la phase où les émotions se disposent à passer à l'action.

2.9.3.4. L'état émotionnel :

Finalement vient l'état émotionnel qui établit une action entre la personne et son environnement. Cet état informe généralement des intentions des individus et des dispositions dans lesquelles ils se trouvent. Il constitue un dispositif de communication avec les autres.

Parmi les modèles d'intelligence émotionnelles, le modèle de **Goleman** qui reprend les apports de travaux de **Salovey et Mayer**, définit l'intelligence émotionnelle comme la capacité à reconnaître et à maîtriser les émotions en soi et chez les autres.

2.9.4. Compétences et capital émotionnel :

Selon **GENDRON**²⁴: le capital émotionnel est « l'ensemble des ressources renvoyant aux compétences émotionnelles inhérentes à la personne, utile au développement personnel, professionnel et organisationnel »

2.9.5. Les principaux modèles d'intelligence émotionnelle²⁵

De nombreuses approches de l'IE ont été proposées dans la littérature à partir ou relativement indépendamment du modèle initialement développé par **Mayer et Salovey** (1990). Nous présenterons les différents modèles dans leur ordre chronologique d'apparition et par auteurs afin de souligner le cas échéant la façon dont chacun a pu faire évoluer son approche du concept.

a. L'intelligence émotionnelle selon Mayer et Salovey

L'intelligence émotionnelle telle qu'initialement définie par Mayer et Salovey (1990) incluait trois processus mentaux principaux : évaluer et exprimer les émotions (les siennes et celles des autres), être capable de les réguler, et savoir les utiliser pour faciliter les processus cognitifs. Les auteurs ont ensuite révisé leur modèle et proposent aujourd'hui un cadre d'analyse plus complexe dans lequel l'intelligence émotionnelle est envisagée comme un construit hiérarchique à quatre branches, chacune de ces branches représentant une catégorie de capacités (Mayer et Salovey, 1997) :

- ✓ La perception et l'évaluation – verbales et non verbales – des émotions ;
- ✓ La capacité d'intégration et d'assimilation des émotions pour faciliter et améliorer les processus cognitifs et perceptuels ;

²⁴ Gendron B. (2004), « *Why Emotional Capital Matters in Education and in Labour? Toward an Optimal Exploitation of Human Capital and Knowledge Management* », *Les Cahiers de la Maison des Sciences Economiques, série rouge, n° 113, Paris : Université Panthéon-Sorbonne, 37 p.*

²⁵ MIGNONAC (K), HERRBACH (O) et GOND (J.P), *l'intelligence émotionnelle en entreprise, édition e-theque, paris(Toulouse), 2003, P.14-16.*

- ✓ La connaissance du domaine des émotions (au sens de « savoir ») : compréhension de leurs mécanismes, de leurs causes et de leurs conséquences ; enfin
- ✓ La gestion de ses propres émotions et de celles des autres. Ces catégories sont classées de la plus simple (la première) à la plus difficile à maîtriser (la quatrième).

b. L'intelligence émotionnelle selon Goleman :

Le modèle d'intelligence émotionnelle proposé par **Goleman** en 1995, puis adapté spécifiquement au contexte de la vie au travail en 1998, se décline quant à lui en une série de vingt-cinq compétences qui s'articulent autour de cinq facteurs principaux :

- ✓ La conscience de soi,
- ✓ L'autorégulation,
- ✓ La motivation, l'empathie ;
- ✓ Les compétences sociales.

Aujourd'hui, à la suite de son association avec des membres du groupe Hay/McBer, Goleman définit l'intelligence émotionnelle comme la manifestation concrète de certaines compétences en temps voulu, de manière adéquate et proportionnée, afin d'être efficace dans une situation donnée (Boyatzis, Goleman et Rhee, 2000, p. 344)

c. L'intelligence émotionnelle selon Bar-On :

Bar-On (1997) définit l'IE comme un ensemble d'aptitudes, de compétences et d'habiletés non cognitives qui influencent la capacité de l'individu à réussir en s'adaptant aux pressions et aux exigences de son environnement. Cinq composantes regroupant quinze sous-dimensions, constituent son modèle :

- ✓ Les compétences intra-personnelles,
- ✓ Les compétences interpersonnelles,
- ✓ L'adaptabilité,
- ✓ La gestion du stress,
- ✓ L'humeur générale.

Bar-On (2000) parle aujourd'hui plus volontiers d'« intelligence émotionnelle et sociale » pour englober son concept et redéfinit son modèle en dix composantes-clés et cinq « facilitateurs » de l'IE (optimisme, joie, développement de soi, indépendance et responsabilité sociale)

d. L'intelligence émotionnelle selon Cooper et Sawaf :

A l'instar du concept proposé par **Salovey et Mayer** (1990), l'intelligence émotionnelle telle que définie par **Cooper et Sawaf**(1997) est un construit composé de quatre facteurs. Toutefois, ces facteurs apparaissent conceptuellement plus proches de ceux proposés par **Goleman**, même s'ils conservent leurs spécificités. **Cooper et Sawaf** parlent ainsi d'alchimie émotionnelle pour désigner la composante de l'IE relative au domaine de l'intuition, de la fluidité intellectuelle, et de l'utilisation des émotions dans la recherche de solutions créatives ;

La connaissance émotionnelle est une deuxième composante qui fait référence à la compréhension et aux savoirs relatifs aux mécanismes émotionnels ;

Le « fitness » émotionnel intègre des éléments correspondant aux capacités de résistance, de flexibilité et de sociabilité ;

Enfin, l'intensité émotionnelle se rapporte à la détermination, à l'intégrité et au développement émotionnel.

Le modèle de **Cooper et Sawaf** à une finalité professionnelle clairement affichée et son champ d'application privilégié est celui du personnel d'encadrement.

A l'occasion d'une synthèse des principaux modèles d'IE, **Mayer** (2001) oppose deux grandes catégories. La première regroupe les modèles d'IE dits « mixtes » qui intègrent à la fois des compétences sociales, des compétences émotionnelles, des construits de personnalité et, en définitive, à peu près tout ce qui peut être considéré comme « non cognitif » ; la seconde, beaucoup plus restrictive, inclut uniquement les modèles de capacités mentales qui lient les émotions aux processus cognitifs. Suivant cette dichotomie,

Les émotions jouent un rôle dans presque toutes les activités professionnelles. Elles influencent les actions, les réactions et la manière dont les individus interagissent. Elles vont être impliquées dans la réussite des équipes mais aussi dans les tensions et les conflits.

Pour Mayer et Salovey, l'intelligence émotionnelle se définit comme « L'habilité à percevoir et à exprimer les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres ». Elle correspond à l'interaction entre les dimensions cognitive et émotionnelle du cerveau.

La régulation des émotions renvoie à de réelles compétences utiles pour faire face aux adaptations nécessaires et changements qu'interviennent dans nos sociétés.

Cet ensemble de compétence constitue le capital émotionnel.

2.9.6. Les mécanismes d'influence de l'IE au travail :²⁶

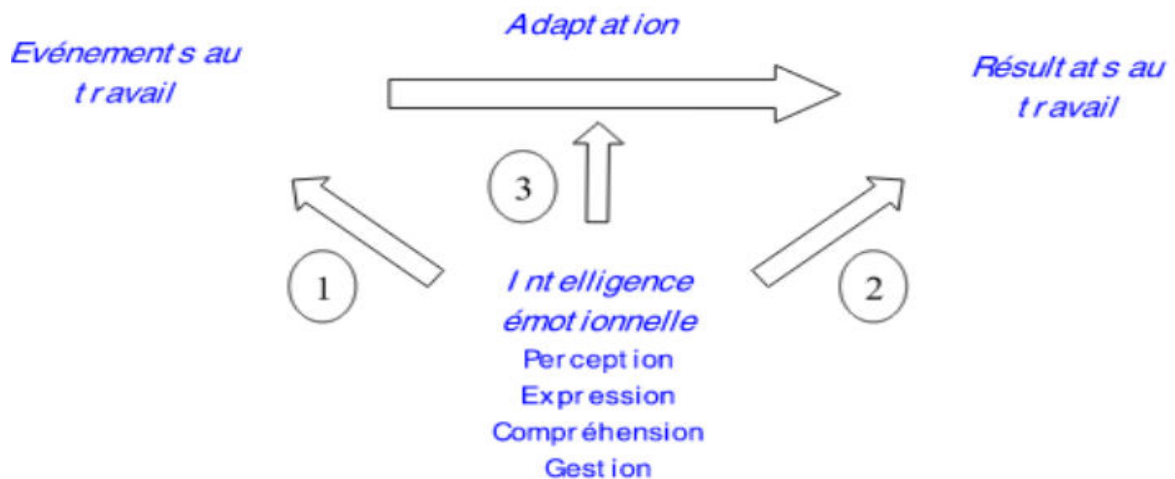
L'IE est souvent associé à un ensemble d'attitude et de comportement positifs pour l'individu et l'organisation. D'un point de vue théorique, il est possible de distinguer trois mécanismes centraux justifiant ses relations. Tout d'abord L'IE d'un individu peut jouer un rôle de variable explicative influençant le type d'événement qui va survenir au travail (1). Ainsi, on peut supposer que des personnes ayant une intelligence émotionnelle élevée, de par leur comportement, diminueront l'occurrence d'événements négatifs et favoriseront la survenue d'événements positifs. L'IE peut aussi affecter la performance au travail en contribuant directement à la performance d'un individu(2). Enfin, L'IE pourrait jouer un rôle de variable modératrice (3), c'est-à-dire qu'elle pourrait influencer directement la façon dont un individu va s'adapter à un événement survenant au travail et en retirer des résultats positifs ou négatifs

Figure N° 08 : Les mécanismes généraux d'influence de L'IE au travail

²⁶ *Ibid.*, P.33.

*L'intelligence émotionnelle en entreprise
Karim Mignonac, Olivier Herrbach, Jean-Pascal Gond pour e-theque*

Schéma 2 – Les mécanismes généraux d'influence de l'IE au travail



2.9.7. L'intelligence émotionnelle et gestion du changement :²⁷

Au-delà de la notion d'intelligence émotionnelle d'essence purement individuelle HUY, introduit la notion de « capacité émotionnelle » pour décrire la manière dont une organisation est en mesure de reconnaître et de tenir compte des émotions de ses membres. Il avance l'idée qu'une bonne capacité émotionnelle est fondamentale pour réussir les changements radicaux dans les organisations. En effet, le changement, en tant que modification effective ou potentielle de l'environnement de travail des individus suscite des réactions émotionnelles fortes chez les salariés. Il est susceptible, en outre, de menacer l'identité professionnelle des individus, sans parler de menaces sur le maintien de l'emploi. L'anxiété, la peur, la colère sont des émotions « négatives » qui peuvent gravement perturber le processus et le résultat de changement.

L'accompagnement du changement peut alors mettre en place des mécanismes pour maîtriser ou réduire ces émotions (concertation, soutien, coaching, etc.). Dans ce contexte, un bon niveau d'intelligence émotionnelle doit permettre une meilleure acceptation et une meilleure adaptation au changement. La gestion de ses émotions donne de la flexibilité à

²⁷ *Ibid.*, P.35-36.

l'individu en lui permettant de réorganiser ses priorités, d'entreprendre des actions permettant d'améliorer son bien-être et de se fixer des objectifs, tout particulièrement en situation d'information incomplète.

Section 03 : la délocalisation des entreprises

3.1. Définition de la délocalisation²⁸:

Etymologiquement, il s'agit de changer un local pour un autre considéré comme étant plus favorable. Le suffixe « local » permet d'inclure aussi bien ville ou d'une région à une autre à l'intérieur d'un même pays, que d'un pays à un autre.

Les déménagements font partie de la vie des entreprises mais n'en représentent pas moins de décision stratégique aux conséquences incertaines, notamment au niveau de la gestion des ressources humaines. Si la mobilité individuelle et négociée a fait l'objet de nombreuses recherches, le type particulier de mobilité collective et subie, consécutive au changement de localisation de l'entreprise, a rarement été étudié.

3.2. Les conséquences des transferts complets d'établissement²⁹:

Un déménagement comporte également des risques aux niveaux de la gestion des ressources humaines ainsi que leurs résistances.

Ces risques sont plus élevés lorsque le déménagement concerne un établissement entier, même s'il s'effectue sur une courte distance.

Ces opérations constituent en effet, pour les salariés concernés, des modifications de leur lieu de travail qui leur sont imposées par leur direction ou leurs ministères s'il s'agit d'une administration publique.

Elles sont ç ce titre susceptibles de générer des attitudes négatives et des comportements de rejet (absentéismes, conflits sociaux, démission) au sein du personnel.

Une définition restreinte aux transferts complets d'établissements

²⁸ Archives HAL, CHLOE (G.S), BERTRAND (S), *les déménagements d'entreprises : Quelle place pour la GRH*, 2007, Fribourg, Switzerland, p.1.

²⁹ *Ibid*, p.2.

Selon L'INSEE³⁰ : Un transfert d'établissement correspond au « déplacement géographique, total ou partiel, des moyen de production d'un établissement. C'est un mouvement qui concernent deux établissements appartient à la même entreprise : l'établissement au lieu de départ et l'établissement au lieu d'arrivée »

3.3. Les types de transfert d'établissement selon L'INSEE :

3.3.1. Le transfert complet :

Un transfert est dit complet « lorsqu'il s'accompagne de la disparition totale de l'activité au lieu de départ et qu'il n'y avait aucune activité préexistante sur le lieu d'arrivée ».

3.3.2. Le transfert partiel :

Un transfert est dit partiel quand « une partie de l'activité de l'établissement est maintenue au lieu de départ et dans ce cas l'établissement continue d'exister économiquement malgré le départ d'une partie de ses capacités de production... ou bien l'établissement au lieu d'arrivée existait déjà, et dans ce cas l'arrivée de moyens de production n'as pas généré la création d'un nouvel établissement ».

Par la suite, les expressions de déménagement ou de transfert d'établissement seront utilisées pour désigner des transferts complets d'établissements

3.4.Particularité et intérêts des transferts complets d'établissements :

Ces transferts ne laissent aux salariés concernés que deux alternatives :

Soit ils acceptent de suivre le transfert géographique de leur poste de travail et dans ce cas, ils demeurent au sein de l'entreprise, soit ils refusent at ils sont alors contraints de quitter l'entreprise.

Cette modification de leur lieu de travail leur étant imposée et ne s'accompagnent généralement pas d'un mouvement ascendant dans la ligne hiérarchique, elle est particulièrement susceptible d'entraîner des comportements négatifs à l'égard de leur travail et de leur employeur. Elle s'oppose en cela à la mobilité géographique individuelle, particulièrement étudié par les spécialistes des ressources humaines, qui constitue plutôt un comportement volontaire puisqu'il s'accompagne souvent, pour l'individu, d'une promotion au sein de l'organisation.

³⁰ *Ibid*, p.6.

Toute création d'un nouvel établissement par une entreprise, qu'elle intervienne dans le cadre d'une opération de création de capacités supplémentaire ou du transfert de capacités existantes vers une nouvelle localisation, implique le choix d'un nouveau lieu dans l'espace géographique.

3.5. Les deux types de transferts d'établissements selon Joudan³¹

3.5.1. Les transferts lointains :

Il s'agit d'un déplacement géographique de grande ampleur. Nécessite souvent de se séparer de l'ensemble du personnel.

3.5.2. Les transferts de proximités :

Déplacement géographique s'effectuent sur de faible distance, souvent à l'intérieur d'une même zone d'emploi

Par ailleurs, tout transfert d'activités, qu'il s'effectue vers un nouveau risque d'entraîner une détérioration voire une rupture des relations privilégiées de l'entreprise avec les salariés qu'elle emploie localement sur l'implantation de départ.

Certains d'entre eux préféreront, en raison des conséquences potentielles du transfert sur leur vie privée (augmentation de la durée des déplacements quotidien (domicile / travail), obligation de déménagement de la famille...quittent l'entreprise plutôt .que de suivre leur poste de travail. Il est pratiquement impossible pour une direction, d'anticiper correctement l'ampleur de ces difficultés et surcouts associés puisque les salariés eux même n'ont pas une vision claire des effets que l'opération de transfert aura sur leur situation professionnelles et personnelles en particulier sur leur équilibre familial

En conséquence, dans le cadre des transferts de proximité, la localisation finalement retenue constitue un compromis entre, d'une part les préoccupations personnelles des salariés concernés et, d'autre part les préférences spatiales de l'entreprise et les contraintes techniques et économiques qui pèsent sur elle.

La nature du compromis finalement réalisé dépend en premier lieu du niveau des difficultés et des couts (de recrutement, de formation) afférents au remplacement du personnel susceptible de quitter l'entreprise suite au déménagement.

³¹ *Ibid.*, p.6

Elle dépend surtout de la capacité qu'on les acteurs locaux directement affectés par la décision à influencer sur le processus décisionnel, donc de la place qu'ils occupent dans ce processus.

3.6. Les conséquences humaines des transferts complets d'établissements :³²

L'étude des mouvements géographiques des salariés s'inscrit dans le thème de la mobilité. La gestion de la mobilité est centrale pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'adapter les effectifs aux besoins de l'entreprise en évitant les recrutements et les coûts liés à celui-ci.

Les transferts complets d'établissement font partie intégrante de la mobilité interne.

Parmi les cinq types de mobilité interne distingués par **Dany et Livian**, les transferts complets correspondent à une forme particulière de mobilité géographique nationale puisque le salarié exerce la même activité, au même niveau hiérarchique, avec la même qualification mais dans un autre lieu de travail.

Par rapport à la mobilité géographique individuelle, objet de nombreuses recherches en GRH, la perspective est ici inversée puisque l'élément déclencheur de la mobilité est le transfert de lieu du travail de l'individu à plus ou moins grande distance. Les salariés concernés doivent dès lors choisir entre le fait d'être mobile et le fait de perdre leur emploi.

La gestion de cette mobilité est plus complexe dans la mesure où elle concerne l'ensemble des salariés d'un ou de plusieurs établissements de l'entreprise et en raison du caractère risqué du transfert puisque les salariés les plus performants ne suivront pas obligatoirement leur entreprise.

Une délocalisation mal gérée génère de nombreuses résistances au changement, même qu'elle est perçue pour certains comme prometteuse. On notera alors des pics d'absentéisme, des démissions de personnes clefs, une forte démotivation, une diminution de la productivité, des arrêts de maladies diffus, une dégradation du climat social, des conflits possibles, le développement de récriminations multiples...

Ce changement que représente une délocalisation est nécessairement porteur d'enjeux.

Ces enjeux dépendent de trois éléments :

³²Ibid, p 9

La situation actuelle, la situation future et le processus de changement.

Si les avantages associés à notre future situation, diminués les inconvénients que nous occasionnent la délocalisation (remise en cause de l'équilibre de vie, changement de manière de travailler...) sont supérieurs aux avantages associés à notre situation actuelle, alors le bilan de changement est plutôt positif pour nous. Dans le cas contraire, il sera fort probable que nous utilisons notre pouvoir pour résister.

En générale, il Ya plusieurs types de comportement face au changement que constitue la délocalisation.

Les conséquences d'un transfert d'établissement sur les ressources humaines à deux niveaux :

En terme de stress puisque tout transfert géographique d'établissement, même lorsqu'il s'effectue sur une courte distance, constitue un changement organisationnel important pour les salariés concernés et est susceptible de générer chez eux des phénomènes significatifs de détresse psychologique.

En termes de résistance au changement : Ces comportements sont une conséquence plus ou moins directe du stress occasionné par le transfert. Ils s'expriment de différentes manières. La plus couramment étudiées c'est, comme dans le cas des transferts lointains, la démission ou l'intention de démission, mais cette résistance peut également se traduire, dans les organisations gouvernementales ou lorsque le taux de syndicalisation est élevé. Par des conflits sociaux et un refus collectifs de la délocalisation.

L'apparition de phénomènes de détresse psychologique chez les salariés transférés et l'adoption de comportement de résistance au changement de localisation, quelle que soit la forme qu'ils prennent, dépend d'un ensemble de déterminants plus large que celui pris en compte pour les transferts complets. En effet, à côté de déterminants individuels, organisationnels et environnementaux, les mesures de préparation et d'accompagnement du transfert mises en œuvre (ou non) tiennent une place beaucoup plus centrale dans l'explication de la réussite de ce type de délocalisation.

A priori, les transferts de proximité ne devraient pas avoir des conséquences humaines trop désastreuses pour l'entreprise. Pourtant, des cas étudiés montrent qu'ils peuvent occasionner des difficultés considérables en matière de GRH. Ces difficultés sont liées :

A l'incertitude qui entoure le transfert lorsque celui-ci s'accompagne d'un plan de réduction des effectifs de l'entreprise.

A l'incertitude, portant sur les conséquences individuelles et familiales du transfert pour chaque salarié. Même si un transfert de proximité n'implique pas un changement de lieu de résidence pour toutes les personnes concernées, certaines d'entre elles, celles dont l'habitation se trouve parmi les plus éloignées du lieu d'implantation du nouvel établissement, peuvent malgré tout être contraintes de changement de logement de manière à préserver leur équilibre vie privée/vie professionnelles.

A la remise en cause identitaire qu'occasionne le transfert, cette dernière étant d'autant plus prononcée que l'implantation de départ est ancienne et que le temps de présence des salariés sur cette implantation a été long.

A la manière dont le transfert est gérée par la direction de l'organisation

3.7. Les causes de la résistance au changement

Les causes de la résistance liées à la délocalisationsont multiples :

Sur le **plan individuel**, il en existe principalement deux :

Tout d'abord, nous avons des objections logiques et rationnelles face à l'annonce de la délocalisation seront invoquées, selon les situations, des arguments tels que :

Le temps requis pour s'adapter, l'effort demandé par un nouvel apprentissage lié à la délocalisation, la possibilité de dégradation des conditions de travail, le cout économique du changement...

Ensuite nous éprouvons un certain nombre d'émotions, telles que la peur de l'inconnu, le peu de tolérance face au changement, le manque de confiance dans ceux qui promeuvent la délocalisation, le besoin de sécurité, de l'anxiété, la peur de perte d'autonomie et d'indépendance.

Les causes de la résistance au changement ne sont pas qu'individuelles mais également collectives. Elles concernent les conditions de travail au sens large, le climat de l'entreprise, le mode d'introduction du changement ; avec ou sans consultation.

Dans tous les cas, il s'agit pour chacun de réaménager son espace symbolique, son territoire.

Conclusion

L'apparition d'un changement provoque souvent chez l'individu un déséquilibre. Notre organisme possède ce qui pourrait s'apparenter à des capteurs de déséquilibre, La réponse est souvent le stress et les émotions face à un changement.

L'humain cherche psychologiquement et instinctivement à s'adapter aux différentes situations auxquelles il est confronté.

Dans certaines situations l'individu ressent d'une manière aisée ses émotions ou son stress et il adapte son comportement au changement vécu.

Par contre, dans d'autres situations au contraire les émotions et/ou le stress ressentis sont insupportables et l'individu va alors résister au changement en mobilisant ce qu'Anna Freud a appelé, les mécanismes de défense. Selon certains auteurs, La résistance au changement, lorsqu'elle se présente, elle est ce processus normal et naturel qu'il y a lieu de comprendre.

Ainsi, c'est par un accompagnement du processus de deuil que nous pouvons vaincre les résistances, favoriser l'acceptation du changement et permettre aux individus de retrouver un équilibre satisfaisant.

Les émotions sont des réactions physiques, et psychologiques, face à une expérience plaisante ou déplaisante. Elles sont dues à des phénomènes neuronaux qui modifient notre structure chimique, momentanément. Les émotions sont les réponses spécifiques de l'organisme à un déséquilibre, c'est-à-dire qu'elles ont un sens particulier. Les émotions qui sont appréhendées par le cerveau de manière répétitive se transforment en sentiments.

CHAPITRE III :

LA RÉSISTANCE À L'ÉGARD DE LA DÉLOCALISATION DE L'EHEC ET L'ADAPTATION DU PERSONNEL AUX NOUVEAUX ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL

Ce chapitre sera consacré essentiellement à l'étude pratique de notre travail de recherche. Il sera composé de trois sections, à savoir, la première section permettra de présenter et d'analyser le fonctionnement de l'organisme d'accueil, l'Ecole des hautes études commerciales (EHEC Kolea), La deuxième section consacrée à la présentation de l'étude pratique et méthodologie de travail

La troisième et la dernière section aura pour objet de présenter notre enquête, analyse et interprétation des résultats.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil (EHEC Kolea)

La présente section a pour objet de présenter et analyser l'organisme d'accueil (l'école des hautes études commerciales (EHEC Kolea), objet de notre étude pratique à savoir, l'historique de l'école, l'administration, l'organisation interne de l'école, et présentation du personnel (enseignants et staff administratif) qui constitue un espace principale de notre étude pratique.

Présentation et structure de l'organisme d'accueil :

1.1. Présentation et l'historique de l'organisme d'accueil :

En 1970, l'Institut de Technologie du Commerce (ITC) fut créé et placé sous la tutelle du Ministère du Commerce. L'ITC était chargé d'assurer les missions suivantes :

- Former des cadres d'application moyens et supérieurs nécessaires à la satisfaction des besoins du secteur commercial
- Assurer la formation et le perfectionnement des agents en activité dans le secteur commercial
- La réalisation et le développement des travaux de recherche dans le domaine commercial
- L'intervention à titre de conseil auprès des entreprises

La contribution de l'ITC s'était manifestée par un nombre appréciable de cadres formés et mis à la disposition des différents secteurs d'activité. A l'époque, l'ITC assurait les formations suivantes :

- La formation de Cadres de gestion commerciale (durée : 3 ans, conditions d'accès : troisième année secondaire)
- La formation d'Inspecteurs principaux du commerce (durée : 4 ans, conditions d'accès : baccalauréat)
- La formation spécifique de courte durée pour les entreprises du secteur économique

Avec les réformes engagées, notamment la restructuration des entreprises à partir des années 80, l'ITC fut érigée en **Institut National de Commerce (INC)** en août 1983 et placé sous la tutelle du Ministre du Commerce, avec de nouvelles missions et prérogatives, notamment :

- La formation supérieure (graduation, post-graduation spécialisée et magister)
- Le recyclage et le perfectionnement à travers la formation continue adaptée aux besoins qualitatifs des opérateurs économiques
- La réalisation et le développement de travaux de recherche dans le domaine commercial

En juin 1995, un arrêté interministériel porta création des annexes de l'Institut National de Commerce, en l'occurrence l'Annexe d'Adrar, l'Annexe de Metlili (Wilaya de Ghardaia) et l'Annexe d'El Oued. Ces annexes avaient pour objet la formation des étudiants de la région du Sud de l'Algérie conformément aux programmes d'enseignement de l'INC. Depuis quelques années, ces annexes ont rattachées à des centres universitaires des wilayas en question.

A partir de février 1998, le pouvoir de tutelle administrative et pédagogique sur l'Institut National de Commerce a été conféré au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, après avoir été sous la tutelle du Ministère du Commerce depuis 1970.

En août 2000, l'INC a été érigé en Institut National d'Enseignement Supérieur. Par la suite, en juillet 2008, l'Institut National de Commerce fut transformé en école hors université sous la dénomination « **Ecole Nationale Supérieure de Commerce (ENSC)** ». Enfin, en octobre 2009, la dénomination de l'ENSC a été changée en **Ecole des Haute Etudes Commerciales**, par abréviation l'**Ecole HEC Alger**.

En tout, l'Ecole a connu quatre dénominations :

- 21 avril 1970 : Institut de Technologie du Commerce (**ITC**)
- 06 août 1983 : Institut National de Commerce (**INC Alger**)
- 14 juillet 2008 : Ecole Nationale Supérieure de Commerce (**ENSC**)
- 12 octobre 2009 : Ecole des Hautes Etudes Commerciales (**HEC Alger**)

Figure N°09 :

Le logo de L'Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



Source : www.hec.dz

1.2. Présentation de l'Ecole

L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (Ecole HEC Alger) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'Ecole est placée sous la tutelle administrative et pédagogique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).
HEC Alger by Night

1.3. L'emplacement de l'école :

Erigée sur sept hectares, et à proximité du Ministère de l'Enseignement Supérieur (MESRS), l'Ecole est située dans un environnement particulièrement apprécié : verdure, voisinage du Parc zoologique de Ben Aknoun et des grands centres stratégiques (ministères,

instituts, sièges d'entreprises, etc.). Par ailleurs, elle bénéficie d'un emplacement privilégié par rapport au centre-ville d'Alger et à l'Aéroport international d'Alger.

septembre 2014 l'école déménagée à Koléa wilaya de Tipaza, érigée sur (09) neuf

Hectares de surface, entre bâtie, verdure et espaces de circulation, voisinage des trois grandes écoles à savoir : l'Ecole Supérieur de commerce ESC, Ecole National supérieur de statistique ENSSA, l'Ecole de management.

1.4. Structure de soutien pédagogique:

L'Ecole Des Hautes Etudes Commerciales structurée des, deux bloque d'enseignement, Cinq amphithéâtres, Auditorium, Bibliothèque universitaire à savoir :

a. Blocs d'enseignement : Soit d'une capacité totale des locaux d'enseignement de 3.000 places physiques, pour une surface brute de 4.875 m²

- Quatorze (14) salles de cours de 50 places pour chacune,
- Vingt (20) salles de travaux dirigés de 40 places pour chacune,
- Quatre (04) salles informatiques de 50 places chacune,

b. Amphithéâtres :

Soit d'une capacité totale de 1.500 places dans un amphithéâtre pour une surface totale de : 1.950m²

- Un (01) amphithéâtre de 400 places ;
- Deux (02) amphithéâtres de 300 places pour chacun ;
- Deux(02) amphithéâtres de 250 places pour chacun ;

c. Auditorium :

Un auditorium de 500 places assises, pour les conférences et les grandes réunions, d'une surface batike totale de 1.240 m² répartie comme suit :

- Salle de conférence pour 500 places
- Deux (02) salles de commissions de 50 places pour chacune ;
- Hall d'accueil et salon d'honneur avec sanitaires ;
- Cafeteria pour conférenciers.

d. Bibliothèque du l'Ecole :

Une bibliothèque universitaire d'une capacité de 500

Places pour une surface totale brute de 3.750m² détaillée comme suit :

- Deux (02) salles de lecture de 250 places chacune ;
- Dépendances et salles annexes 2.450 m² répartis comme suit :
- Salle de lecture pour enseignants ;
- Salle de revues et périodiques ;
- Salle de stockage de livres ;
- Espace internet et informatique ;
- Six (06) bureaux de gestionnaires ;
- Ateliers de reliure et divers entretiens de livres ;
- Banque de prêt des livres et revues ;
- Circulations et sanitaires;
- Deux (02) laboratoires de langues de 50 places chacun.

1.5. Structure de soutien administratif :

1.5.1 Administration de l'école : constitue de soixante et un (61) bureaux, une salle de réunions, archivage et dépendances, circulation et sanitaires.

Bureau pour les enseignants et dépendances : soixante (60) bureaux pour les enseignants, foyer pour enseignants, Circulations et sanitaires

1.6. Structures annexes et locaux techniques :

Constitue d'une salle de projection de films et documentaires scientifiques et culturels d'une capacité de 250 places, Un espace internet, Un espace de création et d'innovation (locaux pour clubs scientifiques et culturels, laboratoires d'activités scientifiques....),

- Magasins de stockages, Un foyer pour les étudiants

1.7. Organisation de l'École :

L'École des hautes études commerciales est un établissement d'enseignement supérieur et de recherche scientifique, dirigée par un directeur de l'école, Ce dernier est responsable du fonctionnement général de l'école, il est assisté dans sa tâche par :

- Le directeur adjoint des études de graduation et des diplômes ;
- Le directeur adjoint des post-graduations et de la recherche scientifique ;
- Le directeur adjoint de la formation continue et des relations extérieures ;
- le secrétariat général ;
- le directeur de la bibliothèque ;

- les chefs de départements ;
- conseil d'administration ;

1.8. Le conseil d'administration :

L'Ecole administrée par un conseil d'administration qui étudie et propose toute mesure propre à améliorer le fonctionnement de l'École et à favoriser la réalisation de ses objectifs.

1.8.1. Le fonctionnement du conseil d'administration :

Le conseil d'administration se réunit au moins deux (2) fois par an en session ordinaire sur demande de son président. Il peut se réunir en session extraordinaire sur demande soit de son président, du directeur, soit des deux tiers (2/3) de ses membres. Les convocations individuelles précisant l'ordre du jour sont adressées aux membres, au moins quinze (15) jours avant la date prévue pour sa réunion. Et dans le cas de réunion extraordinaire, le délai sus-évoqué peut être réduit à huit (8) jours.

Le conseil d'administration ne peut se réunir valablement que si au moins deux tiers (2/3) de ses membres sont présents, si le quorum n'est pas atteint, une deuxième réunion du conseil d'administration est convoquée dans un délai de huit (8) jours et il délibère valablement quel que soit le nombre des membres présents.

Les délibérations du conseil d'administration se déroulent en séance plénière et elles sont votées à la majorité simple des voix des membres présents. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

1.8.2. Mission du conseil d'administration :

Le conseil d'administration a pour mission :

- assurer les plans de développement de l'école,
- proposer des programmations et des actions de formation et de recherche ;
- proposer des programmes d'échange et de coopérations scientifique nationaux et internationaux ;
- les accords de partenariat avec l'ensemble des secteurs socio-économiques ;
- assurer le règlement intérieur de l'école ;
- organiser le bilan annuel de la formation et de la recherche,
- les projets de budgets et les comptes financiers,

- les projets de plans de gestion des ressources humaines,
- acceptations des dons, legs, subventions et contributions diverses,
- les acquisitions, ventes ou locations d'immeubles,
- les emprunts à contracter,
- les projets de création de filiales et de prises de participation,
- l'état prévisionnel des ressources propres de l'école et les modalités de leur utilisation dans le cadre du développement des activités de formation et de recherche,
- le rapport annuel d'activités présenté par le directeur.

1.9. Conseil scientifique :

L'Ecole est doté d'un conseil scientifique qui propose des orientations, des politiques de recherche et de documentation scientifique et technique, il donne son avis sur toute autre question d'ordre pédagogique et scientifique qui lui soumise par son président.

1.9.1. Fonctionnement du conseil scientifique :

- Le conseil scientifique se réunit deux (2) fois par ans en session ordinaire, sur convocation de son président. Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande soit du ministre chargé de l'enseignement supérieur, soit de son président, soit des deux tiers (2/3) de ses membres.

Les modalités de fonctionnement du conseil scientifique sont fixées par arrêté du ministre chargé de L'enseignement supérieur.

1.9.2. Mission du conseil scientifique :

Le conseil scientifique chargé d'évalue les activités scientifique et de recherche de l'école, il est composé d'enseignants élus par leurs pairs. Il donne des recommandations, et des orientations notamment sur :

- ✓ les plans annuels et pluriannuels de formation et de recherche ;
- ✓ les projets de création, de modification ou de dissolution de départements et, le cas échéant, d'unités et de laboratoires de recherche ;
- ✓ les programmes d'échange et de coopération scientifique nationaux et internationaux ;
- ✓ les bilans de formation et de recherche ;
- ✓ les programmes de partenariat avec les divers secteurs socio-économiques ;
- ✓ les programmes des manifestations scientifiques ;
- ✓ les actions de valorisation des résultats de la recherche ;

- ✓ les bilans d'acquisition de la documentation scientifique et technique.

1.10. Formations assurées :

Par référence au décret exécutif n° 08-223 du 14 juillet 2008 portant transformation de l'ex-INC en école hors université, l'Ecole HEC Alger a pour missions :

- d'assurer la formation supérieure, la recherche scientifique et le développement technologique dans les différents domaines du commerce
- d'assurer la formation des cadres de haut niveau spécialisés en commerce

Ainsi, la contribution de l'Ecole se fonde, dans une large mesure, sur le produit de la formation dispensée. Dans ce sens, il est à relever avec fierté que plusieurs hauts responsables algériens (dont des directeurs centraux au niveau des ministères, ainsi que des directeurs généraux d'entreprises publiques et privées) en sont issus.

De même, de hauts cadres formés par notre Ecole occupent, à l'étranger, des fonctions importantes (Mauritanie, Mali, Tchad, Niger, Sénégal, Guinée équatoriale, Mozambique, Cap-Vert, Guinée Bissau, etc.).

L'enseignement prodigué couvre le vaste domaine de la gestion d'entreprise avec ses ramifications multiples et autres aspects du fonctionnement de l'entreprise. Les différentes spécialités - à caractère majoritairement commercial – que reçoivent nos étudiants permettent des approches transversales et pluridisciplinaires qui peuvent les aider à éclairer des pistes de recherche ou autrement à asseoir un plan solide de carrière.

Avec plus de 40 ans d'existence, l'Ecole a assuré, à travers ses différentes restructurations, plusieurs formations qui ont été d'un apport indéniable quant à l'économie au plan de gestion, voire de création d'entreprises.

Concernant la graduation, l'ex-ITC avait assuré principalement deux formations, à savoir Cadre de gestion commerciale (15 promotions) et Inspecteur principal du commerce (11 promotions). Pour sa part, l'ex-INC a connu la sortie d'une promotion de Technicien supérieur du commerce en 1987. Par contre, la formation de licence en sciences commerciales, qui a commencé avec l'ex-INC, est encore assurée avec l'Ecole HEC pour les

deux dernières promotions en cours (3^e et 4^e années). La sortie de la première promotion de licence en sciences commerciales a eu lieu en 1988.

A partir de l'année universitaire 2011-2012, l'Ecole, avec son statut d'école hors université, assure seulement la formation de master en sciences commerciales. A cet effet, six choix de spécialisation sont prévus, en l'occurrence :

- master en marketing
- master en supplychain, logistique et distribution
- master en finance
- master en affaires internationales
- master en gestion des ressources humaines
- master manager entrepreneur

Au même titre, l'Ecole assure des formations de post-graduation en cycle de magister en sciences commerciales. A cet égard, trois spécialités sont proposées, à savoir management, marketing et commerce international. La sélection des candidats pour cette formation s'effectue sur la base d'un concours et des résultats obtenus au cours du cursus de licence. Il est à souligner également que l'Ecole est habilitée pour des inscriptions en doctorat depuis décembre 2004 (plus de 50 doctorants inscrits actuellement).

Il est à noter également que l'Ecole HEC Alger assure des formations de post-graduation spécialisée (PGS) en partenariat avec la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI). Cette formation, réservée aux professionnels, est dispensée dans les locaux de la CACI avec les spécialités suivantes : management ; ressources humaines et communication ; comptabilité et finance ; et audit financier et comptable.

1.11. La recherche à HEC Alger :

Les activités de recherche et les manifestations scientifiques revêtent une importance capitale dans les orientations de l'Ecole. Pour cela, deux laboratoires de recherche ont été mis en place, à savoir le laboratoire de recherche en marketing et TIC (Marketic) et le laboratoire de recherche en management (Permana).

Dans cette perspective, la Revue des Sciences Commerciales, qui a été lancée en 2002, constitue un moyen privilégié pour valoriser et communiquer la recherche scientifique dans le domaine des sciences commerciales.

Parallèlement, il est organisé régulièrement des conférences au sein de l'Ecole HEC Alger. Ces activités scientifiques constituent une tribune ouverte à des praticiens de hauts rangs et des professionnels qui viennent faire part de leur expérience ou donner leur point de vue sur des questions ou thèmes d'actualité.

En plus, l'Ecole HEC Alger s'est lancée récemment dans l'organisation de colloques internationaux. La première manifestation du genre a eu lieu en novembre 2007 quand l'ex-INC avait organisé le 1er Colloque international sur le thème « Les PME/PMI face aux défis de la globalisation ». En mai 2009, l'Ecole a organisé un Symposium international sur l'entrepreneur ship. De même, un séminaire international sur l'innovation est prévu pour le mois de mai 2012.

1.12. Relations avec les entreprises :

Enfin, et dans le cadre de sa politique de relations extérieures, l'École a lancé plusieurs projets de partenariat avec des partenaires nationaux et étrangers. Ce genre de projets est en harmonie avec la vision stratégique de l'École pour développer, échanger et partager ses connaissances et compétences. Les principaux partenaires sont la CACI, l'ESC Toulouse (France), l'ESC Grenoble (France), l'Université Plattsburgh (USA), etc.

A cet effet, un Centre de carrière (Career Center) a été mis en place en 2007 en partenariat avec l'Institut William Davidson (WDI) de l'Université du Michigan (Etats-Unis). Ce Centre est chargé de la promotion des diplômés de l'Ecole, de la facilitation de leur recrutement et du développement des relations avec les entreprises. Il vise ainsi à instaurer une véritable politique de rapprochement entre l'université et le monde du travail.

Section 02 : Présentation de l'étude pratique et méthodologie de recherche

Cette section sera consacrée à exposer le cadre de notre étude qui est fondé sur une théorie, une problématique, des hypothèses et une méthodologie spécifique.

THIETART.R.A noté que : « ...le chercheur peut ainsi utiliser différents points de départ pour élaborer son objet : des concepts, des théories, des modèles théoriques portant sur le phénomène qu'il souhaite étudier, des outils, des approches méthodologiques, des faits

observés...) 5. A ce effet, afin de réaliser notre travail de recherche sur le terrain, on à consacrer la première partie théorique à clarifier les concepts liés à notre domaine de recherche à savoir : le phénomène de la résistance au changement, la relation entre la gestion des ressources humaines et la résistance au changement, les formes, les causes et les conséquences de ce phénomène, pour arriver à proposer des stratégies de gestion afin de vaincre cette résistance.

La seconde partie a pour objet de définir les concepts à savoir : l'adaptation des ressources humaines au changement, les stratégies de coping ainsi que les deux réponses de l'organisme (une Spécifique et l'autre non spécifique) et qui représentent le stress et les émotions, pour passer à étudier le concept de la délocalisation dans un contexte spécifique et qui nous permet d'illustrer un peu de la théorie qu'on a étudié.

Avant d'entamer notre cas pratique, il est indispensable de souligné la population de ce dernier, afin d'obtenir un échantillon représentatif, la population visée dans notre étude est l'ensemble du personnel de L'EHEC (les enseignants et le personnel administratif).

Notre enquête se fonde sur l'étude des résistances du personnel à l'égard de la délocalisation de L'EHEC et si le personnel arrive à s'adapter au nouvel environnement de travail.

Afin d'obtenir les objectifs fixé de notre étude pratique sur le terrain, on à mener une enquête par questionnaire.

2.1. Le questionnaire :

Pour la confirmation ou la réfutation des hypothèses faisant l'objet de cette recherche, la technique utilisée est le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages à savoir :

- ✓ La possibilité d'interroger un maximum de personnes en un temps court ;
- ✓ Possibilité d'obtention d'un maximum d'information ;
- ✓ Facilité de traitement et d'exploitation des questionnaires remplis.

S'agissant de plan de notre travail de recherche, nous l'avons subdivisé en trois chapitres ; le premier chapitre s'articule sur la résistance au changement. Il se compose de trois sections à savoir :

- ✓ Généralités sur la résistance au changement
- ✓ Les formes, les causes et les conséquences de la résistance
- ✓ Les phases et les stratégies de gestion de la résistance au changement.

Le deuxième chapitre s'articule autour de l'adaptation des ressources humaines au changement. Il se compose de trois sections à savoir :

- ✓ Généralités sur l'adaptation des individus au changement
- ✓ Les stratégies d'ajustement (coping)
- ✓ Les délocalisations des entreprises

Le troisième chapitre est consacré pour l'étude pratique de notre travail de recherche.

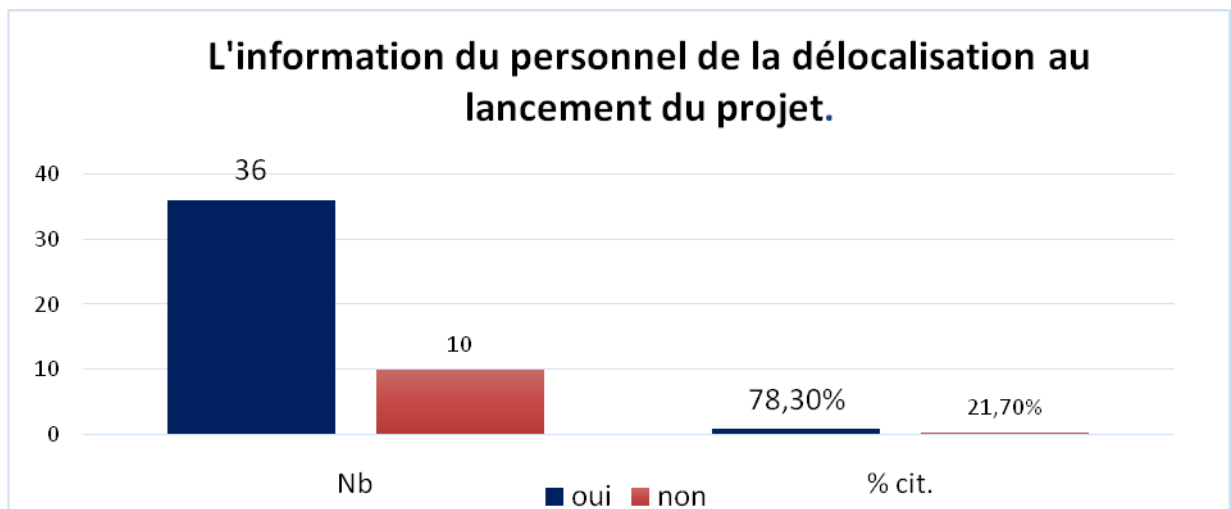
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats :

3.1. Analyse des résultats :

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre enquête. Après avoir utilisé l'analyse du contenu et découpé les réponses des interviewés en catégories et en unité d'analyse, nous allons interpréter les résultats.

Tableau N°05 : L'information du personnel

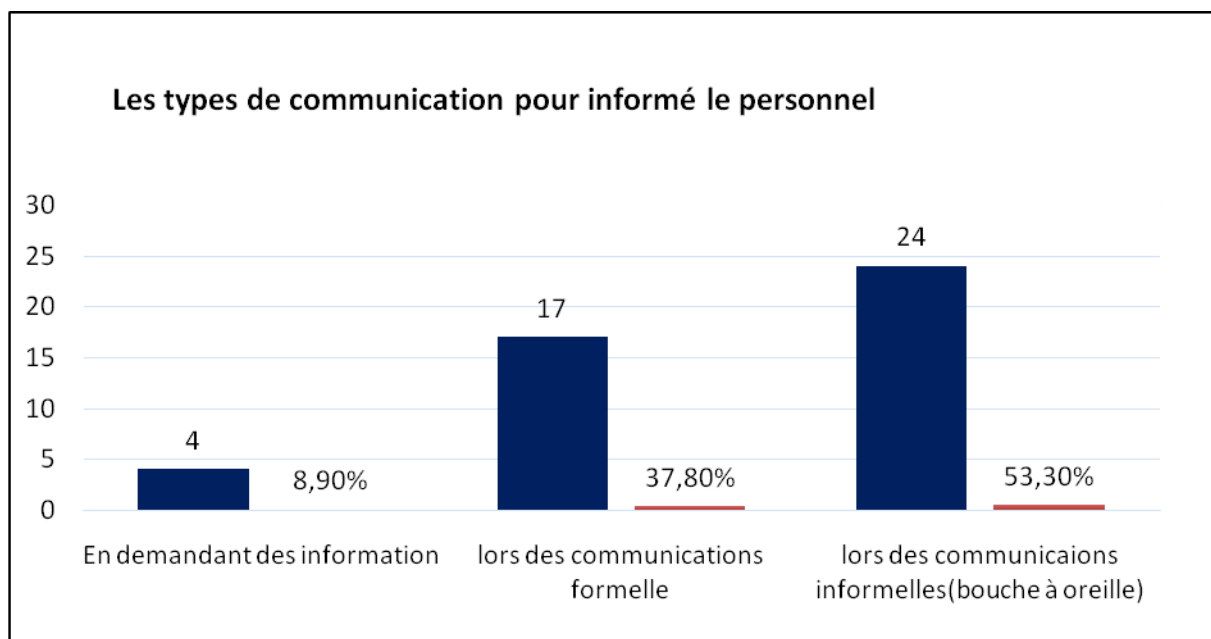
L'information du personnel	Effectif	Fréquence
Oui	36	78.30%
Non	10	21.70%
Total	46	100%



Le tableau et le graphe ci-dessus montrent que 78.30% des questionnés ont été informés de la délocalisation de l'établissement, par contre 27.71% n'ont pas été informés.

Tableau N°06 : Les formes de communication

Les formes de communication	Effectif	Fréquence
En demandant des informations	4	8.90%
Lors des communications formelles	17	37.80%
Lors des communications informelles	24	53.30%
Total	46	100%

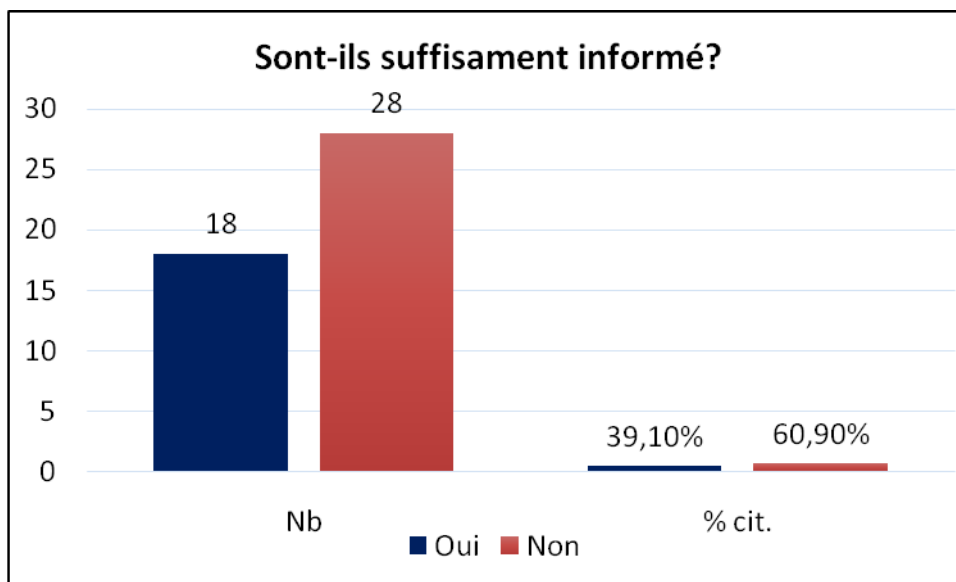


Les données du tableau ainsi que du graphe ci-dessus montrent que 53.30% des répondants étaient informés d'une façon officieuse (discussion avec les collègues, les réseaux sociaux...).

37.80% des répondants étaient informés d'une façon officielle (réunion, affiches...), alors que 8.90% étaient informés à propos de la délocalisation en demandant des informations, ce qui montrent que la direction n'a pas respectée la méthodologie juste de communication interne.

Tableau N°07 : Type de population (informé et non informé).

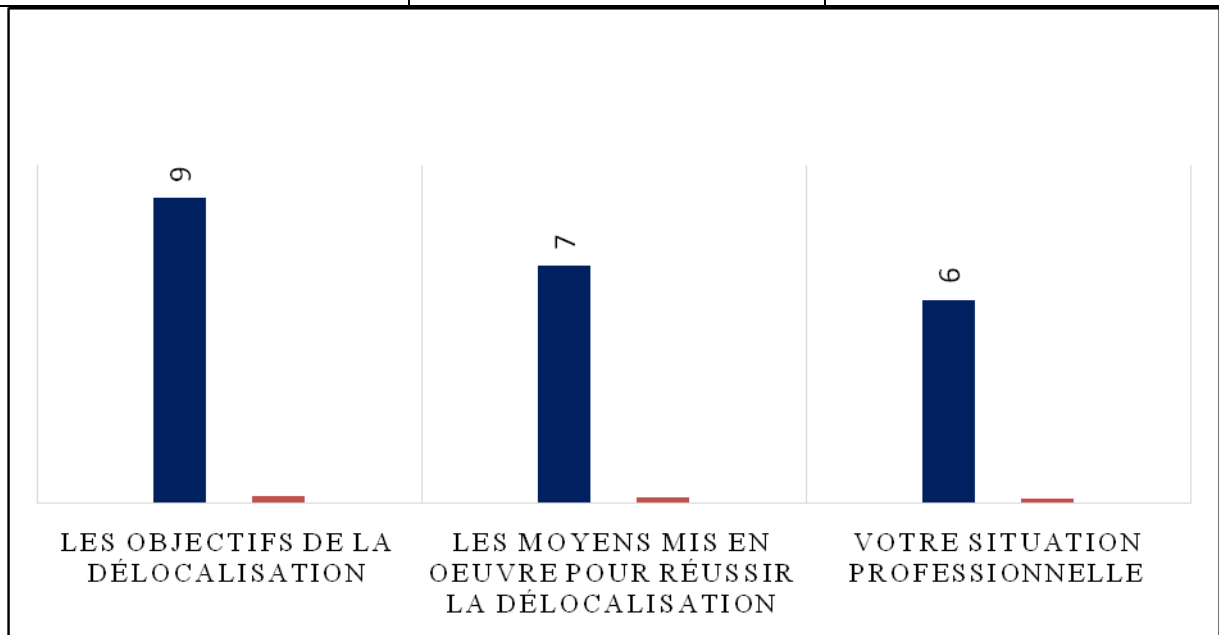
Type de population (informé et non informé).	Effectif	Fréquence
Oui	18	39.10%
Non	28	60.90%
Total	46	100%



60.90% des questionnés confirment qu'ils n'étaient pas suffisamment informés à propos de la délocalisation contre 39.10% qui étaient bien informés. Ceci démontre que le rôle de la direction en matière de diffusion de l'information n'a pas été assumé convenablement.

Tableau N°08 : Les différents axes d'information

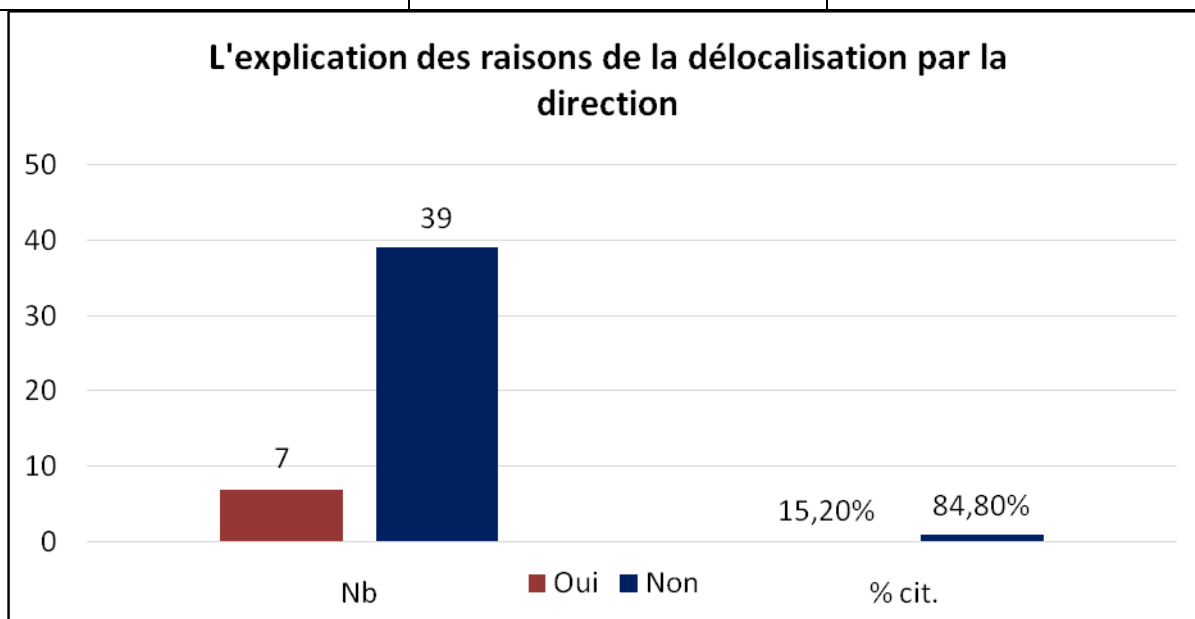
Les différents axes d'information	Effectif	Fréquence
Les objectifs de la délocalisation	9	40.91%
Les moyens mis en œuvre pour réussir la délocalisation	7	31.82%
La situation professionnelle	6	27.27%
Total	22	100%



40.91% des répondants sont informés sur les objectifs de la délocalisation, suivi d'un taux de 31.82 % des questionnés qui étaient informés sur les moyens mis en œuvre pour réussir la délocalisation, alors que seulement 27.27% de la population sont informés sur leur situation professionnelle.

Tableau N°09 : L'explication des raisons de la délocalisation par la direction

L'explication des raisons de la délocalisation par la direction	Effectif	Fréquence
Oui	7	15.20%
Non	39	84.80%
Total	46	100%

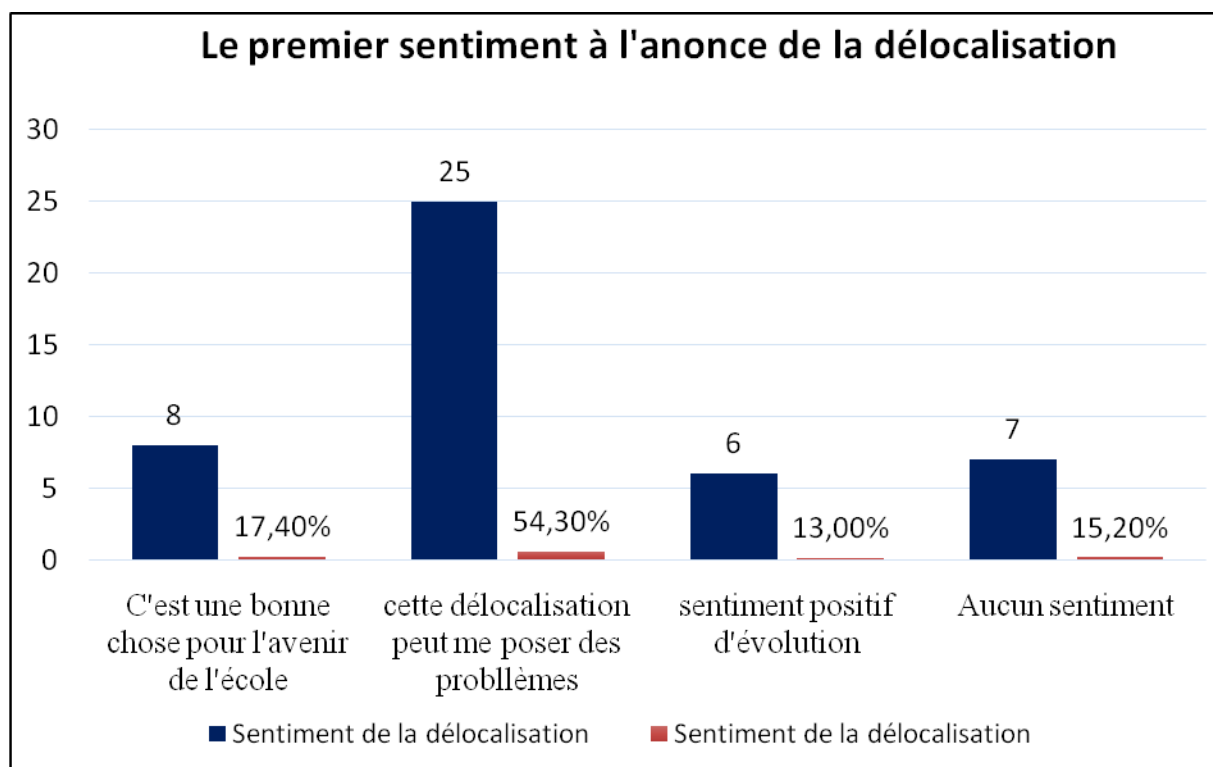


Comme l'indiquent le tableau et le graphe ci-dessus, 84.80% des répondants confirment que la direction ne leur a pas expliqué les raisons de cette délocalisation, contre seulement 15.20% des questionnées confirment que cette dernière leur a expliqué les raisons de ce changement.

Ceci dit la direction n'a fait qu'appliquer les directives communiquées par la tutelle, et ce de délocaliser l'école.

Tableau N°10 : Le premier sentiment à l'annonce de la délocalisation

Le premier sentiment à l'annonce de la délocalisation	Effectif	Fréquence
C'est une bonne chose pour l'avenir de l'école	8	17.40%
Cette délocalisation va me poser des problèmes	25	54.30%
Sentiment positif d'évolution	6	13.00%
Aucun sentiment	7	15.20%
Total	46	100%



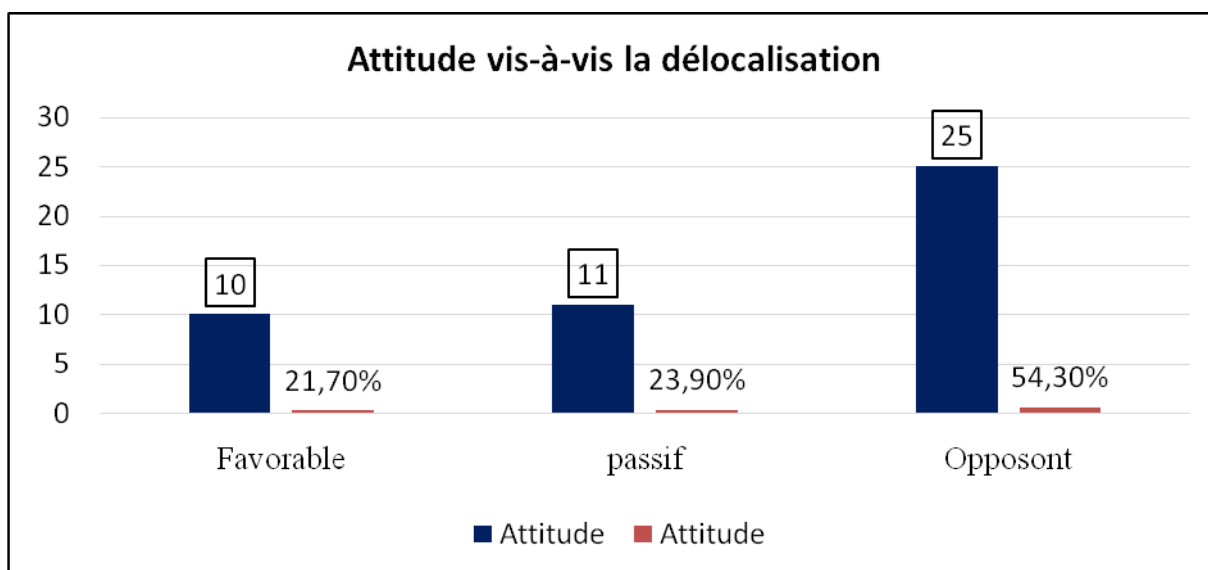
54.30% confirment que leur premier sentiment à l'annonce de la délocalisation est que ce changement du lieu de travail peut leur poser des problèmes ;

17.40% sont plus réceptifs à ce changement et voit que cette délocalisation est une bonne chose pour l'avenir de l'école, suivi d'un taux de 15.20% qui n'ont aucun sentiment ;

pour le taux de 13.00% les interviewés disposent d'un sentiment positif d'évolution, dans l'ensemble on constate deux catégories, une population réfractaire à la délocalisation qui pensent aux effets négatifs de cette opération, l'autre population du type réceptif qui perçoit, dès le début les opportunités et les améliorations portés par cette délocalisation.

Tableau N°11 : Attitude

Attitude	Effectif	Fréquence
Favorable	10	21.70%
Passif	11	23.90%
Opposant	25	54.30%
Total	46	100%



On constate dans le tableau et le graphe ci-dessus, que 54.30% des questionnées sont des opposants à la délocalisation, contre 23.90% des passifs et seulement 21.70% des favorables.

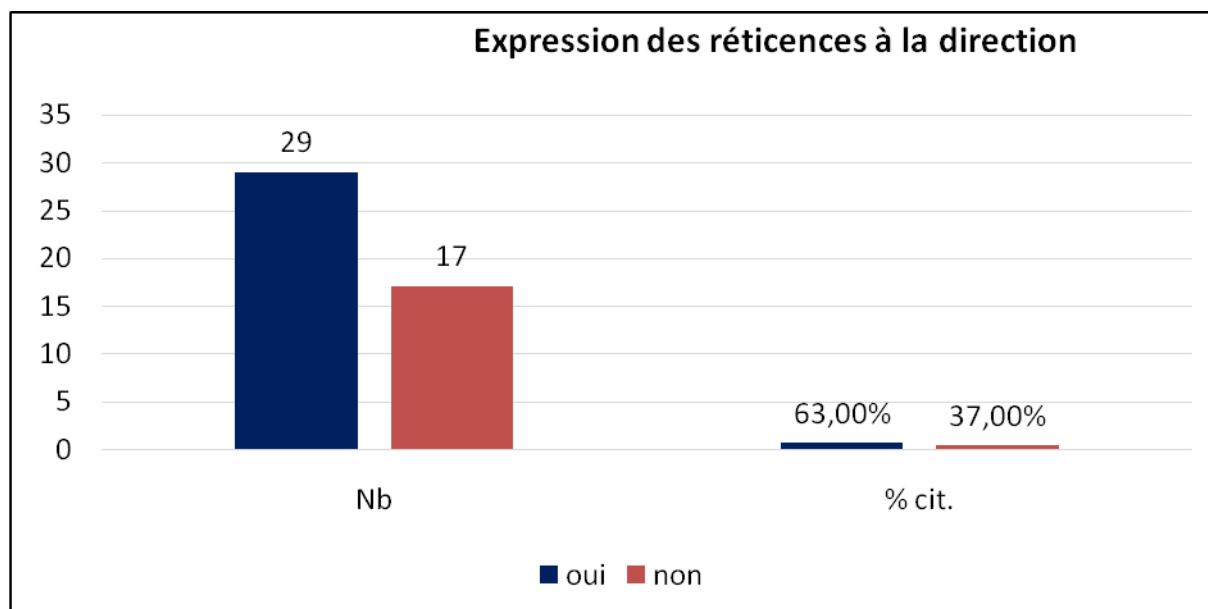
Le taux le plus élevé s'explique par l'opposition des questionnées à cette délocalisation. Ils expliquent que ce changement n'a pas répondu à leurs attentes d'une manière satisfaisante. Cette délocalisation présente pour eux un risque d'inadaptabilité au nouvel environnement de travail.

Les passifs sont ceux qui n'ont rien fait suite à la délocalisation. Ils n'étaient ni pour ni contre ce changement. Lorsqu'on les interroge, ils disent que le projet est intéressant et nécessaire, mais on constate indirectement leurs oppositions au changement.

Les favorables expliquent leur acceptation à cette délocalisation et qu'ils étaient pour le changement, on le considère comme une opportunité.

Tableau N°12 : Expression des réticences à la direction

Expression des réticences à la direction	Effectif	Fréquence
Oui	29	63.00%
Non	17	37.00%
Total	46	100%



Selon les données du tableau et du graphe ci-dessus, on constate que 63.00% des questionnés ont exprimé leurs réticences à la direction, contre 37.00% d'un avis contraire.

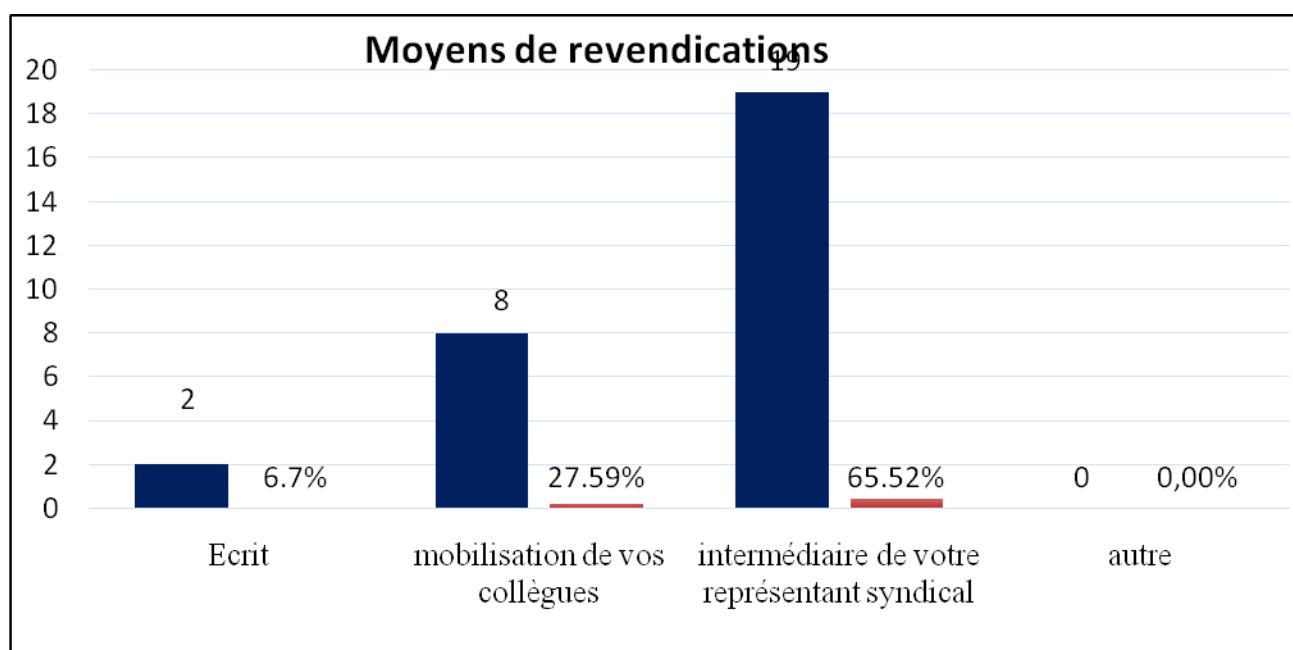
Chapitre III : Cas pratique, La résistance à l'égard de la délocalisation D'EHEC et l'adaptation du personnel aux nouveaux environnements du travail

Le taux élevé représente la réponse « oui ». Les répondants précisent que leurs revendications s'articulent autour de tous ce qui est liés aux conditions de travail, la question d'éloignement (domicile/lieu de travail), les acquis sociaux (logement...etc.).

37.00% des questionnés leurs réponses étaient « non », positionné entre les personnes favorables ou passives vis-à-vis la délocalisation.

Tableau N°13 : Moyens de revendication

Moyens de revendication	Effectif	Fréquence
Ecrit	2	6.7%
Mobilisation des collègues	8	27.59%
Intermédiaire des représentants syndicaux	19	65.52 %
Autres	0	0.00%
Total	29	100%



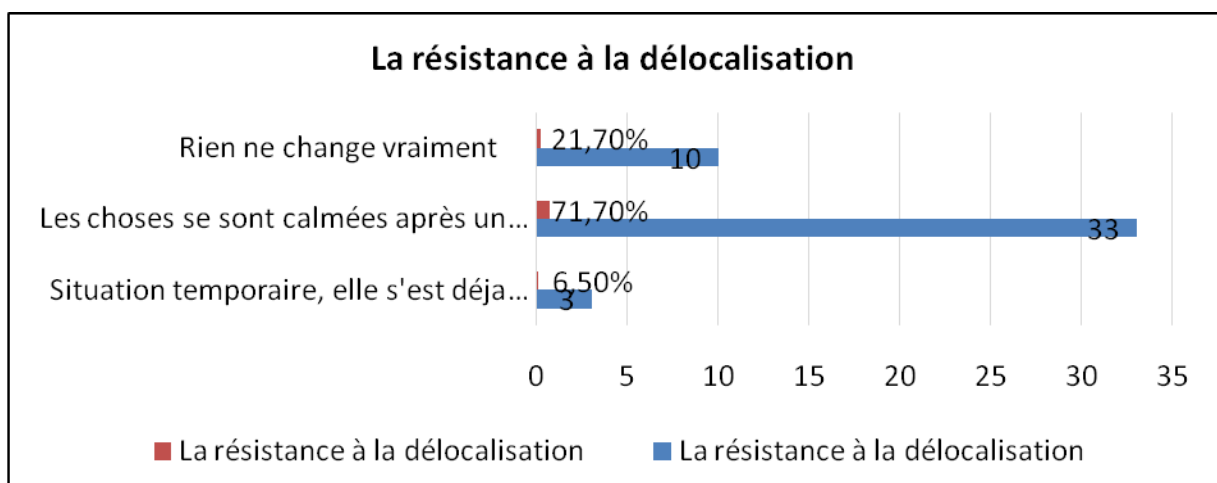
Le moyen le plus utilisé par le personnel, pour exprimer leur réticences, est d'informer leur représentant syndicaux, cela est justifié par des éventuelles actions de revendication par ces derniers, à ce propos les répondants expliquent que c'est le moyen le plus règlementaire qui permet d'informer les différentes revendications.

Certains d'entre eux s'appuient sur la mobilisation de leurs collègues. Les répondants expliquent cela, par la désignation d'un groupe intermédiaire de négociation qui sera chargé de communiquer et de transmettre les requêtes des revendiquant (groupe médiateur).

Quelques personnes ont rédigé une requête auprès de l'administration. A ce propos, les répondants expliquent que l'écrit est le moyen le plus efficace qui permet de transmettre les différentes préoccupations aux tutelles habilités.

Tableau N°14 : La résistance à la délocalisation

La résistance à la délocalisation	Effectif	Fréquence
Situation temporaire elle s'est déjà produite dans les passé, et s'est bien terminée.	3	6.50%
Les choses se sont apaisées après un certain temps	33	71.70%
Rien ne change vraiment	10	21.70%
Total	46	100%



Chapitre III : Cas pratique, La résistance à l'égard de la délocalisation D'EHEC et l'adaptation du personnel aux nouveaux environnements du travail

71.70% des questionnés confirment qu'après une forte résistance du personnel à la délocalisation de l'école, les choses se sont calmés après un certain temps, mais aucune solution n'a été prise à leur encontre.

21.70% des questionnés disent que rien n'a changé vraiment.

6.50% des répondants confirment que la résistance est une situation temporaire, elle s'est déjà produite dans le passé et s'est bien terminés.

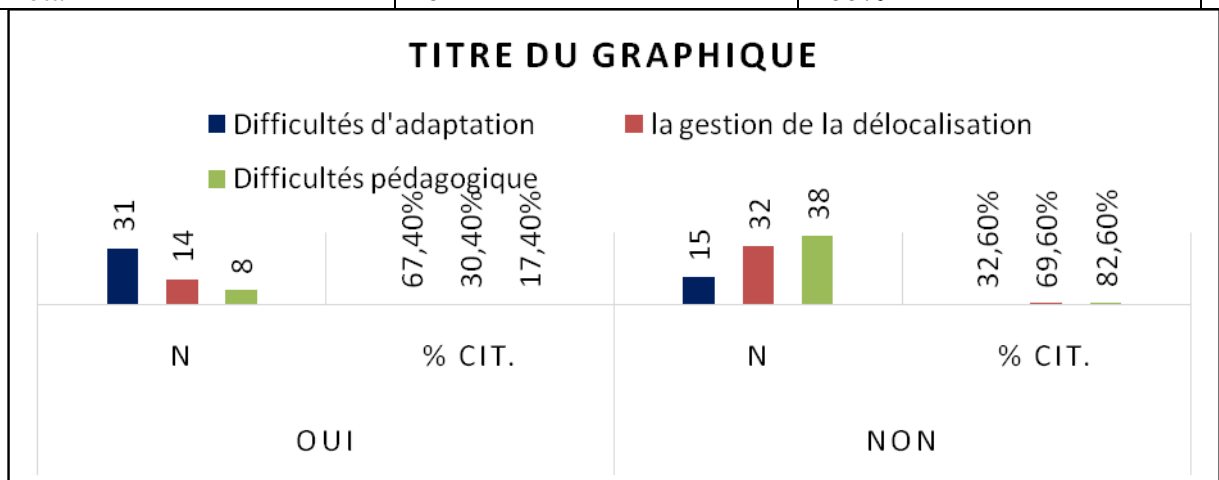
On constate que la résistance existe toujours d'une façon passive.

Tableau N°15 : Difficultés d'adaptation

Difficultés d'adaptation	Effectif	Fréquence
Oui	31	67.40%
Non	15	32.60%
Total	46	100%

Difficultés pédagogiques	Effectif	Fréquence
Oui	8	17.40%
Non	38	82.60%
Total	46	100%

La gestion de la délocalisation	Effectif	Fréquence
Oui	14	30.40%
Non	32	69.60%
Total	46	100%



Les difficultés d'adaptation :

67.40% des questionnés confirment qu'ils ont trouvés des difficultés d'adaptation à la nouvelle situation, contre 32.60% qui n'ont pas trouvé des difficultés au nouvel environnement de travail.

Tout individu exposé à de nouvelles conditions professionnelles vit un certain nombre de situations qui peuvent provoquer chez lui plus ou moins de stress, de pression et d'énervement. Chaque individu à sa façon et sa manière d'interpréter émotionnellement sa nouvelle situation professionnelle.

La gestion de la délocalisation par la direction :

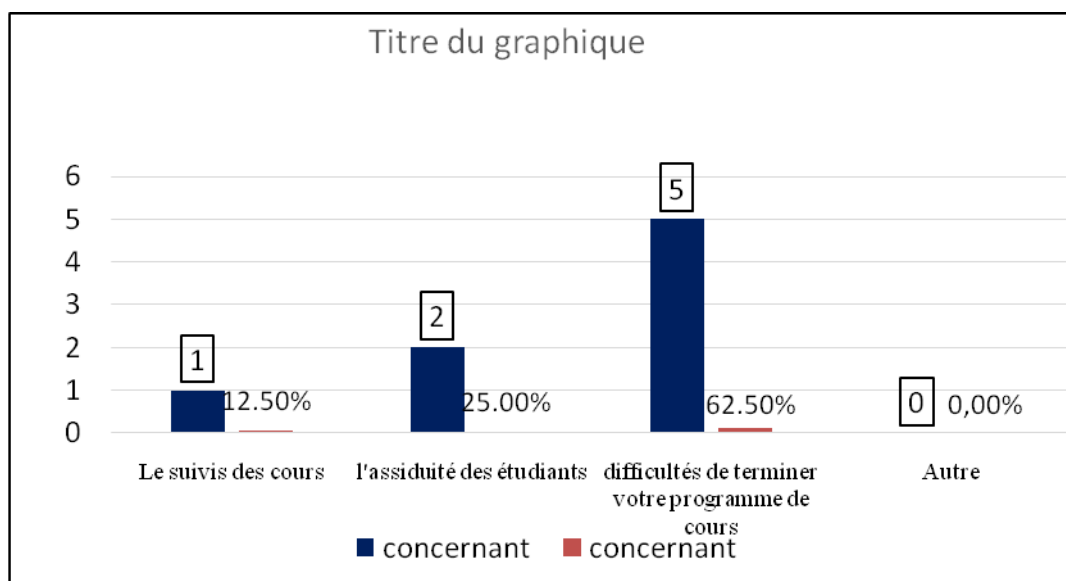
69.60% des questionnés confirment que la direction n'a pas bien géré la délocalisation, contre 30.40% qui confirment le contraire.

Ceci-dit les effets implicites des répondants insatisfaits se résume dans les changements flagrants des conditions socioprofessionnelles (restauration, transport...etc.)

Les difficultés pédagogiques :

82.60% des questionnés qui représente la population des enseignants et du personnel administratif n'ont pas trouvé des difficultés pédagogiques.

Par contre 17.40% des questionnés voient que ces difficultés persistent toujours.

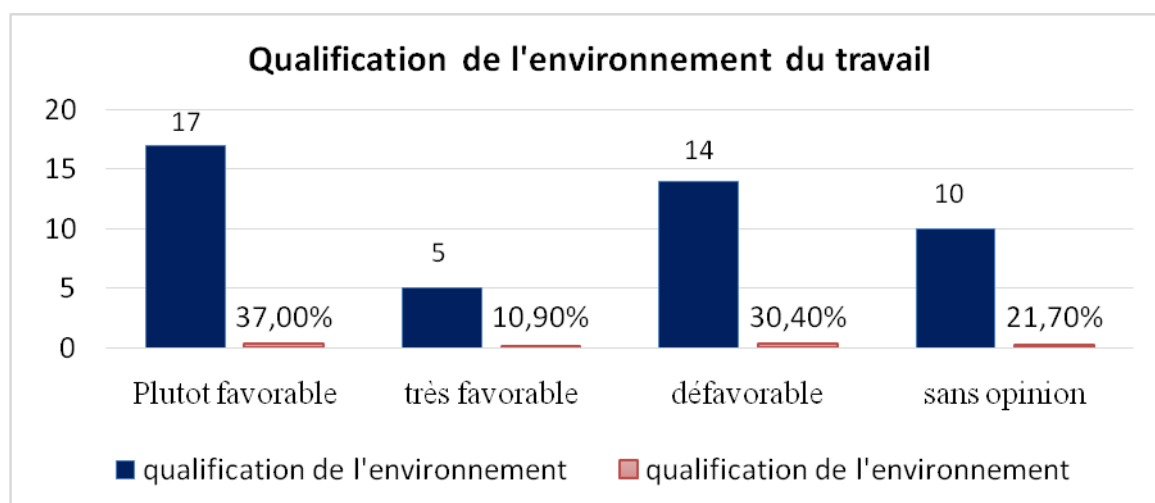


62.50 % des questionnés confirment qu'ils trouvent des difficultés pédagogique, précisent qu'ils n'ont pas pu terminer le programme des cours, un taux de 25.00% se plaint des difficultés relative aux suivis des cours.

Par ailleurs, seulement 12.50% confirment que ces difficultés sont liées à l'assiduité des étudiants (absence, retard...etc).

Tableau N°16 : Qualification de l'environnement de travail

Qualification de l'environnement de travail	Effectif	Fréquence
Plutôt favorable	17	37.00%
Très favorables	5	10.90%
Défavorable	14	30.40%
Sans opinion	10	21.70%
Total	46	100%

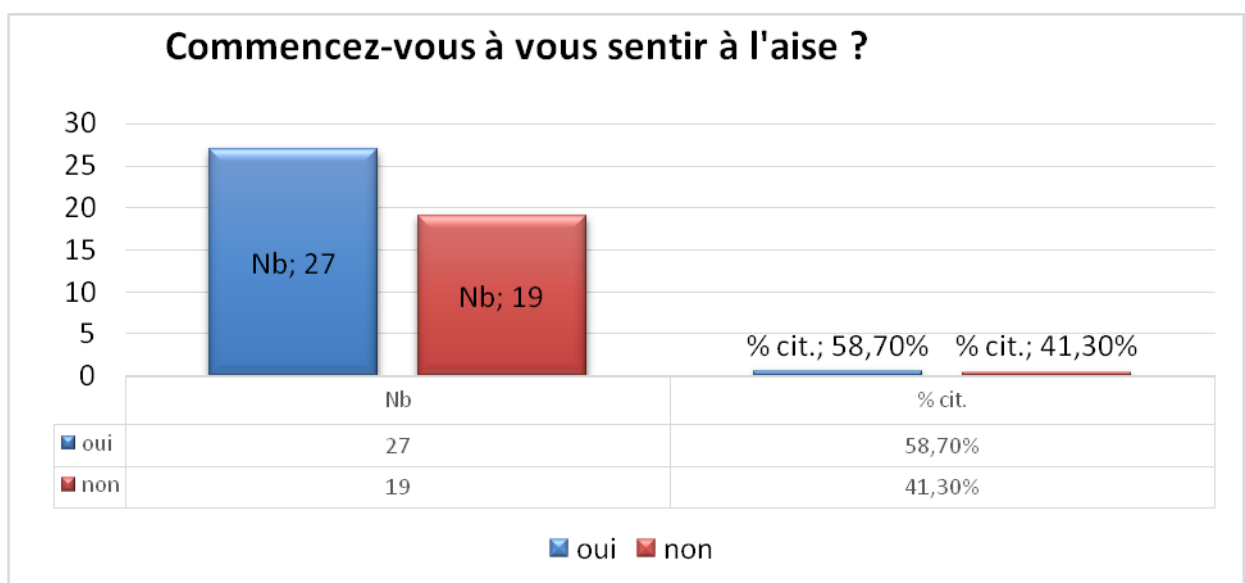


Le tableau et le graphe ci-dessus indique que 37.00% des répondants affirment que le nouvel environnement du travail est plutôt favorable, suivi d'un taux de 30.40% des répondants qui trouve le nouvel environnement défavorable, par ailleurs un taux de 21.70% des questionnés n'ont aucun opinion, et seulement 10.90% confirment que le nouvel environnement est très favorable.

Les répondants qui confirment que l'environnement est plutôt favorable ou très favorable sont la majorité des personnes d'attitudes favorable ou passifs vis-vis la délocalisation, ils ont expliqués que toutes les conditions nécessaires sont disponible et que l'environnement de travail est agréable par rapport aux conditions de l'ancien établissement.

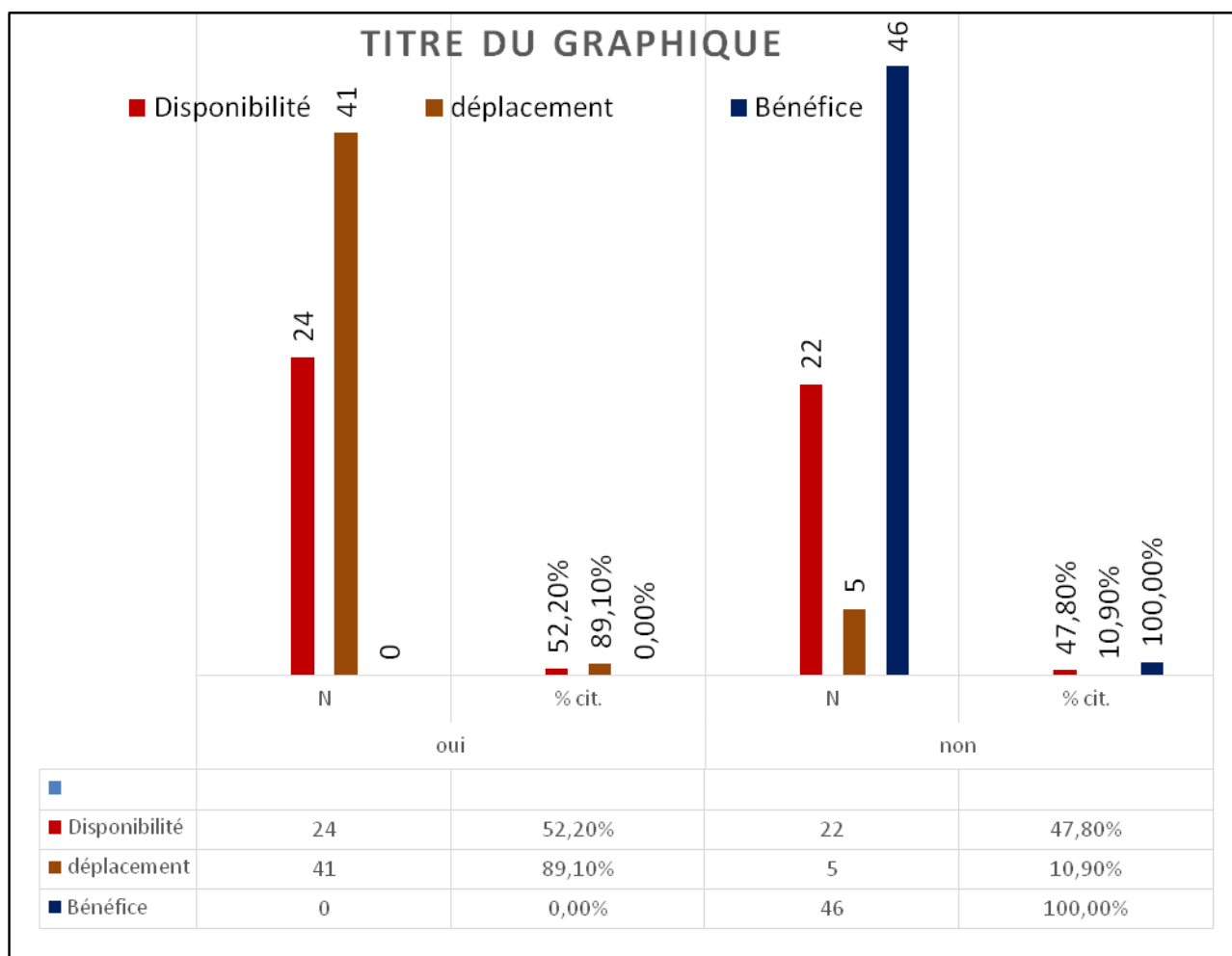
Les répondants qui ont qualifié le nouvel environnement comme défavorable sont les opposants.

Quelques personnes qui restent son opinion représentent les passifs.



58.70% des interviewés confirment qu'ils ont commencé à s'adapter à la nouvelle situation, et cela grâce à des mécanismes de régulation que possèdent chaque individu et qui nous permet de confronter toutes situation de changement, de stress et de gérer ou maîtriser nos émotions afin de trouvé un équilibre satisfaisant, c'est-à-dire une adéquation entre nos propres ressources d'adaptation et les contraintes de notre environnement.

Contre 41.30% des questionnés qui sont toujours mal à l'aise et ils n'arrivent jamais à s'adapter au nouvel environnement de travail, cela se justifié par le fait que chacun à son rythme d'adaptation, et son propre processus de deuil.



Disponibilité :

52.20% des répondants confirment qu'ils sont moins disponibles qu'auparavant et cette population représente les enseignants.

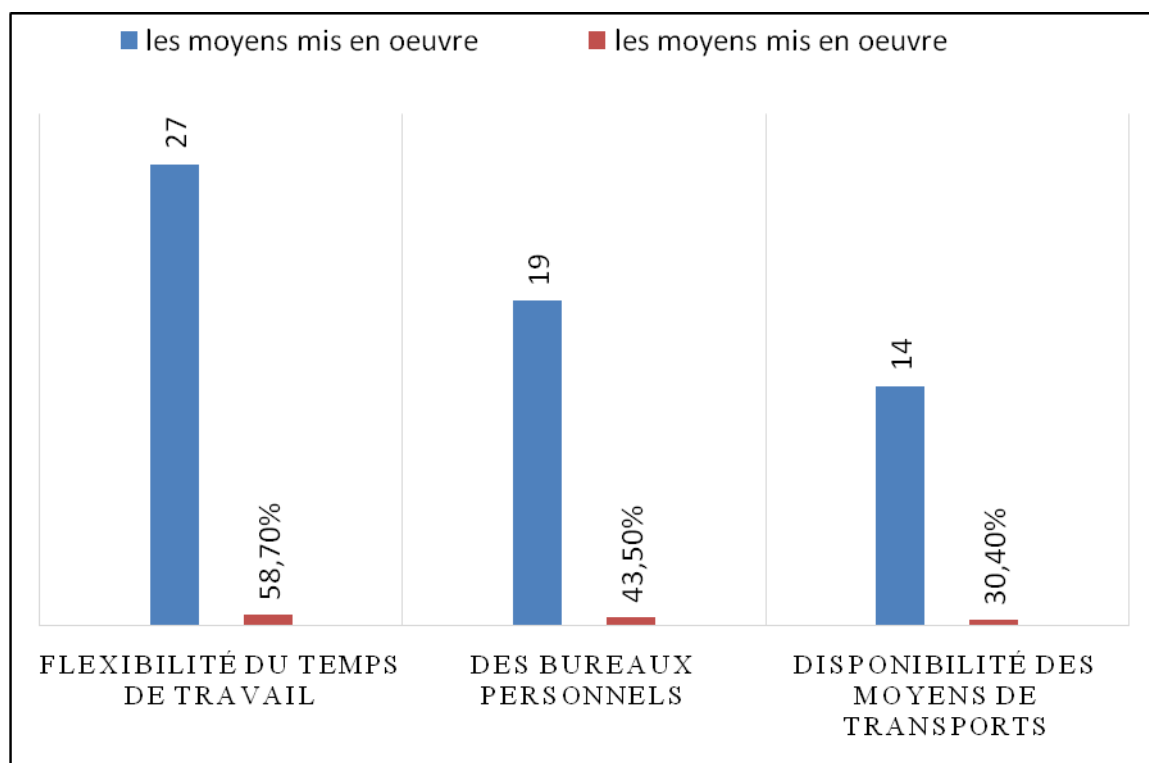
47.80% confirment qu'ils ne sont pas moins disponibles qu'auparavant et qui représentent le personnel administratif

Déplacement :

89.10% des questionnés trouve que le déplacement à Kolea est fatiguant, ils expliquent que le trajet est long et que le grand problème réside dans l'éloignement contre un taux de 10.90% des répondants qui trouve le trajet moins fatiguant.

Avantages sociaux supplémentaire :

Les données du tableau et du graphe indiquent que 100% des répondants n'ont bénéficié d'aucun avantage social supplémentaire pour compenser le rallongement du trajet (les kilomètres supplémentaires à parcourir). On constate que la délocalisation a un impact sur le comportement du personnel en particulier sur leur disponibilité.



Les données du tableau et du graphe ci-dessus, montrent que 58.70% des répondants considèrent que la flexibilité du temps de travail est parmi les moyens qui sont mis en œuvre pour réussir la délocalisation et pour une meilleure adaptation au nouvel environnement de travail, suivi d'un taux 43.50% qui confirme que les bureaux personnels sont parmi les moyens mobilisés pour réussir le changement et l'adaptation à la nouvelle situation.

Et seulement 30.40% des questionnés ont dit que les moyens de transport sont aussi des moyens qui ont été mis en œuvre afin de faciliter le déplacement du personnel et donc réussir leur adaptation et la délocalisation en général.

Synthèse :

A la fin de notre questionnaire nous avons posé la question suivante : Que proposez-vous pour améliorer la nouvelle situation ? Les questionnés expliquent à ce propos, qu'il n'arrive pas à s'adapter au nouvel environnement, certains d'entre eux pensent déjà à faire un transfert et quitter l'établissement, certain n'ont rien proposé parce qu'ils partent à la retraite, quelques personnes sont encore attachées au passé et aiment bien le retour à Benaknoun, l'ancien établissement, ce qui est impossible !!!!!!!!!!!

Certaines personnes veulent une amélioration des moyens de transports parce que le trajet est long et les moyens ne sont pas confortables, ils ont aussi proposé de rendre ces derniers plus disponibles et vers toutes les directions avec éventuellement une prime de panier et un allègement des heures de travail.

Nous ajoutons aussi les problématiques de l'internet et la climatisation des bureaux.

Le personnel administratif a proposé de recruter des personnes compétentes pour bien gérer les fonctions administratives et ne pas improviser des enseignants inexpérimentés ou des personnes non qualifiées qui a comme répercussions directes sur la bonne gestion.

Certains enseignants ont proposé d'améliorer et de prendre en charge convenablement tous le staff administratif et technique, afin de résoudre le problème de démotivation pouvant exister d'un moment à un autre entraînant des effets négatifs sur le rendement personnel et général.

Par conséquent le problème des acquis sociaux (logement de fonction...etc.) a été cité parmi les préoccupations d'une partie de la population étudiée.

A partir de ses propositions on constate qu'il existe toujours des comportements de résistance de la part du personnel touché par cette délocalisation.

Je vous fais savoir que lors de mon enquête, j'ai constaté que l'état psychique de certains individus interviewés reste toujours pessimiste dû à la délocalisation de l'institut, ce qui nous ramène à faire une autre enquête spécifique afin d'essayer de résoudre cet état d'esprit négatif.

CONCLUSION GENERALE

Face aux évolutions et l'instabilité de l'environnement, le changement qui est une nécessité de survie pour les organisations, n'est guère facile de le procéder vus les préoccupations et les réactions rencontrés et qui posent problèmes à tout projet de changement.

Notre travail qui porte sur le phénomène de la résistance des individus au changement nous a permis, dans un premier temps, de comprendre le phénomène du changement qui est synonyme de toutes mutations, transformations, amélioration, et d'ajustement, d'où la résistance est une réaction de refus et d'opposition des acteurs, d'une organisation face à un changement introduit par cette organisation. Les acteurs vis-à-vis d'un projet de changement se distinguent en les acteurs favorables, les passifs et les opposants. Ces derniers sont ceux qui peuvent fortement nuire, par leur opposition, au développement au projet du changement. Ils expriment leurs réticences sous différentes formes.

Nous avons pu comprendre que l'individu à des besoins psychologiques fondamentaux qu'il s'agit de solliciter afin qu'ils servent de leviers et de mise en conditions à toute demande d'effort, de changement et de progression. Ces besoins sont des besoins de reconnaissance, d'information et de sens.

Nous avons explicité les facteurs qui peuvent être à l'origine de l'apparition des signaux de résistance au changement. Ces facteurs sont multiples, ils peuvent être individuels, collectifs, liés au changement lui-même ou au système organisationnel ou à la mise en œuvre du changement...etc.

Les résistances au changement, comme nous l'avons vu, engendrent des effets multiples qui peuvent être destructrice et nuisible pour une organisation, elle peut faire en sorte que le changement soit un mi- succès ou en échec et diminuer la productivité ou entrainer une chute d'efficacité... etc. En plus de ces effets majeurs de la résistance, elle éprouve des effets négatifs sur l'état de santé des résistants qui éprouvent du stress et d'émotions négatives.

Les émotions sont des réponses spécifiques de l'organisme à un déséquilibre, c'est-à-dire, qu'elles ont un sens particulier, Le stress pour sa part est une réaction non spécifique à un

CONCLUSION GENERALE

déséquilibre ressenti par l'individu. Comme pour les émotions, les réponses au stress sont variées et peuvent prendre des formes diverses.

Tout au long de sa vie, l'individu fait face à de multiples problèmes. Ces problèmes peuvent être des tracasseries quotidiennes, des crises majeures (deuil), s'accompagnant de détresse émotionnelle, de perturbations du comportement. L'individu mettra alors en place des stratégies de coping, le but étant pour lui de dépasser le conflit, s'adapter à sa nouvelle situation ou de se défendre contre toute emprise ou tout assujettissement.

L'objectif faisant l'objet de notre travail est de comprendre le phénomène de la résistance au changement ainsi que les différents mécanismes de défense adoptés par l'individu pour faire face au stress, comprendre aussi les différents comportements de résistance.

Partir de cette enquête au sein de L'EHEC, nous avons constaté, d'une part, que les acteurs de cette dernière ont résisté à la délocalisation de l'établissement. Leur résistance a été sous diverses formes, chaque forme de résistance a fait recours à plusieurs manières et agissements.

Cette enquête nous a aussi, permis de retenir qu'il existe plusieurs attitudes adoptées par les acteurs face à cette délocalisation, les favorables, les passifs et les opposants.

Comme nous avons perçu durant cette recherche sur le terrain, que l'EHEC, n'a pas adopté un plan de communication adéquat suite aux oppositions et aux résistances du personnel vis-à-vis la délocalisation. Ce manque et l'insuffisance de la communication de la part de la direction a engendré de l'intensification des résistances des acteurs. Ce qui nous a permis de conclure que le manque et l'insuffisance de la communication intensifiée les résistances au changement.

Par conséquent, le fait que l'EHEC vise à faire preuve de flexibilité et atteindre les objectifs de la délocalisation...etc. Il est plus qu'indispensable de prendre le facteur humain en considération dans toutes démarches de changement, d'amélioration ou de progression. Sans l'adhésion de ses acteurs, la délocalisation ne connaîtra pas de réussite.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages :

- *AUTISSIER, (David) et MOUTOT, (Jean-Michel) : pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action, Edition Dunod, paris, 2003,*
- *AUTISSIER (D), VANDANGEON (I), VAS (A) : conduite du changement, Edition Dunod, 2014,*
-
- *ALAIN (Labruffe), Maitriser le changement, Edition Afnor, 2013,*
- *ALBERT (Eric), SAUNDER (Laurence), Comment l'entreprise peut-elle- agir face au stress de ses collaborateurs ?, édition d'organisation,2010,*
-
- *Beaudoin pierre, La gestion du changement : Une approche stratégique pour*
- *L'entreprise en mutation. Edition Stratégie d'entreprise, 1990,*
-
- *Belanger Laurent, le changement organisationnel et le développement, in la dimension humaine des organisations, sous la dir, de côté Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques Gaétan Morin, 1994,*
-
- *BERGHMANS (C), stress au travail, édition Dunod, Paris, 2010,*
- *COLLERETTE et al, Le changement organisationnel : théorie et pratique, presses université QUÉBEC, 1997,*
- *Collerette(P), Lauzier(M), Schneider(R), le pilotage du changement, Presses de l'université du Québec, 2012,*
- *CHRISTINE (M), Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ? Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2008,*
- *DAHAN(O) et HETET(B), Les fiches outils du changement, édition Eyrolles, 2014,*
-
- *DOLAN (S.L), ARSENAUT (A), « stress, estime de soi, santé et travail), Edition presses de l'université du Québec, 2008,*
- *Hafsi, (Taib) et DEMERS, (Christiane) : Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. Edition. Transcontinental, Montréal, 1997,*
- *KIROUAK (G), les émotions, édition presse de l'université du Québec, 1989,*

LUMINET, (Olivier), *psychologie des émotions, De Boeck université, Québec*

- LAUNET (M.V), et PERES COURT (C) : *La boîte à outils de l'intelligence émotionnelle, édition Dunod, paris, 2014,*
-
- MORIN (E.M), GAETAN (M), *psychologies au travail, édition Boucherville, Québec,*
(Tiré d'E. Morin, « *Psychologies au travail* », Edition :. Gaetan Morin, Montréal, 1996,
- MIGNONAC (K), HERRBACH (O) et GOND (J.P), *l'intelligence émotionnelle en entreprise, édition e-theque, paris(Toulouse), 2003,*

- Sopranot, Richard *le management du changement, Edition Vuibert, 2010 paris,*
-

Saunders, Laurence, *L'énergie des émotions, édition Eyrolles, 2013,*

Articles et revus :

- BRENOT J.et Tuvée J, *le changement dans les organisations, Paris, PUF, 1996, coll. Que sait-je, n 3114.*
- *Chaiier produit par Celine Bareil, professeure agrégée, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal. Chaiier N°04-10, Aout 2004,*
- Gendron B. (2004), "WhyEmotional Capital Matters in Education and in Labour? Toward an Optimal Exploitation of Human Capital and Knowledge Management »,
- HOCHSCHILD (A.R), « *travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale* » *Travailler : Revue international de psychopathologie et psychodynamique du travail, n° 9,*
- KIROUAK (G), *les émotions, édition presse de l'université du Québec, 1989,*
- KOTTER J.P, Schlesinger L.A et al, *Organization : text,cases and reading on the management of organization design and change, Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1979.*

OATLEY (K), et JENKINS (J.M), *Humane motion : « function and dysfunction », 1992, Annualreview of psychology, vol.43,*

Les Cahiers de la Maison des Sciences Economiques, série rouge, n° 113, Paris :

Université Panthéon-Sorbonne, 37,

Dictionnaires, encyclopédies et manuels :

- RIME (B), *Emotions*, dans BLOCH (H), CHEMAMA (R), GALLO (A) et autres (sous la dir. De), *Grand dictionnaire de la psychologie Larousse*, 1991, paris,

Autres :(Archives)

- Archives HAL, CHLOE (G.S), BERTRAND (S), *les déménagements d'entreprises : Quelle place pour la GRH*, 2007,Fribourg, switzerland,

Web graphie :

- www.executiveonline.fr/.../management.../le-management-du-changement. (Consulté le 20 /04/2016 à 10 :43
- static.convergencerh.com/.../Changement_et_processus_d_adaptation.pd...
- (Consulté le 06/05/2016 à 2h30)

ANNEXES

Ecoles des Hautes Etudes Commerciales

HEC Alger

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management des ressources humaines

Sur le thème de recherche :

« Délocalisation géographique : De la résistance au changement à l'adaptation des ressources humaines aux nouveaux environnements de travail cas : HEC Alger »

Objet :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études à l'Ecole des hautes Etudes commerciales (EHEC Alger), ayant pour thème « Délocalisation géographique : de la résistance au changement à l'adaptation des ressources humaines», Etude de cas : HEC Kolea, nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre temps pour répondre à ce présent questionnaire sachant que vos réponses seront anonymes. Votre contribution nous sera d'une très grande aide pour la finalisation de notre étude.

Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration.

Identification de l'interviewé :

1. Genre : Masculin Féminin

2. Age : 25-35 ans

36-45 ans

46-55 ans

56 ans et plus

3. Statut professionnel :

4. Ancienneté :

5. Étiez-vous informé de la délocalisation de L'EHEC au lancement du projet ?

Oui

Non

6. Comment étiez-vous informé de la délocalisation :

En demandant des informations

Lors des communications formelles (réunions, affiches....)

Lors des communications informelles (bouche à oreille)

7. Estimez-vous avoir été suffisamment informé sur la délocalisation ?

Oui

Non

8. En particulier sur :

Les objectifs de la délocalisation

Les moyens mis en œuvre pour réussir la délocalisation

Votre situation professionnelle

9. La direction vous-a-elle expliqué les raisons de cette délocalisation :

Oui

Non

10. Quel était votre premier sentiment à l'annonce de la délocalisation ?

- C'est une bonne chose pour l'avenir de l'école
- Cette délocalisation peut me poser des problèmes
- Sentiment positif d'évolution
- Aucun sentiment

11. Quelle était votre attitude vis-à-vis de la délocalisation ?

- Favorable
- Passif
- Opposant

12. Avez-vous exprimé vos réticences à l'égard de la délocalisation :

- Oui Non

13. Si, oui L'avez-vous fait par :

- Ecrit
- Mobilisation de vos collègues
- Intermédiaire de votre représentant syndical

Autre, Précisez :

14. Pensez-vous que la résistance à la délocalisation est une :

- Situation temporaire, elle s'est déjà produite dans le passé et s'est bien terminée.
- Les choses se sont calmées après un certain temps
- Rien ne change vraiment la situation a toujours été stable.

15. Avez-vous trouvé des difficultés d'adaptation à la nouvelle situation ?

- Oui Non

16. La direction a-t-elle bien gérer cette délocalisation

Oui Non

17. Avez-vous trouvez des difficultés au niveau pédagogique ?

Oui Non

18. Si oui, elles concernent :

- Le suivi des cours
- L'assiduité des étudiants
- Difficultés de terminer votre programme de cours
- Autre.....

19. Comment vous qualifier votre nouvel environnement de travail ?

- Plutôt favorable
- Très favorable
- Défavorable
- Sans opinion

20. Commencez-vous   vous sentir à l'aise dans votre nouvel environnement de travail?

Oui Non

21. Etes- vous moins disponible qu'auparavant ?

Oui Non

22. Quelles sont les moyens mis en œuvre pour vous aider à mieux vous adapter à la nouvelle situation ? (plusieurs réponses sont possibles) :

- Flexibilité du temps de travail
- Des bureaux personnels
- Disponibilité des moyens de transport
- Autres.....

23. Trouvez-vous que le déplacement à Kolea est fatiguant :

Oui Non

24. Bénéficier-vous des avantages sociaux supplémentaires pour compenser le rallongement de votre trajet ?

Oui

Non

25. Si oui, lesquels :

26. Que proposez-vous pour améliorer la nouvelle situation ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Tables des matières

Remerciement

Liste des figures

Liste des graphes

Liste des tableaux

Sommaire

INTRODUCTION

Chapitre I : La résistance au changement.....04

Section 01 : Généralité sur le phénomène de la résistance au changement.....05

1.1. La gestion des ressources humaines et la résistance au changement.....	05
1.2. Définition.....	06
a. Définition du changement.....	06
b. Le management du changement.....	07
1.3. Les leviers du changement.....	09
a. Favoriser l'expression.....	09
b. Communiquer l'information de façon ciblée et adapté.....	09
c. Donner des signes de gages de reconnaissance et de considération.....	10
d. Encourager la progression par la formation continue.....	10
e. Montrer la dimension morale du management.....	10
f. Donner un sens au travail et une valeur à celui qui l'effectue.....	11
1.4. Les significations du concept de la résistance au changement.....	11
a. La définition de la résistance au changement.....	12
1.4.a.1. Tableau récapitulatif des définitions de la résistance au changement.....	13
b. Typologie des acteurs face au projet de changement.....	15
1.4.b.1. Les acteurs proactifs.....	16
1.4.b.2. Les acteurs passifs.....	16
1.4.b.3. Les acteurs opposants.....	17
1.5. La matrice « DRAS ».....	17
a. Les actions et les routines.....	17
b. Les discours et les symboles.....	18
1.6. Le processus de compréhension (les névroses de l'individu confronté au changement.....	18
a. La crainte.....	19

b.	La confrontation.....	20
c.	La clarification.....	20
d.	La cristallisation.....	20
e.	Le changement.....	20
Section 02 : Les formes, les causes et les conséquences de la résistance au changement.....		21
2.1.	Les formes de la résistance au changement.....	21
2.1.1.	Les résistances actives ou explicites.....	21
a.	Les formes agressives.....	21
b.	Les formes matérielles.....	21
c.	Les formes subtiles.....	21
2.1.2.	Les formes passives ou implicites.....	22
2.1.2.1.	L'indifférence.....	22
2.1.2.2.	L'isoliment.....	22
2.1.2.3.	La confusion.....	22
2.1.2.4.	Attachement au passé.....	22
2.1.2.5.	Utiliser des faux fuyants.....	22
2.1.2.6.	L'ignorance.....	22
2.1.2.7.	L'évitement des reproches.....	22
2.1.2.8.	Les formes collectives.....	22
a.	Ralentir l'exécution du travail.....	23
b.	Adopter une attitude d'obéissance aveugle.....	23
c.	Recours au blocage de l'information.....	23
2.1.3.	Les formes de la résistance au changement selon CARTON.....	23
a.	L'inertie.....	23
b.	L'argumentation.....	23
c.	La révolte.....	23
d.	Le sabotage.....	24
2.2.	Les causes de la résistance au changement.....	24
2.2.1.	Les sources individuelles.....	26
2.2.2.	Les sources collectives.....	27
2.2.3.	Les sources politiques.....	27
2.2.4.	Les sources liées à la mise en œuvre du changement.....	28

2.2.5. Les sources liées au système organisationnel.....	28
2.2.6. Les sources liées au changement lui-même.....	28
2.2.7. Autre facteurs qui contribue à l'apparition des comportements de résistance au changement...	29
a. Les modalités de mise en œuvre.....	29
b. La perception des besoins et des réactions des destinataires.....	30
c. Les facteurs idéologiques.....	30
d. Les facteurs psychosociaux.....	31
e. Les facteurs de pertinence.....	31
f. Les facteurs personnels.....	32
g. Les facteurs cognitifs.....	32
2.3. Les conséquences de la résistance au changement.....	32
Section 03 : Les phases et les stratégies de gestion de la résistance au changement.....	33
3.1. Le processus de Deuil.....	33
a. Le déni.....	33
b. La colère.....	34
c. Le marchandage.....	34
d. La tristesse.....	34
e. L'acceptation.....	34
3.1.1. Les actions d'accompagnement du processus de deuil.....	36
a. Informer.....	36
b. Accompagner.....	36
c. Encourager l'initiative.....	37
d. Reconnaître et donner du sens.....	37
3.2. Les stratégies de gestion de la résistance au changement.....	39
3.2.1. La communication.....	39
3.2.2. La participation de tous.....	39
3.2.3. L'accompagnement/le soutien.....	39
3.2.4. L'imposition.....	39
3.2.5. La psychologie positive.....	40
3.2.6. La démarche appréciation.....	40
a. La définition du sujet.....	41
b. La découverte des ressources de l'organisation.....	41

c. Le devenir.....	41
d. La décision.....	41
e. Le déploiement et le pilotage des actions priorités.....	41
3.2.7. La dissonance cognitive.....	42
3.2.7.1. Les stratégies de réduction de la dissonance cognitive.....	43
a. La rationalisation.....	43
b. l'évitement.....	43
c. La trivialisation.....	43
d. La recherche de support social.....	43
e. Le changement de comportement ou d'attitude.....	43
3.2.8. La motivation et le changement.....	44
a. La théorie des deux facteurs D'Hertzberg.....	44
b. La théorie des trois besoins de McClelland.....	45
Conclusion.....	46
Chapitre II : L'adaptation des ressources humaines au changement.....	47
Section 01 : Généralité sur l'adaptation au changement.....	48
1.1. Définition du concept de « coping ».....	48
1.2. L'objectif des stratégies de coping.....	49
1.3. Les types des stratégies d'ajustement.....	49
1.3.1. Stratégies d'ajustement centré sur le problème.....	49
1.3.2. Stratégies d'ajustement centré sur l'émotion.....	49
1.4. Le processus d'adaptation chez les êtres humains.....	50
1.5. Les mécanismes de défense.....	51
1.5.1. Définition.....	51
1.5.2. Les différents mécanismes de défense.....	52
a. Le refoulement.....	52
b. La régression.....	52
c. La formation réactionnelle.....	52
d. L'isolation.....	52
e. L'annulation rétroactive.....	52

f. L'introjection.....	53
g. La projection.....	53
h. Le retournement contre soi et la transformation au contraire.....	53
i. La sublimation.....	53
1.6. Les stratégies d'ajustement.....	54
1.6.1. L'action immédiate.....	54
1.6.2. La non action.....	54
1.6.3. La rumination.....	54
1.6.4. La nouvelle action.....	55
1.7. Les ressources d'adaptation.....	55
1.7.1. Le recours au soutien social.....	56
1.7.1.1. La perception du soutien social.....	56
1.7.1.2. Les registres de soutien social.....	56
a. Le registre émotionnel.....	56
b. Le registre de l'information et de la réflexion.....	57
c. Le registre matériel.....	57
d. Le registre de l'estime de soi.....	57
Section 02 : Le stress et les émotions.....	58
2.1. Définition du stress.....	58
2.2. La conception médicale du stress.....	59
2.3. La conception psychologique du stress.....	60
2.4. Les modes principaux permettant à l'individu de s'adapter à son environnement.....	60
2.5. Les approches psychosociales du stress.....	61
2.5.1. L'approche interactionniste.....	61
2.5.2. L'approche transactionnelle.....	63
2.6. Les filtres du stress.....	64
2.7. L'évaluation de la situation de stress.....	65
2.7.1. L'évaluation primaire.....	65
2.7.2. L'évaluation secondaire.....	65
2.8. Le stress professionnel.....	65
2.8.1. Les facteurs de stress professionnel.....	66

a. La charge.....	66
b. Les changements.....	66
c. les frustrations.....	67
2.9. Emotions, compétences et intelligence émotionnelle.....	67
2.9.1. La définition des émotions.....	67
2.9.2. La manifestation des émotions.....	68
2.9.3. Le processus de l'émotion.....	69
2.9.3.1. L'anticipation.....	69
2.9.3.2. La provocation.....	69
2.9.3.3. La préparation à l'action.....	69
2.9.3.4. L'état émotionnel.....	69
2.9.4. Compétence et capital émotionnel.....	70
2.9.5. Les principaux modèles d'intelligence émotionnelle émotionnels.....	70
a. L'intelligence émotionnelle selon Mayer et Salovey.....	70
b. L'intelligence émotionnelle selon Golemen.....	71
c. L'intelligence émotionnelle selon Bar-On.....	71
d. L'intelligence émotionnelle selon Cooper et Sawaf.....	72
2.9.6. Les mécanismes d'influence de L'IE au travail.....	73
2.9.7. L'intelligence émotionnelle et gestion du changement.....	74
Section 03 : La délocalisation des entreprises.....	75
3.1. La définition de la délocalisation.....	75
3.2. Les conséquences des transferts complets d'établissements.....	75
3.3. Les types des transferts d'établissements selon L' INSEE.....	76
3.3.1. Le transfert complet.....	76
3.3.2. Le transfert partiel.....	76
3.4. Particularités et intérêts des transferts complets d'établissements.....	76
3.5. Les deux types de transferts d'établissement selon Joudan.....	77
3.5.1. Les transferts lointains.....	77
3.5.2. Les transferts de proximité.....	77
3.6. Les conséquences humaines des transferts complets d'établissement.....	78
3.7. Les causes de la résistance à la délocalisation des entreprises.....	80
Conclusion.....	81

Chapitre III : La résistance à l'égard de la délocalisation D'EHEC et l'adaptation du personnel aux nouveaux environnements de travail.....	82
Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil (EHEC Kolea).....	83
1.1. Présentation et l'historique de l'organisme d'accueil.....	83
1.2. Présentation de l'école.....	85
1.3. L'emplacement de l'école.....	85
1.4. Structure de soutien pédagogique.....	86
a. Blocs d'enseignement.....	86
b. Amphithéâtre.....	86
c. Auditorium.....	86
d. Bibliothèque de l'école.....	86
1.5. Structure de soutien administratif.....	87
1.5.1. Administration de l'école.....	87
1.6. Structures annexes et locaux techniques.....	87
1.7. Organisation de l'école.....	87
1.8. Conseil d'administration.....	88
1.8.1. Le fonctionnement du conseil d'administration.....	88
1.8.2. Missions du conseil d'administration.....	88
1.9. Le conseil scientifique.....	89
1.9.1. Le fonctionnement du conseil scientifique.....	89
1.9.2. Missions du conseil scientifique.....	89
1.10. Formations assurés.....	90
1.11. La recherche à HEC Alger.....	91
1.12. Les relations avec les entreprises.....	92
Section 02 : Présentation de l'étude pratique et la méthodologie de recherche	92
2.1. Le questionnaire.....	93
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....	94
3.1. Analyse des résultats.....	94
3.2. Synthèse.....	110
CONCLUSION GENERALE.....	111
BIBLIOGRAPHIE.	
ANNEXES	