



Résistance au changement et agilité organisationnelle : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche Resistance to Change and Organizational Agility: A Proposal for a Conceptual Research Model

Ghizlane Bennour, Mostafa Oukassi

► To cite this version:

Ghizlane Bennour, Mostafa Oukassi. Résistance au changement et agilité organisationnelle : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche Resistance to Change and Organizational Agility: A Proposal for a Conceptual Research Model. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2025, <10.5281/zenodo.14963517>. <hal-05016358>

HAL Id: hal-05016358

<https://hal.science/hal-05016358v1>

Submitted on 1 Apr 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ETALAB - Open licence

Résistance au changement et agilité organisationnelle : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche

Resistance to Change and Organizational Agility: A Proposal for a Conceptual Research Model

Ghizlane BENNOUR, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en management des organisations, droit des affaires et
développement durable-LARMODADD*

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi
Université Mohammed V-, Rabat, Maroc*

Mostafa OUKASSI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en management des organisations, droit des affaires et
développement durable-LARMODADD*

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi
Université Mohammed V-, Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Souissi Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui Al Irfane. BP 6430 Rabat 05 37 67 17 19 fsjes-souissi@um5r.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENNOUR, G., & OUKASSI, M. (2025). Résistance au changement et agilité organisationnelle : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(3), 1-21. https://doi.org/10.5281/zenodo.14963517
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: Janvier 11, 2025

Accepted: March 02, 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 03 (2025)

Résistance au changement et agilité organisationnelle : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche

Résumé :

Cet article propose un modèle conceptuel pour examiner la relation entre la résistance au changement et l'agilité organisationnelle, basé sur une revue de littérature narrative. Les conclusions théoriques révèlent que, bien que souvent perçue comme un obstacle à l'agilité, la résistance au changement peut devenir une ressource si elle est correctement gérée. À l'inverse, une gestion inadéquate de cette résistance risque de freiner le développement de l'agilité organisationnelle. Bien que ce modèle repose sur des apports théoriques, son absence de validation empirique constitue une limite majeure, appelant à des recherches futures pour tester son applicabilité dans divers contextes organisationnels. En termes d'implications, cette recherche apporte une contribution théorique en structurant un cadre conceptuel pour mieux comprendre le lien entre résistance et agilité. Elle ouvre également des perspectives pour les managers, en soulignant l'importance d'une gestion proactive de la résistance au changement pour optimiser la flexibilité organisationnelle face aux transformations technologiques et stratégiques.

Mots clés : Agilité organisationnelle, résistance au changement, revue de la littérature, flexibilité organisationnelle, cadre conceptuel.

JEL Classification : D21-D22-H12

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

This article proposes a conceptual model to examine the relationship between resistance to change and organizational agility, based on a narrative literature review. The theoretical findings reveal that, although often perceived as an obstacle to agility, resistance to change can become a resource if properly managed. Conversely, inadequate management of this resistance may hinder the development of organizational agility. While this model is grounded in theoretical contributions, its lack of empirical validation represents a major limitation, calling for future research to test its applicability in various organizational contexts. In terms of implications, this research makes a theoretical contribution by structuring a conceptual framework to better understand the link between resistance and agility. It also offers perspectives for managers by highlighting the importance of proactive resistance management to optimize organizational flexibility in response to technological and strategic transformations.

Keywords : Organizational agility, resistance to change, literature review, organizational flexibility, conceptual framework.

Classification JEL : D21-D22-H12

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Dans un environnement dynamique et en perpétuel changement, les organisations doivent maintenir leur compétitivité. Face à cela, l'agilité organisationnelle apparaît comme une solution clé. Elle se définit comme la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement et efficacement aux évolutions afin de préserver sa performance et son avantage concurrentiel (Baškarada & Koronios, 2018). Cependant, des obstacles peuvent entraver la mise en place de l'agilité organisationnelle, notamment la résistance au changement, souvent perçue comme une menace par les employés (Gilley et al., 2009).

Des études montrent que 30 % à 60 % des initiatives de changement échouent, certains taux d'échec atteignant même 80 % à 90 % selon certaines recherches (Jian, 2007). Cette résistance au changement constitue un défi majeur, en particulier dans des contextes marqués par l'incertitude, une concurrence accrue et des avancées technologiques rapides (McKinsey, 2008; Capgemini Consulting, 2009). Ces obstacles freinent la transformation organisationnelle et limitent la capacité des entreprises à s'adapter efficacement.

La littérature existante indique que l'agilité organisationnelle repose sur la capacité d'une organisation à réagir rapidement aux changements tout en minimisant les résistances internes (Goldman et Nagel, 1993 ; Doz et Kosonen, 2008). Selon Sambamurthy et al. (2003), les entreprises agiles se caractérisent par une flexibilité accrue qui leur permet d'anticiper les résistances potentielles et d'adopter des stratégies proactives pour en atténuer l'impact. De leur côté, Worley et Lawler (2010) expliquent que les entreprises hautement agiles parviennent à intégrer le changement de manière continue, réduisant ainsi la perception de rupture qui alimente la résistance des employés. D'autres recherches mettent en avant le rôle des facteurs humains et culturels dans la gestion de la résistance au changement. Par exemple, Kotter (1996) souligne que le leadership transformationnel et la communication ouverte sont des éléments clés pour réduire les réticences face aux évolutions organisationnelles. En outre, Burnes (2004) lie l'agilité organisationnelle à une culture du changement, où les employés sont activement impliqués dans les décisions stratégiques, ce qui diminue leur opposition aux réformes. En revanche, certaines études, comme celles de McKinsey & Company (2015), montrent que sans une gestion adéquate de la résistance, les initiatives d'agilité peuvent être perçues comme des facteurs de stress, générant ainsi un rejet collectif du changement. Ainsi, les études précédentes convergent vers l'idée que l'agilité organisationnelle et la résistance au changement sont deux dimensions interdépendantes du management stratégique. Une gestion efficace du changement, soutenue par une culture organisationnelle flexible et une communication transparente, permet non seulement de limiter les résistances mais aussi d'optimiser les capacités d'adaptation de l'organisation face aux défis contemporains. Les recherches récentes mettent également en évidence l'impact des nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle et la digitalisation, sur l'agilité organisationnelle et la résistance au changement. Par exemple, Fuchs et al. (2019) ont démontré que l'introduction des technologies émergentes peut soit renforcer l'agilité en accélérant la prise de décision et la reconfiguration des ressources, soit accentuer les résistances si les employés perçoivent ces innovations comme une menace pour leur emploi ou leurs compétences. En outre, Tallon et Pinsonneault (2011) suggèrent que la capacité d'une entreprise à tirer parti des technologies numériques dépend fortement de son agilité organisationnelle et de la manière dont elle gère les résistances internes à ces transformations. Le choix de ce sujet s'inscrit dans un contexte où l'agilité organisationnelle est devenue essentielle pour les entreprises, particulièrement face à un environnement économique et technologique en constante évolution. Bien que les facilitateurs de l'agilité organisationnelle aient fait l'objet de nombreuses recherches, les freins tels que la résistance au changement restent relativement sous-explorés. Des études antérieures, comme celles de Hasan et al. (2007) et Potdar et al. (2017b), ont identifié des barrières majeures – résistance au changement,

bureaucratie, manque de ressources – mais sans approfondir leurs mécanismes d'impact sur l'agilité organisationnelle.

Ce travail vise à développer un modèle conceptuel intégrant la résistance au changement et l'agilité organisationnelle en s'appuyant sur une analyse approfondie des théories qui leur sont associées. À travers l'exploration de leurs fondements conceptuels et de leurs interactions, cette recherche met en lumière les défis qu'ils engendrent ainsi que leurs implications pratiques pour les entreprises confrontées à des environnements incertains et hautement concurrentiels. Dans cette perspective, l'article cherche à répondre à la question suivante : Comment l'agilité organisationnelle peut-elle atténuer les effets de la résistance au changement et favoriser une adaptation efficace des entreprises dans un contexte incertain et compétitif ?

Cette étude repose sur une revue de littérature narrative afin de structurer un cadre conceptuel en mobilisant diverses théories relatives à la résistance au changement et à l'agilité organisationnelle. Les modèles de Lewin (1951) et de Kotter (1996) offrent des cadres classiques pour comprendre le changement, bien qu'ils soient souvent critiqués pour leur approche linéaire. De plus, la théorie de l'identification sociale (Tajfel & Turner, 1985) et celle de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) expliquent les résistances psychologiques, bien qu'elles manquent d'un cadre opérationnel concret. Parallèlement, la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) et le modèle de l'agilité stratégique (Doz & Kosonen, 2010) soulignent l'importance de l'adaptabilité et du leadership dans un environnement incertain, bien que leur mise en œuvre soit complexe. Ce survol théorique a permis de mieux cerner les leviers et défis liés à l'agilité organisationnelle face aux résistances au changement. Le modèle conceptuel de cette recherche s'appuie sur une analyse des études empiriques récentes disponibles dans la littérature. L'analyse de ces études existantes nous permet de mieux comprendre les dynamiques entre agilité organisationnelle et résistance au changement, sans mener de nouvelles recherches empiriques.

Les résultats permettront d'approfondir la compréhension de ces deux variables, à savoir l'agilité organisationnelle et la résistance au changement, et ouvriront la voie à des études empiriques destinées à vérifier les hypothèses proposées.

Pour cela, en premier temps, ce travail explorera les théories de la résistance au changement et de l'agilité organisationnelle en mettant en lumière leurs points forts et leurs limites. Nous examinerons également l'état de la littérature portant sur les interactions entre la résistance au changement et l'agilité organisationnelle, en identifiant les dynamiques clés qui influencent ces deux dimensions. Enfin, nous élaborerons une proposition de modèle conceptuel visant à intégrer ces concepts.

2. Revue conceptuelle de l'agilité organisationnelle et de la résistance au changement

Cette section s'attache à approfondir les concepts de résistance au changement et de l'agilité organisationnelle en mettant l'accent sur leurs définitions, tout en examinant le lien entre résistance au changement et agilité organisationnelle.

2.1 Un Aperçu théorique sur la Résistance au Changement

La résistance au changement, introduite par Coch et French (1948) et inspirée des travaux de Lewin (1951) sur le processus de transformation organisationnel, désigne la tendance des individus à entraver les projets de réforme au sein d'une organisation. Elle se manifeste sous diverses formes, telles que le déni, l'indifférence, la contestation, la rumeur, le sabotage, ou même la grève (Bareil, 2010, in Soparnot, 2010). Toutefois, cette résistance ne revêt pas toujours une connotation négative. Waddell et Sohal (1998) soulignent qu'elle peut parfois protéger l'organisation de changements inutiles ou de perturbations (Ford, Ford et D'Amelio, 2008 ; Jagger, 2001). Lawrence (1969) évoque la dualité de ce phénomène, soulignant que

chacun est parfois à la fois agent et récepteur du changement. La résistance peut découler de plusieurs causes identifiées par la littérature. Parmi les principales, on trouve la résistance psychologique (anxiété), où le changement est perçu comme un facteur de stress perturbant les repères des individus et générant des scénarios négatifs (Jaques, 1972 ; Trader-Leigh, 2002). Lorsqu'une transformation remet en cause l'identité sociale des individus et menace leur relation avec l'organisation, on parle de résistance identitaire (Herrbach, 1999). La résistance politique, quant à elle, concerne ceux qui tentent de conserver leur pouvoir ou leurs avantages, en s'opposant aux changements susceptibles d'affecter leurs zones d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977). Selon les recherches de Lewin (1951) et Pemartin (1987), la résistance collective, influencée par les normes et comportements de groupe, constitue aussi une forme de résistance. La résistance culturelle, qui résulte des écarts entre les valeurs de l'organisation et celles du changement, peut entraîner un rejet de ce dernier (Thévenet, 1986). Enfin, la résistance cognitive se manifeste lorsque les employés, manquant des compétences nécessaires, éprouvent des difficultés à s'adapter aux nouvelles exigences (Coch et French, 1948). Kotter et Schlesinger (1979) mentionnent plusieurs causes de résistance, parmi lesquelles les intérêts personnels, une compréhension insuffisante du changement, son absence de pertinence perçue pour l'organisation, et une faible capacité à accepter les transformations. Les facteurs psychologiques tels que la peur de l'échec et l'incertitude face à l'inconnu sont également des éléments clés (Coch & French, 1948 ; Mullins, 1999). Les recherches sur la résistance montrent que celle-ci peut se manifester à trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel. La gestion efficace de la résistance repose sur la compréhension de ses causes profondes. Des solutions efficaces incluent une meilleure communication pour réduire l'incertitude, l'implication active des employés dans le processus de changement, et un soutien managérial approprié, tant matériel que moral (Ansoff, 1988 ; Bovey et Hede, 2001 ; Yue, 2008). En prenant en compte les facteurs psychologiques, économiques et sociaux, les managers peuvent transformer la résistance en un levier pour optimiser la gestion du changement et garantir une performance optimale au cours de la transition (Zeffane, 1996).

2.2 Un aperçu théorique sur l'Agilité organisationnelle

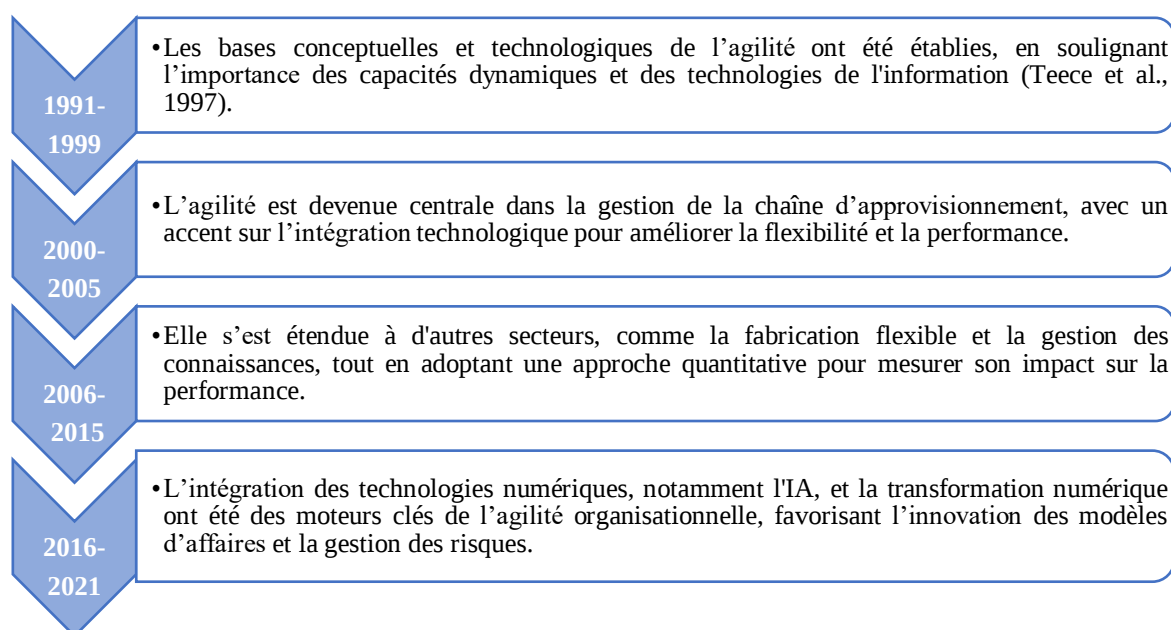
L'agilité organisationnelle a évolué au fil des années pour devenir une capacité importante à s'adapter rapidement aux changements de l'environnement. Elle repose sur la détection des besoins changeants des clients, la prise de décisions rapides et la réallocation des ressources en fonction des contextes (Nijssen et Paauwe, 2012 ; Wawarta et Heracleous, 2018).

Toutefois, la tendance des entreprises à privilégier l'efficacité et la stabilité peut freiner leur agilité (Eisenhardt et al., 2010 ; Argote et Greve, 2007). Ce concept se base sur des compétences telles que la surveillance du marché, la mobilisation rapide des ressources et l'intégration des connaissances (Dyer et Shafer, 2003 ; Dyer et Ericksen, 2006).

L'agilité organisationnelle, essentielle pour saisir rapidement les opportunités et réagir aux changements, s'ancre dans la théorie de la contingence, qui affirme qu'il n'existe pas de meilleure manière unique de concevoir une organisation, mais que cette conception doit s'adapter aux défis internes et externes (Winter, 2003). Une organisation agile doit s'ajuster efficacement aux changements environnementaux tout en maintenant une certaine standardisation pour favoriser l'efficacité et adopter rapidement les innovations (Trkman, 2009). Cela se manifeste par des processus de décision rapides et décentralisés, ce qui permet une prise de décision proche des activités quotidiennes et améliore l'efficacité (Robinson, 2015 ; Scaled Agile Framework, 2015). En outre, les organisations agiles doivent équilibrer standardisation et flexibilité pour éviter l'inertie, tout en favorisant l'innovation par l'expérimentation et un processus itératif d'amélioration continue (Ebrahim et al., 2018 ; The Corporate Rebels, 2019b).

L'agilité organisationnelle implique aussi une réponse proactive aux changements (Overby et al., 2006), qui a commencé par être observée dans le développement logiciel autonome (Reich, 1999) et dans les systèmes de production (Vokurka et Fliedner, 1998), avant de s'étendre à la gestion des compétences et de la motivation des employés (Sherehiy et al., 2007). La dimension technique de l'agilité s'appuie sur des pratiques telles que la livraison fréquente et les tests agiles (Beck et al., 2001), et nécessite des équipes autonomes et diversifiées (Gwanhoo et Weidong, 2010).

Figure 1 : L'évolution de l'agilité organisationnelle de 1991 à 2021 s'est déroulée en quatre grandes étapes :



Source : Elaboré par nos soins

L'agilité organisationnelle est ainsi un processus continu, axé sur l'adaptation proactive et l'amélioration constante, soutenu par des compétences organisationnelles, une réflexion stratégique et une culture d'innovation. Les organisations agiles se distinguent par leur réactivité, expertise, adaptabilité et rapidité (Cho et al., 2023).

3. Revue empirique des études de cas sur l'agilité organisationnelle et la résistance au changement (2022-2024) et développement des hypothèses :

-La résistance aux changements et les compétences

Les études de cas montrent que la résistance au changement, constitue un frein majeur à l'adoption de nouvelles pratiques. L'étude de K.Bagrati et T.Thurner (2023) illustre ce phénomène dans une entreprise de logistique confrontée à une transformation numérique. Les managers, attachés à des valeurs traditionnelles telles que la sécurité et le statu quo, ont manifesté une réticence à intégrer les nouvelles technologies, ce qui a limité l'innovation et l'amélioration continue des processus. Cette résistance a eu pour conséquence une diminution des compétences organisationnelles, entravant ainsi l'évolution des pratiques essentielles à la transformation numérique. V. Gerasimenko (2020) a étudié la perception des managers russes quant aux bénéfices de la digitalisation et aux compétences qu'ils développent en conséquence. Son enquête révèle que le niveau de digitalisation des entreprises est souvent jugé insatisfaisant, en grande partie en raison d'un manque de compétences numériques parmi les managers. Cette insuffisance, accentuée par un déficit d'information, alimente la résistance au changement et

ralentit l'adoption des nouvelles technologies. Ces résultats rejoignent les conclusions d'autres travaux internationaux, mettant en évidence la manière dont le déficit de compétences constitue un frein majeur à la transformation digitale des organisations. D'où :

Hypothèse H1 : La résistance au changement a un impact négatif sur les compétences organisationnelles, ainsi, elle freine l'adoption de nouvelles pratiques et l'amélioration continue des processus.

-La résistance aux changements et la flexibilité

Les individus cognitivement flexibles croient en leur capacité à s'adapter à leur environnement (Martin & Anderson, 1998). Lorsqu'ils ont confiance en leurs compétences pour accomplir les tâches assignées, ils sont plus enclins à accepter les objectifs organisationnels et à développer un attachement affectif à leur organisation (McDonald & Siegall, 1992). Cette flexibilité cognitive permet aux employés d'avoir une réponse émotionnelle moins négative face au changement organisationnel et favorise leur acceptation de ce dernier. En effet, la flexibilité cognitive implique une capacité à envisager des options alternatives et à s'adapter aux situations nouvelles, ce qui encourage une participation active aux activités organisationnelles (Lau & Woodman, 1995 ; Martin & Rubin, 1995). Ainsi, les employés cognitivement flexibles développent des attitudes plus positives envers le changement organisationnel, réduisant ainsi les craintes quant à ses impacts potentiels négatifs et limitant leur propension à y résister.

Or, la résistance au changement est largement déterminée par le degré d'ouverture à l'expérience des employés (Zimmerman, 2008). Les individus ouverts au changement sont plus enclins à considérer le contexte dans lequel leur organisation évolue et à accepter les ajustements nécessaires. À l'inverse, les employés présentant une résistance accrue au changement ont tendance à exprimer des réticences, voire un comportement non coopératif. La résistance au changement se manifeste à travers trois dimensions interconnectées : la résistance affective, qui engendre une résistance cognitive, laquelle induit à son tour une résistance comportementale (Vince & Broussine, 1996 ; Szabla, 2007). Cette dynamique crée un enchaînement causal dans lequel les émotions négatives liées au changement influencent les pensées, qui se traduisent ensuite par des actions de rejet.

En effet, lorsque la résistance au changement est élevée, elle freine les processus d'adaptation et d'innovation nécessaires à la transformation organisationnelle. Le modèle de Piderit (2000) et Oreg (2006) suggèrent que la réduction de la résistance comportementale passe par une gestion efficace des résistances affective et cognitive. Dès lors, il devient essentiel pour les organisations d'anticiper ces résistances en favorisant la flexibilité cognitive des employés par des stratégies adaptées, telles que le renforcement des compétences en réflexion critique et en résolution de problèmes, et l'amélioration des pratiques de communication interne (Cheraghi et al., 2023 ; Li, 2024), d'où :

Hypothèse H2 : La résistance au changement a un impact négatif sur la flexibilité organisationnelle, limitant ainsi la capacité à reconfigurer les ressources et à s'adapter aux nouvelles opportunités ou défis du marché.

-La résistance aux changements et la réactivité

Plusieurs études ont examiné l'impact de la résistance au changement sur la réactivité des employés et la performance organisationnelle. Une recherche menée en 2013 auprès des employés de banques privées à Rasht met en évidence une relation négative significative : les employés résistants s'adaptent moins aux demandes des clients, ce qui réduit la qualité du service. De plus, cette résistance affecte leur motivation et peut engendrer des comportements contre-productifs.

Dans le même sens, une étude réalisée en 2012 auprès des commerciaux de trois grandes institutions financières (FS1, FS2 et FS3) au Mexique analyse les raisons de la résistance au

changement et son impact sur la réactivité envers les clients. Les résultats montrent que la perception d'une augmentation de la charge de travail due au changement renforce cette résistance, tandis qu'une plus grande autonomie et une forte auto-efficacité contribuent à la réduire. Par ailleurs, la résistance au changement entrave la capacité des commerciaux à répondre efficacement aux besoins des clients, entraînant ainsi une baisse de leurs performances, d'où :

Hypothèse H3 : La résistance au changement a un impact négatif sur la réactivité organisationnelle, réduisant l'agilité dans la réponse aux évolutions rapides de l'environnement externe.

-La résistance aux changements et la rapidité

Dans le cadre des organisations modernes, notamment dans les secteurs liés à la transformation numérique, la résistance au changement est souvent citée comme l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre rapide des changements nécessaires (Fiedler, 2010). Selon une étude dans le secteur de la construction, les équipes projet ont montré une plus grande résistance lorsque la mise en œuvre était perçue comme rapide, notamment lorsque les attentes étaient irréalistes quant à la rapidité de la transformation (Kotter, 1995). Ces résultats corroborent les recherches existantes qui indiquent qu'une résistance accrue peut ralentir la capacité organisationnelle à répondre rapidement à des exigences environnementales dynamiques et, par conséquent, affecter la performance et la compétitivité organisationnelle (Balogun & Jenkins, 2003). Ainsi, **L'Hypothèse H4 : La résistance au changement a un impact négatif sur la rapidité organisationnelle, ralentissant la capacité à mettre en œuvre des adaptations nécessaires pour rester compétitif dans un marché dynamique.**

4. Théories de la Résistance au Changement et de l'Agilité organisationnelle : Aperçu et revue de point forts et des limites

Cette section propose un survol des théories les plus importantes et connues relatives à la résistance au changement et à l'agilité organisationnelle. Elle met en lumière les principaux apports de ces théories tout en soulignant leurs limites respectives, offrant ainsi une base de réflexion critique pour appréhender ces concepts dans le cadre des dynamiques organisationnelles contemporaines.

4.1 Les théories de la résistance au changement

4.1.1 La théorie de Kurt Lewin-champ de force (1951)

Dans les années 1940-1950, Lewin a développé la théorie du champ de force, et c'est en 1951 que son modèle des trois étapes du changement a été formalisé. Ce modèle visait à aider les organisations dans leurs processus de transformation. Il repose sur trois étapes pour la gestion du changement, fondées sur l'analyse des forces motrices et résistantes. Ces trois étapes — **dégel, mouvement et recongélation** — permettent de structurer le processus de transformation organisationnelle.

La première étape, **l'analyse des comportements (ou dégel)**, est importante pour initier le changement. Elle consiste à collecter des informations sur la situation actuelle et à sensibiliser les employés aux nécessités du changement. Cela inclut la reconnaissance des attentes des employés, l'identification des sources potentielles de résistance, et la mise en place d'une communication persuasive pour influencer positivement les attitudes face au changement (Buschmeyer et al., 2016 ; Pan et al., 2022). Face aux incertitudes, les employés se retrouvent réticents et recherchent qu'ils soient guidés par des leaders ayant une vision claire et des actions anticipatives (Weber et al., 2022).

La transition (ou mouvement) est considérée comme la deuxième étape, elle se base sur la mise en œuvre du changement. À ce niveau, il est important de former les employés pour qu'ils comprennent les nouvelles pratiques et y participent activement. Cela leur permet de contribuer de manière constructive à la transformation et d'adopter progressivement les changements proposés (Maisyura et al., 2022).

Enfin, **le gel (ou recongélation)** est la troisième phase où les changements doivent être stabilisés et intégrés de manière durable dans l'organisation. Ce processus comprend des actions de formation continue et de soutien afin de s'assurer que les employés respectent les nouvelles normes. Une gestion claire et compétente de cette étape est indispensable pour ancrer les nouvelles pratiques, tout en réduisant les risques de retour à l'ancien état (Islam, 2023).

4.1.2 Le modèle de Kotter (1996)

John Kotter, professeur à la Harvard Business School, propose un modèle en huit étapes, utilisé pour réussir la gestion du changement organisationnel, qu'il a développé en 1996. Ce modèle met en lumière l'importance d'une communication efficace et de la mobilisation collective pour surmonter la résistance au changement.

La première étape, **créer un sentiment d'urgence**, consiste à convaincre les membres de l'organisation que le statu quo est insatisfaisant et qu'un changement est nécessaire. Des séminaires et ateliers peuvent être organisés pour mettre en lumière les limites des méthodes actuelles et illustrer l'impasse stratégique.

La deuxième étape consiste à **former une coalition**. Le processus de changement doit être guidé par des leaders compétents et engagés, car le changement ne peut être géré par une seule personne. Pour faciliter la compréhension et l'adhésion au changement, il est important d'impliquer activement toutes les parties prenantes.

Développer une vision claire est la troisième phase, qui sert de guide à l'organisation en offrant une direction précise pour le changement. Cette vision doit être à la fois ambitieuse et réaliste.

Communiquer la vision est la quatrième étape. La vision doit être partagée et comprise par l'ensemble des parties prenantes pour garantir un changement efficace. Le leader doit utiliser tous les canaux de communication pour s'assurer de l'engagement continu des employés.

Ensuite, il est important de **lever les obstacles au changement**. Cette étape implique d'identifier et de surmonter les résistances organisationnelles, structurelles ou individuelles, en révisant les systèmes et en adaptant les processus internes à la nouvelle orientation.

La sixième étape, **démontrer des résultats à court terme**, vise à maintenir l'enthousiasme et l'engagement des employés en obtenant des résultats visibles dans les six à dix premiers mois du changement. Ces résultats contribuent à renforcer la confiance dans le processus.

Bâtir sur les premiers résultats est la septième étape. Les premiers succès doivent être utilisés pour accélérer le changement et lancer de nouveaux projets, afin de maintenir la dynamique du processus de transformation.

Enfin, la dernière étape, **ancrer les nouvelles pratiques dans la culture organisationnelle**, vise à faire du changement une norme. Les nouvelles pratiques doivent être intégrées dans les processus et les valeurs de l'organisation, influençant ainsi durablement sa culture.

4.1.3 Théorie de l'identification sociale-TIS

La théorie de l'identification sociale (TIS), développée par Tajfel et Turner (1985), explique comment les individus se perçoivent et se comportent au sein d'un groupe social. Selon cette théorie, l'appartenance à un groupe est déterminée par la catégorisation sociale, la distinctivité du groupe et l'importance des comparaisons sociales entre groupes.

L'identification organisationnelle, concept clé de la TIS, est essentielle pour comprendre les comportements des employés au sein de l'organisation. Elle influence la satisfaction au travail et l'efficacité organisationnelle (Brown, 1969; Hall, Schneider, & Nygren, 1970). Les employés

qui s'identifient fortement à leur organisation tendent à adopter les valeurs et objectifs de celle-ci, renforçant ainsi leur engagement et leur performance.

Dans le contexte du changement organisationnel, la théorie de l'identité sociale (TIS) joue un rôle important. Au sein d'une organisation composée de plusieurs groupes, chaque groupe cherche à préserver son identité et à se distinguer positivement des autres, ce qui peut entraîner des conflits intergroupes. Ces groupes cherchent à améliorer leur propre statut, souvent au détriment des autres (Tajfel, 1978). En période de changement, cette dynamique peut favoriser la résistance si les employés perçoivent que le changement menace leur identité ou leur statut au sein de l'organisation.

4.1.4 Théorie de la dissonance cognitive

La théorie de la dissonance cognitive, développée par Leon Festinger (1957), explique la réaction des individus face à des informations ou comportements contradictoires, elle invite les individus à modifier leurs attitudes, comportements afin de trouver un équilibre entre leurs pensées et leurs actions.

Dans le contexte organisationnel, cette théorie est particulièrement pertinente pour comprendre la résistance au changement. Lorsqu'un individu adopte un comportement qui entre en contradiction avec ses croyances ou attitudes, il ressent une tension qu'il cherche à réduire. Par exemple, un employé qui doit accepter un changement qu'il juge inutile ou perturbant peut essayer de rationaliser ce changement pour justifier son adhésion.

La **dévalorisation des alternatives rejetées** (minimisation des avantages de l'option non choisie) ou la **rationalisation du choix effectué** (exagération des bénéfices de l'option choisie) sont les deux stratégies de réduction de la dissonance, elles peuvent se traduire dans un contexte de changement organisationnel par des résistances qui freinent le processus de transformation, si les employés ne parviennent pas à intégrer le changement de manière cohérente avec leurs croyances.

4.1.5 Théorie de la gestion des incertitudes

La **Théorie de la gestion des incertitudes** (UMT), développée par Lind et Van den Bos (2002), suggère que l'incertitude perçue par les employés concernant les résultats d'un changement organisationnel augmente leur tendance à y résister. L'incertitude dans un contexte social ou organisationnel est perçue comme une expérience désagréable et source de stress, ce qui incite les individus à rechercher plus de prévisibilité et à tenter de réduire cette incertitude (Lind & Van den Bos, 2002 ; Van den Bos & Lind, 2002).

La théorie stipule que face à l'incertitude, les employés cherchent à obtenir des informations sur leur environnement de travail pour le rendre plus compréhensible. Cette recherche d'information est primordiale pour minimiser l'anxiété liée à l'incertitude et pour mieux contrôler l'impact de la situation sur leur vie professionnelle (Ashford & Cummings, 1983, 1985). Dans un environnement incertain, les employés accordent plus d'attention à l'équité perçue dans l'organisation, en particulier en ce qui concerne le traitement qu'ils reçoivent de la part des autorités hiérarchiques. Cette équité devient encore plus saillante lorsque l'incertitude est élevée, et peut affecter négativement leur comportement si elle est perçue comme injuste (Tangirala & Alge, 2006).

L'UMT suggère également que, dans des conditions de forte incertitude, les perceptions d'injustice dans l'organisation peuvent entraîner des comportements déviants. Par exemple, une supervision perçue comme injuste dans un environnement de travail incertain pousse les employés à réagir négativement, car ils cherchent à prendre le contrôle de la situation de manière personnelle. En d'autres termes, l'incertitude couplée à des traitements perçus comme injustes renforce la résistance au changement et peut induire des comportements défensifs contre l'organisation (Lind & Van den Bos, 2002 ; Van den Bos, 2001).

4.2 Les théories de résistance au changement : Revue de points forts et des limites

Le processus de changement organisationnel de Kurt Lewin (1951) constitue un modèle fondamental qui repose sur trois étapes clés : le dégel, le mouvement et la recongélation. Le dégel implique la sensibilisation au changement et la gestion des résistances, permettant ainsi de préparer l'organisation à adopter de nouvelles pratiques. Le mouvement correspond à la mise en œuvre des changements, souvent accompagnée de formations et d'ajustements au niveau des processus internes, tandis que la recongélation vise à stabiliser les changements et à les intégrer durablement dans la culture organisationnelle (Buschmeyer et al., 2016; Pan et al., 2022). Ce modèle est apprécié pour sa simplicité et sa flexibilité d'application dans différents contextes, mais il a aussi été critiqué pour son manque de prise en compte des changements continus et des environnements en perpétuelle évolution, qui ne se prêtent pas toujours à des étapes linéaires et distinctes (Islam, 2023).

Le modèle de Kotter (1996), plus détaillé, propose un processus de changement en huit étapes qui insistent sur la nécessité de créer un sentiment d'urgence, de former une coalition de leaders, et de communiquer clairement la vision du changement. Il met également en lumière l'importance de lever les obstacles et de démontrer des résultats à court terme pour maintenir l'engagement des parties prenantes (Crozier, 2022). Ce modèle, bien qu'efficace pour structurer les actions de changement, est critiqué pour son approche linéaire qui peut sembler rigide face à des environnements incertains et complexes. De plus, sa mise en œuvre peut être longue et difficile, notamment dans des contextes organisationnels où le temps et les ressources sont limités (Zhao, C; Hefu, L; 2022).

La théorie de l'identification sociale de Tajfel et Turner (1985) apporte une dimension importante en explorant l'impact de l'identité organisationnelle sur la résistance au changement. Les employés s'identifiant fortement à l'organisation ont tendance à soutenir le changement, mais peuvent également résister si celui-ci menace leur statut ou leur appartenance à un groupe spécifique au sein de l'organisation (Brown, 1969; Hall et al., 1970). Cette théorie permet de comprendre comment les dynamiques intergroupes influencent l'adhésion au changement, bien qu'elle soit limitée dans des contextes où les changements sont rapides ou où plusieurs identités organisationnelles sont en jeu, comme dans les transformations technologiques (Tajfel, 1978). La théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) explique pourquoi certains employés ressentent de la résistance au changement, notamment lorsqu'ils sont confrontés à des contradictions entre leurs valeurs personnelles et les nouvelles pratiques imposées. Selon cette théorie, les employés cherchent à réduire cette dissonance en rationalisant le changement ou en dévalorisant les anciennes pratiques (Festinger, 1957). Bien que cette approche offre des insights précieux sur les résistances psychologiques, elle est centrée sur l'individu et peut ne pas capturer les dynamiques organisationnelles collectives, notamment dans le cas de changements organisationnels à grande échelle (Lind et al., 2002).

Enfin, la théorie de la gestion des incertitudes (UMT) de Lind et Van den Bos (2002) met l'accent sur l'incertitude ressentie par les employés lors des périodes de changement. Selon cette théorie, les employés ressentent de l'anxiété face à l'inconnu et cherchent à obtenir des informations claires pour réduire cette incertitude. Pour le maintien de l'engagement des employés, et pour une meilleure gestion de la résistance au changement, il est important de fournir des informations transparentes et d'assurer un traitement équitable (Van den Bos, 2001). Ces théories partagent des points communs, notamment l'importance de la communication, de l'implication des parties prenantes et de la gestion des résistances. Elles soulignent également l'impact des dynamiques psychologiques et sociales sur l'acceptation du changement et mettent en lumière l'importance de l'équité et de la perception de légitimité pour favoriser l'adhésion au processus de transformation. Cependant, chacune a ses limites, notamment en ce qui concerne la complexité des environnements organisationnels et les dynamiques changeantes

des entreprises modernes, ce qui nécessite d'adapter les approches classiques aux réalités actuelles du changement organisationnel.

Tableau 1 : Tableau synthétique des théories de résistance au changement

Théories/ Modèles	Auteurs	Année de publication	Points Forts	Limites
Théorie de changement	Kurt Lewin	1951	Simplicité, flexibilité, applicabilité dans différents contextes	Manque de prise en compte des environnements évolutifs et des changements continus.
Modèle de gestion du changement	John Kotter	1996	Structure détaillée, approche axée sur la mobilisation collective	Processus linéaire, rigide dans des environnements incertains, mise en œuvre longue
Théorie de l'identification sociale	Tajfel & Turner	1985	Renforce l'identification à un groupe pour renforcer l'identité personnelle.	Limite dans des contextes de changements rapides ou multiples identités organisationnelles
Théorie de la dissonance cognitive	Leon Festinger	1957	Incite les individus à ajuster croyances ou comportements pour réduire l'inconfort mental.	Centrée sur l'individu, ne capture pas les dynamiques collectives dans les changements à grande échelle
Théorie de la gestion des incertitudes	Lind et Van den Bos	2002	Réduit l'incertitude par l'échange d'informations, essentiel pour la négociation et la gestion de crise.	Ne traite pas directement des dynamiques intergroupes, axée sur la gestion de l'incertitude individuelle.

Source : Elaboré par nos soins

4.3 Théories de l'agilité organisationnelle : Aperçu et revue de point forts et des limites

4.3.1 La Théorie des Capacités Dynamiques

La théorie des capacités dynamiques, a été développée en 1997 par Teece et al, explique comment dans des environnements en constante évolution, certaines entreprises maintiennent un avantage concurrentiel. La théorie comporte trois principales composantes : la détection, la saisie et la transformation.

La détection est la capacité des entreprises à surveiller à la fois l'environnement interne et externe, et à identifier les changements clés. Cela permet à l'organisation de se préparer à des changements futurs tout en dirigeant son attention vers les facteurs externes stratégiques qui façonnent son avenir (Teece, 1997).

La saisie, quant à elle, implique l'alignement des ressources organisationnelles avec les opportunités du marché. Pour faire face aux changements de l'environnement, les entreprises doivent disposer d'une réserve de capacités excédentaires (Teece, 1997).

La transformation vise principalement créer un avantage concurrentiel durable pour les organisations en développant la capacité à restructurer rapidement les processus internes (l'assemblage et le démantèlement rapide des équipes agiles, l'intégration des apprentissages organisationnels et la gestion efficace du changement) et les ressources afin de saisir de nouvelles opportunités.

Ces compétences permettent aux entreprises de rester compétitives même dans des environnements imprévisibles et de renforcer leur réactivité face aux défis (Teece, 1997).

Un aspect fondamental de la théorie des capacités dynamiques est la nécessité d'adopter une structure organisationnelle flexible, notamment dans des environnements VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté). Dans ces contextes, les organisations doivent faire preuve de souplesse pour s'adapter aux exigences du marché. Cette approche rejoint les propositions de Garud et al. (2002) et Kenis et al. (2009) sur l'importance d'adopter des structures organiques dans des environnements instables.

4.3.2 La Théorie de la Contingence

Une théorie développée en 1967 par Lawrence et Lorsch, par repose sur l'idée que chaque organisation est un système ouvert et que ses performances sont influencées par ses interactions avec l'environnement extérieur.

Les organisations opérant dans des environnements stables peuvent adopter une structure mécanistique, caractérisée par une hiérarchie stricte et une gestion centralisée. Cependant, dans des environnements plus volatils, incertains, complexes et ambigus (les environnements VUCA), les organisations doivent évoluer vers une structure organique, plus flexible et moins hiérarchisée (Mintzberg, 1992).

La théorie de la contingence a été étendue par la **théorie des systèmes complémentaires** (Milgrom et Roberts, 1995), mais cette dernière est exclue ici, car elle n'est pas directement pertinente pour l'analyse de l'agilité organisationnelle dans le cadre de ce travail.

4.3.3 La Théorie basée sur les ressources (RBV)

La théorie basée sur les ressources (RBV) est développée en 1990 par Prahalad et Hamel, elle repose sur l'idée que les organisations qui exploitent leurs ressources de la bonne manière. Ces ressources peuvent être tangibles, comme les installations et technologies, ou intangibles, comme les compétences et les connaissances.

Les capacités dynamiques, telles que définies par Teece et Pisano (1994), sont une extension de la RBV et se concentrent sur la capacité des entreprises à développer et à réajuster leurs ressources pour répondre aux changements de l'environnement. Ces capacités incluent l'innovation, l'apprentissage organisationnel, et l'agilité en matière de gestion des ressources humaines, permettant ainsi à l'entreprise de se transformer rapidement en réponse aux changements du marché.

4.3.4 Les théories de l'agilité organisationnelle : Revue de points forts et des limites

La **Théorie des Capacités Dynamiques** (Teece et al., 1997), caractérisée par trois compétences clés – détection, saisie et transformation des opportunités, offre une flexibilité organisationnelle pour les organisations au sein d'un environnement VUCA ; confrontées à des bouleversements inattendus et rapides du marché. Néanmoins, sa mise en place au sein d'une organisation à culture rigide peut sembler complexe et aussi coûteuse car le changement de processus interne s'accompagne souvent par des coûts élevés. Un autre inconvénient est l'absence d'un modèle standardisé permettant de mesurer et d'évaluer les capacités dynamiques de manière concrète et systématique, ce qui complique son application dans des contextes variés.

La **Théorie de la Contingence** (Lawrence et Lorsch, 1967) propose une approche flexible qui ajuste la structure et les processus organisationnels en fonction des spécificités de l'environnement. Elle est particulièrement utile dans des environnements complexes et incertains, car elle encourage une structure plus souple et réactive. Cette approche aide également à comprendre comment les entreprises peuvent s'adapter à des changements radicaux dans leur environnement. Toutefois, la mise en œuvre peut être difficile dans des organisations fortement hiérarchisées, où la flexibilité structurelle est plus compliquée à

instaurer. Bien qu'elle fournisse des lignes directrices pour ajuster la structure, elle manque de solutions pratiques et concrètes pour gérer les transitions entre structures organisationnelles et s'adapter à différents types de changement.

La **Théorie basée sur les ressources (RBV)** (Prahalad et Hamel, 1990) met l'accent sur l'importance des ressources uniques et difficiles à imiter pour maintenir un avantage concurrentiel durable. L'extension de cette théorie, via les capacités dynamiques (Teece et Pisano, 1994), souligne l'importance de la capacité d'une organisation à renouveler et ajuster ses ressources face aux évolutions du marché, en particulier les ressources intangibles telles que les connaissances et compétences organisationnelles. Ces capacités sont essentielles pour maintenir l'agilité organisationnelle et favoriser la compétitivité. Cependant, la RBV est parfois critiquée pour négliger l'impact des facteurs externes sur les ressources internes, ce qui peut limiter son efficacité dans des environnements disruptifs. De plus, la mesure des ressources intangibles, comme les compétences et la culture d'entreprise, reste difficile, rendant complexe l'évaluation de leur contribution à la performance organisationnelle.

La **Théorie des Capacités Dynamiques**, la **Théorie de la Contingence**, et la **Théorie des Ressources et des Capacités Dynamiques (RBV)** se caractérisent par des points de convergence. La flexibilité organisationnelle et l'adaptabilité au sein d'un environnement en constante évolution, constituent le noyau de leurs théories qui admettent que les organisations doivent être capables de s'ajuster, que ce soit en réagissant rapidement aux opportunités (capacités dynamiques), en ajustant leur structure et processus en fonction du contexte externe (théorie de la contingence), ou en exploitant et en renouvelant leurs ressources pour maintenir un avantage concurrentiel (RBV). Elles insistent également sur l'importance des ressources intangibles, telles que les connaissances, compétences et capacités internes, pour soutenir cette flexibilité et l'agilité organisationnelle. Enfin, ces théories partagent une reconnaissance de l'importance des processus d'apprentissage et d'adaptation continue dans un contexte d'incertitude et de changements rapides. Ces similitudes révèlent une vision partagée des organisations comme étant des entités en perpétuelle évolution, nécessitant une gestion proactive des ressources et des processus pour réussir dans un environnement volatile.

Tableau 2 : Tableau synthétique des théories de l'agilité organisationnelle

Théories/ Modèles	Auteurs	Année de publication	Points Forts	Limites
Théorie des Capacités Dynamiques	Teece et al.	1997	-Flexibilité organisationnelle dans un environnement VUCA. -Permet aux entreprises de maintenir un avantage concurrentiel durable.	-Mise en œuvre complexe dans une culture organisationnelle rigide. - Absence de modèle standardisé pour l'évaluation des capacités dynamiques.
Théorie de la Contingence	Lawrence et Lorsch	1967	-Flexibilité structurelle et adaptabilité selon l'environnement externe. -Adaptée aux environnements complexes et incertains.	-Mise en œuvre difficile dans des organisations hiérarchiques strictes. -Manque de solutions pratiques pour la gestion des transitions organisationnelles.
Théorie des Ressources et des Capacités Dynamiques (RBV)	Prahalad et Hamel	1990	- Met l'accent sur les ressources uniques et difficiles à imiter pour maintenir un avantage concurrentiel. -Capacité d'adaptation rapide aux évolutions du marché.	- Critiquée pour négliger l'impact des facteurs externes sur les ressources internes. - Mesure difficile des ressources intangibles (compétences, culture d'entreprise).

Source : Elaboré par nos soins

4.4 Agilité organisationnelle et résistance au changement : Discussion critique des théories

Les théories de l'agilité organisationnelle et de la résistance au changement, bien que complémentaires dans leur approche du changement, diffèrent substantiellement dans leur conception et leurs recommandations pratiques. Les théories de la résistance au changement, telles que celles de Lewin (1951) et Kotter (1996), abordent le changement comme un processus structuré et linéaire, où l'accent est mis sur la gestion des obstacles psychologiques, organisationnels et culturels qui peuvent freiner l'adoption du changement. Ces théories s'appuient sur des étapes claires et séquentielles (par exemple, le modèle de Lewin en trois phases : dégel, transition et regel), offrant des cadres relativement simples pour aider les managers à introduire des transformations dans leurs organisations. Elles soulignent également le rôle du leadership directif, qui impose des actions concrètes pour « forcer » le changement, et de la communication, essentielle pour surmonter la résistance.

En revanche, les théories de l'agilité organisationnelle, notamment celles des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997), placent le changement dans un cadre non linéaire et émergent, caractérisé par une adaptation continue et une flexibilité stratégique. Elles défendent l'idée que les organisations doivent non seulement réagir aux changements de leur environnement, mais aussi anticiper les évolutions futures et ajuster leurs structures et processus de manière proactive. L'agilité est donc perçue comme une capacité d'apprentissage constant et d'anticipation des ruptures, plutôt qu'une simple réaction face aux perturbations. Le leadership dans cette perspective est plus distribué et collaboratif, axé sur la facilitation du changement à travers la mobilisation des ressources et l'engagement des parties prenantes.

Néanmoins, dans des contextes variés et évolutifs, bien que les théories de l'agilité organisationnelle soient flexibles, elles n'offrent pas toujours des solutions pratiques et opérationnelles, c'est-à-dire un cadre concret pour guider l'action. En revanche, les théories de la résistance au changement proposent des outils pratiques pour surmonter les obstacles, mais elles abordent le changement de manière structurée et linéaire, ce qui peut les rendre trop rigides face à des environnements de plus en plus complexes et dynamiques. De même, bien que les théories de l'agilité soient pertinentes pour des contextes instables, elles manquent parfois de clarté quant aux modalités concrètes de leur mise en œuvre dans les organisations, notamment en termes de gestion de la transformation à court terme.

L'interaction entre ces deux approches peut néanmoins enrichir la compréhension du changement organisationnel. Tandis que la résistance au changement met en lumière les défis humains et psychologiques auxquels les organisations sont confrontées lors de la transformation, l'agilité organisationnelle souligne l'importance d'une approche plus fluide et proactive pour gérer le changement. L'intégration des deux perspectives pourrait permettre de mieux concilier la nécessité de gérer les résistances et celle de maintenir une flexibilité stratégique face à un environnement en mutation constante. Toutefois, cette intégration nécessite un équilibre délicat entre la gestion de la résistance et l'adoption d'une culture de l'agilité qui encourage une adaptation continue et une anticipation des disruptions futures.

4.5 Synthèse des variables communes des théories : Résistance au changement et agilité organisationnelle

Les théories de la résistance au changement et celles de l'agilité organisationnelle partagent plusieurs variables clés, bien que leurs objectifs et contextes d'application diffèrent. Parmi les variables communes, on trouve la **flexibilité organisationnelle**, la **réaction au changement**, le **processus d'apprentissage et d'adaptation continue** qui sont au cœur des deux domaines. La théorie des capacités dynamiques, par exemple, souligne l'importance de la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement aux changements grâce à sa flexibilité et à son innovation

(Teece, 2007). Cette flexibilité est également cruciale dans la gestion du changement, comme le montre le modèle de Lewin (1951) avec sa phase de **dégel**, où la sensibilisation au changement est essentielle pour réduire la résistance.

Une autre variable commune est **la réaction au changement**, illustrée par la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957), où les employés tentent de diminuer la tension engendrée par le changement en adaptant leurs comportements et attitudes. De la même manière, selon le modèle de Kotter (1996), la résolution des difficultés et la génération de résultats tangibles favorisent l'adoption du changement, tout comme la diminution des obstacles dans le processus de transformation des capacités dynamiques, où les organisations doivent saisir les opportunités tout en gérant les résistances internes afin de maintenir leur compétitivité continue.

En outre, **le processus d'apprentissage et d'adaptation continue** est central dans les théories de la résistance au changement et de l'agilité organisationnelle. Par exemple, dans la troisième phase du modèle de Lewin (1951), appelée "recongélation", des actions telles que la formation continue et le soutien permettent de s'assurer que les employés adoptent et respectent les nouvelles normes. De même, la théorie des ressources met en avant l'importance des ressources intangibles, telles que les connaissances, compétences et capacités internes, pour renforcer la flexibilité organisationnelle et soutenir l'agilité nécessaire à l'adaptation dans un environnement en constante évolution.

Les théories explorées dans cette section ont permis de mettre en perspective les principaux cadres conceptuels qui expliquent les dynamiques de résistance au changement et les fondements de l'agilité organisationnelle. Bien qu'elles apportent des éclairages précieux, ces théories présentent également des limites qui méritent une analyse approfondie.

La section suivante s'inscrit dans cette continuité en proposant un état de la littérature plus détaillé sur la résistance au changement et l'agilité organisationnelle. Elle vise à approfondir les connaissances actuelles sur ces concepts en explorant les contributions récentes et les tendances émergentes dans les recherches académiques.

5. Proposition d'un modèle conceptuel de recherche

Cette section propose un modèle conceptuel de recherche, articulant résistance au changement et agilité organisationnelle. Fondé sur les théories et études de cas précédemment explorées, ce modèle servira de base pour orienter les analyses empiriques.

Les études sur l'agilité organisationnelle (AO) se sont principalement concentrées sur les facteurs facilitant son adoption, identifiés comme des antécédents de l'agilité. En parallèle, plusieurs modèles de recherche ont approfondi ces facilitateurs. Par exemple, Ridwandono et Pribadi Subriadi (2019) ont mis en évidence les technologies de l'information (IT) comme un levier clé. AL-AZZAM, IRTAIMEH et KHADDAM (2017) ont proposé le capital intellectuel, divisé en sous-dimensions (capital humain, capital structurel et capital relationnel), comme un facteur déterminant. De son côté, Yeşim (2020) a souligné l'importance de la flexibilité organisationnelle dans son modèle de recherche.

Cependant, malgré l'intérêt croissant pour les facilitateurs de l'agilité organisationnelle, les obstacles qui entravent sa mise en œuvre effective restent largement sous-explorés. Bien que des recherches comme celles de Hasan et al. (2007) et Potdar et al. (2017b) aient identifié des barrières majeures telles que la résistance au changement, la bureaucratie et le manque de ressources, ces dimensions n'ont pas bénéficié d'une attention suffisante dans la littérature académique. Cette lacune limite la compréhension des mécanismes nécessaires pour renforcer l'agilité organisationnelle, en particulier dans des contextes où ces freins peuvent ralentir des transformations essentielles.

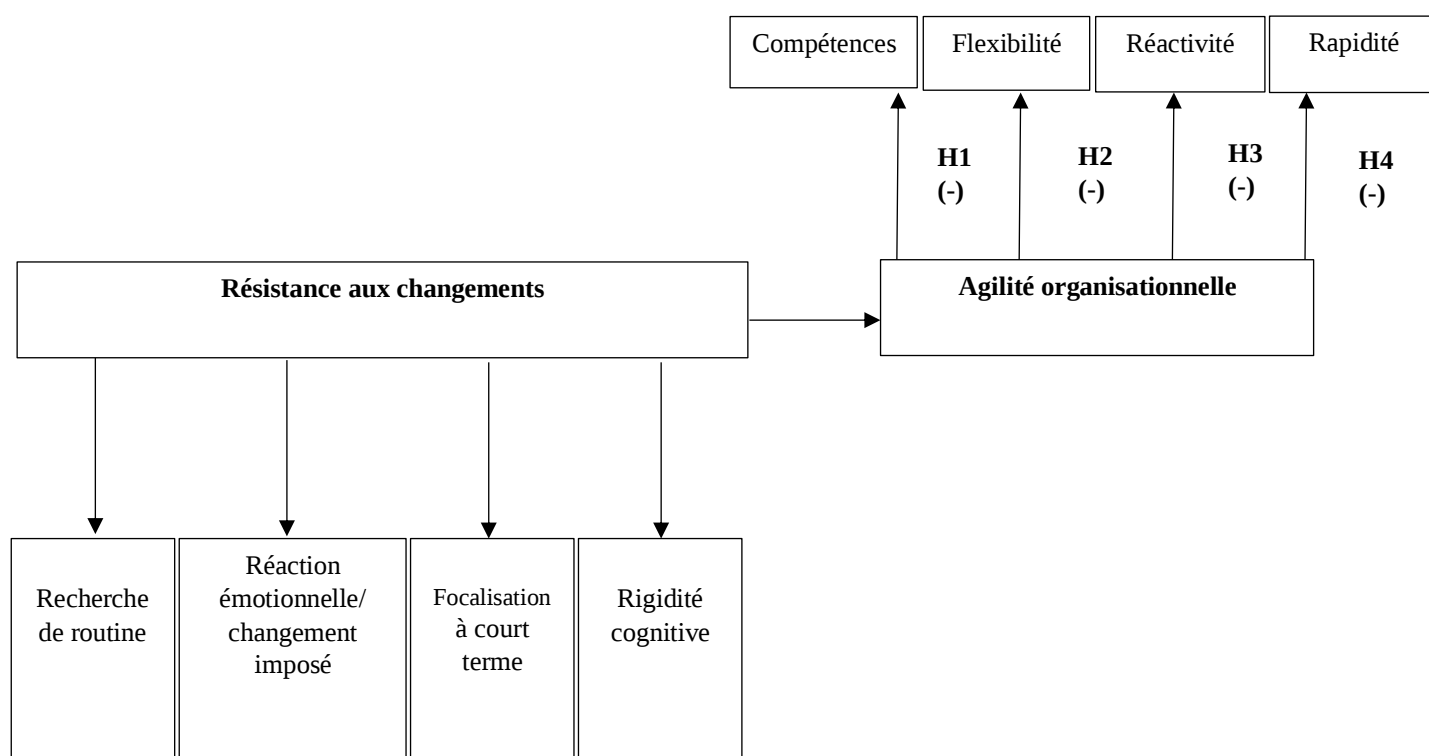
Dans ce contexte, il devient primordial de mener des recherches spécifiquement dédiées à l'identification de ces obstacles et à la proposition de solutions pratiques pour les surmonter.

Une telle démarche peut jouer un rôle déterminant dans l'amélioration de l'agilité organisationnelle, permettant aux entreprises d'optimiser leurs performances et de mieux s'adapter à un environnement en constante évolution.

Parmi les obstacles identifiés, la résistance au changement émerge comme un frein central à l'adoption de l'agilité. Traditionnellement perçue comme une opposition directe au changement, cette notion mérite une exploration approfondie. Dent et Goldberg (1999) suggèrent que les individus ne résistent pas au changement en soi, mais plutôt aux pertes qu'ils associent à ce changement. Cette perspective invite à reconsidérer la gestion de cette résistance, en tenant compte non seulement des dimensions émotionnelles et psychologiques, mais également des facteurs contextuels et structurels (Cheng & Petrovic-Lazarevic, 2005; Dent & Powley, 2001).

Ainsi, pour comprendre comment la résistance au changement affecte l'agilité organisationnelle, il est essentiel de l'analyser à travers les capacités de l'AO selon le modèle de Zhang, Z & Sharifi, H. (2000) : les compétences, la réactivité, la rapidité et la flexibilité. Ces sous-variables, qui reflètent la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement à des circonstances changeantes, sont directement influencées par la manière dont les obstacles, notamment la résistance au changement, sont gérés.

Figure 2 : Proposition du modèle conceptuel de recherche



Source : Elaboré par nos soins

Ce modèle conceptuel de recherche offre une structure claire pour étudier la résistance au changement et l'agilité organisationnelle. Il prépare le terrain pour l'analyse empirique à venir, en facilitant la compréhension des dynamiques entre ces deux concepts.

6. Conclusion et Recommandations

Ce travail examine les concepts de résistance au changement et d'agilité organisationnelle, en mettant en évidence leur interaction. La résistance au changement, bien qu'incontournable, peut parfois être bénéfique pour l'organisation lorsqu'elle protège contre des transformations mal

adaptées. L'agilité organisationnelle, quant à elle, est essentielle pour permettre aux entreprises de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. L'interaction entre ces deux concepts, illustrée par des études récentes, a servi de base au développement de nos hypothèses sur l'influence de l'agilité et de la résistance au changement sur la performance organisationnelle. Les études récentes soulignent que la résistance au changement a un impact significatif sur l'agilité organisationnelle. Elle freine l'adoption de nouvelles pratiques, limitant ainsi le développement des compétences nécessaires à l'innovation et à l'amélioration continue des processus. De plus, elle réduit la flexibilité cognitive des employés, ce qui entrave l'adaptation et la réactivité face aux évolutions du marché. Cette résistance affecte également la rapidité avec laquelle les organisations peuvent mettre en œuvre des transformations, ralentissant leur capacité à répondre aux exigences environnementales dynamiques et à rester compétitives. La discussion des théories de l'agilité organisationnelle et de la résistance au changement révèle à la fois des complémentarités et des divergences fondamentales. Tandis que les théories de la résistance au changement mettent l'accent sur un processus structuré et linéaire pour surmonter les obstacles psychologiques, organisationnels et culturels, les théories de l'agilité organisationnelle adoptent une approche plus dynamique et non linéaire, centrée sur l'adaptation continue et la flexibilité stratégique. Les premières offrent des cadres pratiques et séquentiels, bien adaptés aux transformations planifiées, mais peuvent se heurter aux complexités des environnements en constante évolution. En revanche, les théories de l'agilité, plus pertinentes pour des contextes incertains, manquent parfois de solutions concrètes pour la gestion immédiate du changement. Ce modèle conceptuel de recherche explore l'interaction entre la résistance au changement et l'agilité organisationnelle, en réponse à une lacune dans la littérature qui néglige les obstacles à l'adoption de l'agilité. Il met en évidence les facteurs facilitants de l'agilité, comme les technologies de l'information, le capital intellectuel et la flexibilité organisationnelle, tout en intégrant la résistance au changement comme un frein majeur. En articulant cette résistance avec les capacités d'agilité (compétences, réactivité, rapidité, flexibilité), le modèle prépare le terrain pour des analyses empiriques, visant à comprendre et surmonter ces obstacles pour améliorer l'agilité organisationnelle.

L'examen de la littérature a mis en évidence que la résistance au changement constitue un frein majeur à l'agilité organisationnelle, mais qu'elle peut être surmontée grâce à des stratégies adaptées, telles que la communication transparente, l'implication des parties prenantes et l'apprentissage organisationnel. De plus, l'agilité organisationnelle, en favorisant une culture de flexibilité et d'innovation, peut atténuer la résistance et faciliter la transition vers des modèles plus dynamiques.

Ce travail contribue à la littérature en proposant une articulation entre les concepts de résistance au changement et d'agilité organisationnelle. Il met en évidence le rôle des capacités dynamiques et des approches managériales dans la gestion du changement et la résilience organisationnelle.

Il est recommandé de prolonger ce travail par des études empiriques afin de tester les hypothèses proposées. Une autre piste importante serait d'étendre l'analyse à l'impact des technologies émergentes, en particulier l'intelligence artificielle (IA), et plus spécifiquement la confiance qu'elle suscite. Une confiance renforcée dans l'IA pourrait réduire les résistances aux transformations technologiques, atténuant ainsi l'impact négatif de la résistance. En outre, elle pourrait jouer un rôle clé en tant que facteur intermédiaire, expliquant comment certaines organisations surmontent les obstacles au changement pour atteindre une agilité accrue.

Références :

- (1). Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies for creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370–389.
- (2). Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67–79.
- (3). Bagrationi, K., & Thurner, T. (2023). Middle management's resistance to digital change. *Foresight-Russia*, 17(2), 49–60.
- (4). Balan Kolathappilly, A., & Kumar, M. (2024). Customer perception towards customer-centric strategies of private sector banks. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 4(4).
- (5). Bareil, C. (2010). La résistance au changement. In R. Soparnot (Ed.), *Le management du changement*. Vuibert, Collection Entreprendre.
- (6). Baškarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331–342.
- (7). Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- (8). Buschmeyer, A., Schuh, G., & Wentzel, D. (2016). Organizational transformation towards Product-Service Systems—empirical evidence in managing the behavioral transformation process. *Procedia CIRP*, 47, 264–269.
- (9). Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., Davison, R. M., & Liang, L. (2013). Developing organizational agility through IT capability and KM capability: The moderating effects of organizational climate. Paper presented at the *17th Pacific Asia Conference on Information Systems*, Jeju Island, Republic of Korea, June 18–22.
- (10). Chung, S.-H., Su, Y.-F., & Su, S.-W. (2012). The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(5), 735-744.
- (11). Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.
- (12). De Méo Luiz, A. C., Tsutsumi, M., de Lemos, L. H. A., & Lazarini, K. d. K. M. (2024). Resistance to change as a function of response speed. *Behavioural Processes*.
- (13). Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- (14). Festinger, L. (1957). *The theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- (15). Ford, J., Ford, L., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
- (16). Garud, R., Kumaraswamy, A., & Langlois, R. N. (Eds.). (2002). *Managing in the Modular Age: Architectures, Networks, and Organizations*. Blackwell Publishers.
- (17). Gerasimenko, V. V. (2020). Digital competencies in management: A way to superior competitiveness and resistance to changes. *Serbian Journal of Management*, 15(1).
- (18). Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 7–94.
- (19). Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- (20). Hasan, M. A., Shankar, R., & Sarkis, J. (2007). A study of barriers to agile manufacturing. *International Journal of Agile Systems Management*, 2(1), 1–22.
- (21). Herrbach, O. (1999). Les difficultés liées au changement organisationnel : une approche par le contrat psychologique. *Cahier de Recherche de l'AFC*, (4), juillet.

- (22). Islam, M. N. (2023). Managing organizational change in responding to global crises. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(3), 42–57.
- (23). Jager, P. (2001). Resistance to change: A new view of an old problem. *The Futurist*, 35(3), 24–27.
- (24). Jaramillo, F., Mulki, J., Onyemah, V., & Rivera Pesquera, M. (2012). Salesperson resistance to change: An empirical investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 30(7), 548-566.
- (25). Jian, G. (2007). Unpacking unintended consequences in planned organizational change: A process model. *Management Communication Quarterly*, 21(5), 5–28.
- (26). Kenis, P., Janowicz-Panjaitan, M., & Cambré, B. (Eds.). (2009). *Temporary Organizations: Prevalence, Logic and Effectiveness*. Edward Elgar.
- (27). Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- (28). Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- (29). Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 24, pp. 181–223). Greenwich, CT: JAI Press.
- (30). Lines, B. C., Sullivan, K., Smithwick, J., & Mischung, J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. *International Journal of Project Management*, 33(2015), 1170–1179.
- (31). Maisyura, M., Aisyah, T., & Ilham, R. N. (2022). Transformational leadership in organizational transformation. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 478–488.
- (32). Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2), 179–208.
- (33). Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- (34). Pan, C., Abbas, J., Álvarez-Otero, S., Khan, H., & Cai, C. (2022). Interplay between corporate social responsibility and organizational green culture and their role in employees' responsible behavior towards the environment and society. *Journal of Cleaner Production*, 366, 132878.
- (35). Pemartin, D. (2017). Réussir le changement. Vuibert.
- (36). Potdar, P. K., Routroy, S., & Behera, A. (2017). Analyzing the agile manufacturing barriers using fuzzy DEMATEL. *Benchmark International Journal*, 24(7), 1912–1936.
- (37). Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5–16.
- (38). Schneider, B., Hall, D. T., & Nygren, H. T. (1971). Self-image and job characteristics as correlates of changing organizational identification. *Human Relations*, 24, 397-416.
- (39). Tajfel, H. (1978). The achievement of group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 77-98). London: Academic Press.
- (40). Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- (41). Tangirala, S., & Alge, B. J. (2006). Reactions to unfair events in computer-mediated groups: A test of uncertainty management theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 1–20.

- (42). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- (43). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- (44). Trader-Leigh, K. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 138–155.
- (45). Uras, M. C., Kaya, S., Kaya, A., & Yıldırım, M. (2025). Unveiling risk profiles: A latent profile analysis of 21st-century skills, resistance to change, and cognitive flexibility. *Brain and Behavior*, 15(1).
- (46). Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1–60). San Diego, CA: Academic Press.
- (47). Van den Bos, K., Lind, E. A., & Wilke, H. A. M. (2001). The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Volume 2. From theory to practice* (pp. 49–66). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- (48). Waddell, D., & Sohal, A. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543–548.