



Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie
Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème

**Le comportement d'un
employé face au changement
organisationnel**

**Étude sociologique : L'entreprise
IBRAHIM et Fils**

Réalisé par

BOUBEZZOU Kahina

Encadré par :

M^r : Ameer.

Promotion : juin 2018

Remerciement

*Je tiens à la fin de ce travail à remercier Dieu le
miséricordieux de nous avoir donné la patience et la santé
pour réaliser ce travail.*

*Je tiens à remercier notre promoteur Monsieur Ameur pour sa
disponibilité et ces précieux conseils et qui nous a aider
jusqu'à la fin de ce travail.*

*Mes sincères remerciements au président et aux membres de
Jury pour avoir accepté de corriger et Juger notre travail.*

*Mes sincères remerciements s'adressent également à l'équipe
du service personnel de l'entreprise Ibrahim et Fils qui nous à
permet de réaliser notre enquête de recherche au sein de leur
organisme*

*Je tiens à remercier tous les agents d'exécutions dans
l'entreprise Ibrahim et Fils pour leurs participations d'avoir
nous confie leur renseignement.*

*mes vifs remerciements s'adressent à tous ce qui ont contribué
de près ou de lois à l'enrichissement de ce travail.*

Dédicaces

C'est avec un cœur plein de joie que je dédie ce modeste travail :

- ❖ A ma très chère mère qui a attendu, et espérer ma réussite a qui je témoigne ma profonde gratitude et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'elle a fait pour moi, Maman merci pour que je sois un exemple.*
- ❖ Amon très cher père qui m'a ouvert les portes de la réussite par sa compréhension et soutien.*
- ❖ A mes très chers frères : sofiane et lounes*
- ❖ A ma très chère sœur : samia et thiziri*
- ❖ A ma très chère binôme et copine :nassima pour sa patience et sa pertinence, toute sa familles.*
- ❖ A mes très chère copines : Sissi, nissa et hassina*
- ❖ Je remercie chaleureusement mon promoteur M^r Ameur pour ses conseils et aides.*
- ❖ A tout la promotion de sociologie de travail et des ressources humaines 2017/2018.*

Kahina

Tableau des abréviations

Abréviations	Significations
GRH	Gestion des Ressources Humaines
SARL	Société à Responsabilité Limité
A. E	Agent d'Exécution
PET	Polyéthylène Téréphtalate
PEHD	Polyéthylène Haute Densité

Liste des tableaux

N°	Les titres des tableaux	Page
01	Synthèses de l'historique du changement	19
02	les différents types de changement	30
03	Les avantages et les inconvénients des méthodes de rééducation	32
04	La répartition de la population d'étude selon l'âge	66
05	La répartition de la population selon la situation familiale	67
06	La répartition de la population selon l'ancienneté	68
07	La répartition de nos enquêtés selon le niveau d'instruction	69
08	La répartition de nos enquêtés selon le niveau d'instruction	70
09	La répartition de nos enquêtés selon la modification dans le processus de travail	71
10	La répartition de nos enquêtés selon les avantages qui les ont constatés en cas d'adaptation aux changements	72
11	La répartition des enquêtés selon le jugement du changement organisationnel	73
12	La relation entre l'ancienneté et le changement de comportement des employés au travail.	74
13	La relation entre l'ancienneté et le comportement le plus adopté lors d'un changement organisationnel	76
14	L'influence de la catégorie d'âge sur la formation est ce qu'elle puisse facilite l'adaptation des employés à l'utilisation des nouvelles technique	78
15	Le lien entre le niveau d'instruction et l'adaptation de notre population face aux nouveaux défis de changement	80
16	La relation entre les catégories d'âge et le principal moteur de l'utilisation des nouvelles machines	82

Introduction générale

Partie théorique

CHAPITRE I : Le Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons de choix du thème :.....	3
1.1 Les raisons objective :.....	3
1.2 Les raisons subjectives :.....	3
2. Les objectifs de la recherche :.....	3
3. La problématique :.....	4
4. Les hypothèses :.....	10
5. Définition des concepts clés :	10
5.1 Définition de changement :.....	11
5.2 Définition de l'organisation :.....	11
5.3Le changement organisationnel :.....	11
5.4. Comportement :	12
5.5. L'employé	12
5.6. L'adaptation	12
5.7 L'adaptation au changement.....	12
5.8 Le changement technique	12
6. La pré-enquête :	13
7. La méthode et la technique utilisée.....	13
7.1. La démarche méthodologique :.....	13
7.2. La méthode :	13
7.3 La technique :.....	14
7.4. Le questionnaire :.....	15
La population d'étude :	16
Les difficultés rencontrées	16

CHAPITRE II : Changement organisationnel

Section I : Changement organisationnel	17
1-Définition de changement organisationnel :.....	17
2- Historique du changement organisationnel :	18
3- Les théories des changements.....	20

Sommaire

4- Les objectifs du changement organisationnel :	21
5- Les facteurs de changement organisationnel :	23
5-1 Les forces externes :	23
5-2 Sur le plan sociologique :	23
5-3 Sur le plan économique :	24
5-4 Sur le plan juridique :	24
5-5 Les forces internes :	24
5-6 La gestion de l'entreprise :	25
5-7 Les techniques et le mode de production :	25
6- Les domaines du changement organisationnel :	26
7- Les caractéristiques du changement organisationnel :	27
8- Les types de changement organisationnel :	28
9- Les formes de changement organisationnel :	31
10- Les méthodes d'introduction du changement	31
11- Les différentes phases du changement :	33
12- Le processus de changement :	33
Section II: la résistance au changement organisationnel :	35
1- Qu'est-ce que la résistance au changement	35
2 - les origines de la résistance au changement :	35
3. la diminution de la résistance au changement :	38
3-1 La formation :	38
3-2 La promotion :	38
3-3 L'information :	39
3-4 L'institutionnalisation :	39
4- Pourquoi les gens résistent au changement ?	39
4-1- La peur de l'inconnu	39
4-2- La crainte de perdre ce que l'on possède	40
4-3- La remise en cause des compétences	40
4-4- La préférence pour la stabilité	40
5- Les causes	41
6- La manifestation des résistances	41

Sommaire

7- Les formes des résistances au changement :	43
8- La participation peut vaincre la résistance :	45
9- Les limites de la Résistances au changement :	46
Section III : l'adaptation et la formation :	47
1. Généralité sur l'adaptation :	47
1.1 Adaptation sociale :	47
1.2 Adaptation psychologique :	47
1.3 Adaptation biologique :	48
2- La formation.	48
2-1 -L'évolution de la formation.....	48
3-Qu'e ce qu'une formation.....	50
4-La définition de la formation	51
5- Le sens sociologique de la formation :	51
6-Objectifs de la formation :	51
7-Raison d'être.....	53
8-La structure de la formation favorise l'adaptation au changement :	55

Partie Pratique

CHAPITRE III : Présentation de l'organisme et la vérification des hypothèses

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de la SARL IFRI	56
1-Historique de la SARL IFRI.....	56
2- Mission et activités	57
3- Les objectifs de l'entreprise IBRAHIM et fils	58
4- les différentes filières de la « SARL, Ibrahim IFRI »	58
5- Gramme de produits de la SARL IBRAHIM et IFRI.....	59
6-IFRI sur le marché national et international	60
7-Présentation des différents services.....	61
7.1-Direction général	61
7.2-Service qualité	61
7.3-Secrétariat	61
7.4-Service informatique.....	61
7.5-Service commerciales	62

Sommaire

7.6-Service approvisionnement.....	62
7.7-Service finance et comptabilité.....	62
7.8-Service du personnel.....	62
7.9-Service gestion des stocks	62
7.10-Service hygiène et sécurité	62
7.11-Service technique.....	63
7.12-Service production.....	63
7.13-La direction des ressources humaines	63
8-Les taches de service personnel.....	63
8.1-Recrutement.....	63
8.2-Service d'exploitation de la paie	64
8.3-Service social	64
8.4-Service de formation.....	64
8.5-Le cadre en gestion des ressources humaines.....	65
Section II : Analyse et interprétation des résultats et la vérification de deux hypothèses.	66
1-Les caractéristiques personnelles des salariés	66
2- Analyse et interprétation des données :	74
2-1 : 1er Hypothèse :	74
2-2 : 2 ^{eme} Hypothèse	78

Conclusion

Liste Bibliographique

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

Dans ce monde de travail, les entreprises font également face à des changements, changements qui s'effectuent de plus en plus rapidement. Les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles exigences de leur environnement si elles veulent survivre et continuer d'exercer leurs fonctions sociale et économique.

La notion de changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficulté en raison de son caractère multiple et complexe.

En effet le changement organisationnel peut prendre différentes formes. Selon son étendue, sa profondeur et son rythme. Le changement peut être global ou partiel. Il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble ou niveau de ces différentes activités, soit une partie de l'organisation.

Le changement organisationnel ne concerne pas seulement la direction ou une couche spécifique de l'organisation mais il touche tous les niveaux administratifs et toutes les unités organisationnelles.

Le changement est à la fois un résultat attendu est une source qui se constitue et se gère comme un avantage concurrentiel.

Le changement des entreprises et dans les entreprises est un domaine d'action crucial et un véritable défi pour les agents d'exécution, on cherche de maintenir la vitalité compétitive de leur organisations.

Toute entreprise est en effet amenée, au cours de son histoire à faire face à des transformations plus en moins radicales dans son environnement et à s'engager dans des changements plus en moins distincts de ses caractères.

Pour que le changement soit efficace il faut identifier les besoins des agents exécutifs. On ne se contente pas de calquer des solutions toutes faites sur le contexte des différentes réactions de comportement des agents d'exécution. En effet à travers cette étude on s'intéresse au rapport entre le changement organisationnel et le comportement des agents d'exécution. On vise à anticiper ce changement lors de

Introduction générale

l'introduction des nouvelles machines au mode de travail au sein de l'entreprise privée IFRI.

Nous avons réparti notre travail en trois principaux chapitres, le premier chapitre concerne le cadres méthodologiques de la recherche dans ce chapitre nous essayons de démontrés quelles sont les raisons et les objectifs de thème, la problématique, les hypothèses, les concepts, la méthode et la technique utilisées, et la population d'études.

Le deuxième chapitre traite le cadre théorique qui porte trois sections la première sur le changement organisationnel et la deuxième sur la résistance au changement et la dernière sur l'adaptation comme un comportement et la formation.

Et le troisième chapitre on a deux sections, la première section porte sur la présentation de l'entreprise IFRI.

Et deuxième section porte sur l'analyse et l'interprétation des données et la vérification des hypothèses.

On a conclu notre recherche avec une conclusion, liste bibliographique et annexes.

Partie théorique

CHAPITRE I

Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule

Dans le cadre méthodologique de cette recherche, on trouve une partie méthodologique, qui est consacrée à expliquer les raisons et les objectifs du choix du thème, donner une problématique et les hypothèses, définir les concepts clés, et expliquer la méthode et la technique utilisées et en fin les difficultés rencontrés.

1. Les raisons de choix du thème :

Le choix de notre sujet (le comportement d'un employé face au changement organisationnel) est lié à des raisons suivantes :

1.1 Les raisons objective :

- Découvrir l'impotence donnée au changement organisationnel au sein de l'entreprise IFRI.
- Démontrer les comportements des employés face à ce changement.
- Connaitre l'impact de changement technologique sur l'adaptation des salariés.
- Déterminer le rôle de la formation lors d'un changement organisationnel dans une entreprise.

1.2 Les raisons subjectives :

- Avoir des idées sur le changement organisationnel et ces caractéristiques au sein d'entreprise IFRI.
- Approfondir nos connaissances théoriques en sociologie des organisations et particulièrement dans le domaine de la GRH.
- Acquisitions des connaissances et des informations sur l'insertion du changement organisationnel.

2. Les objectifs de la recherche :

Toute recherche se construit à des objectifs destinés et fixer donc les buts de notre recherche se résume comme suite :

- Stage de fin d'étude pour me faciliter l'intégration dans le domaine de travail.
- Avoir une idée sur la réaction des employés lors d'un changement organisationnel.
- Découvrir comment l'entreprise IFRI gère les réactions des salariés face au changement.

3. La problématique :

Nouvelles technologies, mondialisation, sociétés de l'urgence, sociologies participative....tous ces facteurs contraignent les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, à s'intéresser à la notion de changement.

Aujourd'hui aucune entreprise ne peut plus se limiter à produire et vendre, Les entreprises sont de plus en plus concernées par le changement. Le changement de plus en plus présent on ne cesse de parler de restructuration, de réorganisation, de réorientation, d'évoquer de nouvelles formes de distribution, de fusion et d'acquisitions, de transformation des mentalités. Des phénomènes auparavant exceptionnels sont devenus banals. Aucune entreprise n'y échappe. Elles évoluent dans des environnements qui se modifient toujours plus rapidement. Une entreprise peut provoquer le changement ou le subir, mais elle a besoin de changer¹.

L'évolution ou le bouleversement de l'environnement n'est pas contrôlé. Des secteurs entiers comme la micro-informatique et l'automobile sont contraint de changer en permanence : nouveaux produits, nouvelles organisations, alors même que la rentabilité de la plupart des acteurs plaide en faveur d'un ralentissement du mouvement, dont la finalité n'apparaît plus clairement. Les technologies deviennent rapidement obsolètes, la durée de vie des produits se raccourcit, la concurrence innove toujours plus. Les entreprises, au sens strict du terme, ne sont pas les seules concernées. Les administrations, les associations, les coopératives par exemple sont également touchées par le changement. Le

¹ AUTTISIER David et autres, les stratégies de changements organisationnelles, 3ed Dunod, Paris 2012, P 03.

rythme et la fréquence peuvent être différents, ainsi que les mobiles, mais ils changent eux aussi. Être dans une position de monopole n'est plus aujourd'hui synonyme d'immobilisme. Le changement est partout.

Le changement, c'est ne plus être le même, c'est l'état de ce qui évolue, se modifié. Le changement recouvre des phénomènes très différents de par leur amplitude et leur étendue. Certains changements correspondent à des bouleversements. Complet. Toute l'entreprise est concernée par des modifications profondes. C'est le cas des transformations, qui se traduisent par des changements importants au niveau de la stratégie, des structures, des systèmes des ressources humaines, de la culture².

Dans d'autres cas, le changement est profond, mais limité à une partie de l'entreprise. Ce fut le cas, par exemple, dans les années soixante-dix lorsque l'entreprise SAAB, bientôt illimitée par d'autres constructeurs automobiles, bouleversa ses méthodes de production en passant du travail à la chaîne au travail en équipe. À l'autre extrémité, nous trouvons des changements de faible amplitude et de faible étendue, tels que l'aménagement d'un processus ou l'introduction de la micro-informatique dans un service. Ces phénomènes sont très différents les uns des autres mais il s'agit, dans tous les cas, de changements, qui peuvent être gérés avec les mêmes³.

Aujourd'hui le changement organisationnel qu'il soit naturel ou planifié a acquis un rôle essentiel dans la démarche en science de gestion, en effet depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer, innover, il a toujours confrontés ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux critères d'efficacité de son temps il est devenu un sujet grandissant pour les praticiens et les chercheurs dans ce domaine, les raisons avancées sont multiples l'insatisfaction de la concurrence sur le marché plantaire la complexité accrue du

² MARTINE Visinand, le rôle attendu des professionnelles RH lors d'un changement organisationnel, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître, université Montréal, août 2003, P 01.

³ Ibid, P 04.

nouvel environnement d'affaire, la prise de conscience de l'importance du rôle de l'individu dans une organisation.

Chaque entreprise cherche réaliser le maximum des profits et des gains qui assure le classement de l'entreprise. En effet divers changement qui touche le entreprises dans plusieurs domaines, l'intensification de la concurrence, l'accélération technologique et les différents changement observés dans l'environnement macro-économique des entreprises, poussent ces derniers à réagir et être réactives dans un contexte environnemental se voient contraintes d'intégrer de nombreux changement en leur sein, bien que ces changements organisationnels remettent constamment en question la façon de concevoir et de gérer et ils demandent souvent que ces derniers cherches ou inventa des nouvelles façon de s'ajuster.

« D'une manière générale, on peut définir le changement comme une modification significative d'un état, d'un système de relation ou de situation de l'entreprise, dont les éléments affectent les déférents acteurs de l'organisation (actionnaire, dirigeants, managers, collaborateurs). Il est par conséquent un phénomène incontournable dans le vécu des organisations et dans les analyses de la gestion des entreprises, qu'il s'agisse d'une démarche volontaire au contraire »⁴.

Le changement organisationnel il touche toutes les structures de l'entreprise telle que la restructuration, réorganisation et d'évoquer les nouvelles formes de travail. Aujourd'hui toutes les entreprises inventent des nouvelles techniques de productions et cette dernière se définit comme l'application des connaissances théoriques et pratiques à un travail technique. On peut raffiner cette définition en décomposant la connaissance en paramètres conatifs, existentiels et opérationnels ; la technologie est définie alors comme l'application de savoir, du savoir, du savoir-être et du savoir-faire dans le but d'effectuer un travail. Cette définition peut paraître étonnante à première vue,

⁴ OLIVIER Meier, gestion du changement, édDunod2010, P 01-02.

car pour plusieurs personnes la technologie est associée à la machinerie, aux outils et à l'équipement qu'utilise une entreprise pour fabriquer des produits. Toutefois, les connaissances et les compétences des travailleurs font elles aussi partie de la technologie, puisque l'outil ne peut à lui seul assurer le résultat final.

L'entreprise avant de rejoindre leurs nouveaux objectifs doivent compter sur les salariés comme facteur déterminant de leur transformation, en effet Dès lors les organisations doivent miser sur l'acteur comme facteur n'est pas simplement de décréter du changement, c'est de faire en sorte qu'il appliqué par tous, et tous doivent être acteur du changement, en effet c'est la dimension humaine qui est la clé de la réussite ou de l'échec du changement organisationnel ne peut d'après BAREIL « le changement organisationnelle ne peut se réaliser sans l'apport des individus » en effet ce sont eux qui vont enrichir , améliorer, donner du sens aux choses, faire en sorte que les changements apportent les résultat escompté(succès).

Mais, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent change aussi et qu'ils proviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnel. Néanmoins, la volonté de changement et sa conduite s'accompagnent généralement d'incertitudes, d'une piètre communication, de lutte de pouvoir et du chaos.

Ainsi, elle peut se heurter à plusieurs problèmes au moment du passage à l'action, car sa mise en œuvre doit tenir compte de la dimension humaine à savoir les valeurs, la culture, l'environnement et les résistances au changement.

Les individus, les groupes et les organisations sont des sujets qui, depuis toujours, sont privilège par les chercheurs en science sociale. Cependant, le comportement en milieu de travail représente la manière par laquelle l'employé comporte face au changement organisationnel telle que le comportement adaptatif au changement.

Pour les entreprises, le changement organisationnel, le changement des situations et conditions du marché mondial ne peut se faire sans l'apport d'adaptation, l'adaptation des salariés au changement devenu un outil incontournable pour conserver un avantage concurrentiel pour les entreprises. Elles posent de nouvelles exigences en matière de compétences, et de capacité d'adaptation des travailleurs dont l'efficacité est censée croître.

Pour faire face à cette évolution, l'entreprise doit donc assurer et conserver la performance de ces salariés, parmi les différentes façons d'acquisition des nouvelles connaissances et de développement des compétences des employés pour s'adapter mieux au changement imposé on parlera dans ce cas de la formation qui devient un outil stratégique dans la plupart des entreprises, d'autant qu'il constitue pour cette dernière un investissement rentable.

Selon MATHIS Louis, « la formation doit être comme objectif général et prioritaire de l'organisation, dont on fait préparer les hommes à exercer les fonctions et affronter la responsabilité de ces fonctions ».⁵

Les entreprises algériennes sont soumises à la pression de l'ouverture économique et une concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et un renforcement de l'effort de la place de la formation des salariés afin de s'adapter au changement adopte « la formation est l'une des politiques stratégiques que les entreprises algériennes ont mis en œuvre depuis l'indépendance car elle se trouve dans des situations exceptionnelles, elles devaient trouver des solutions pour résoudre ses problèmes des moyens et des méthodes exceptionnelles ».

Dans notre étude on tentera de montrer et expliquer quel est le genre de changement a été subi par notre entreprise et de quoi il s'agit le comportement des salariés face à ce changement.

⁵ MATHIS **Luis, gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines**, édition d'organisation, paris 1986, p52.

Nous avons amené notre étude dans l'entreprise « **IFRI** » dans cette optique cette entreprise est l'une des grandes entreprises algériennes spécialisée dans la production de (l'eau minérale naturelle), cherche le développement et la réussite et qui accordent une grande importance à la qualité de son produit.

Après avoir toutes les informations nécessaires concernant cette entreprise on a constaté que cette entreprise a connu un changement organisationnel qui est un changement technique, ce dernier se définit comme un ensemble des nouvelles machines de production qui étaient inventées par l'entreprise « **IFRI** » en vue de répondre aux objectifs fixés à court, moyen et long terme, suite à la mondialisation et l'environnement concurrentiel qui entoure cette entreprise, et l'objectif principal c'est d'augmenter la production et produire en grande échelle, ces nouvelles techniques se caractérisent des lignes de production automatisées ainsi que d'une grande chaîne de montage qui produit de grandes quantités de bouteilles d'eau. Depuis l'invention des machines de production en 2010 cette entreprise a connu une forte production de masse qui arrive à 536 millions de bouteilles d'eau.

Notre recherche porte sur une seule catégorie socioprofessionnelle qui est la catégorie des agents d'exécution car ce sont les plus touchés par le programme de la production de cette entreprise.

Dans ce sens l'orientation de notre recherche vise à montrer comment le changement technique a induit le terme de changement de comportement chez les salariés de l'entreprise « **ifri** ».

De ce fait, notre attention sera portée à essayer de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que le changement technique induit-il le terme de changement de comportement chez les agents d'exécution au sein de l'entreprise **IFRI** ?
- Quelles sont les moyens mis en place par l'entreprise IFRI aux agents d'exécution pour s'adapter au changement ?

- Pour pouvoir y répondre, nous sommes obligés de mettre en place un certain nombre d'hypothèses.

4. Les hypothèses :

Selon **Madeline GRAWITZ** « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, est de leur donner une signification qui est véritable, consistant en un élément possible de débat théorique.⁶

A partir de cette définition, on peut constater que grâce à l'hypothèse on accède de l'étape abstraite vers l'étape concrète de phénomène de recherche, vis-à-vis des questions qui ont été posées dans la problématique.

Dans notre étude, on a proposé quelques réponses provisoires à la question de départ qui sont :

- Le changement technique mène un changement de comportement des agents d'exécution au travail au sein de l'entreprise **IFRI**.
- L'entreprise a mis en place la formation afin d'assurer l'adaptation des agents d'exécution au changement organisationnel.

5. Définition des concepts clés :

Afin de cerner la problématique dans une recherche, le chercheur fait recours à une analyse conceptuelle en vue de concrétiser les phénomènes étudiés, dégager les indices, déterminer les techniques et clarifier les hypothèses.

Pour approfondir notre recherche, il est nécessaire de définir quelques concepts tels que :⁷

⁶ GRAWITZ Madeleine, **lexique des sciences sociales**, 7^{ème} édition, Daloz, 2000, p06.

⁷ CHAVEL Thierry, **la conduite humaine du changement**, édition Dunod, Paris, 2000, P56.

5.1 Définition de changement :

Selon **THIERRY CHAVAL** « Le changement est une manière contemporaine de gérer l'entreprise fondée sur un mouvement perpétuel de destruction et de création de l'organisation »⁸.

Dans le petit la rousse le concept de changement signifié une action, fait de changer, de se modifier, faire passer d'un état a un autre.

D'un côté, pour **Bélanger** la notion de changement serait « le passage d'un état actuelle a un état désirer, d'une situation original actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adapter, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ».

4.2 Définition de l'organisation :

Le terme « organisation » a plusieurs sens distincts, bien que voisins. Il désigne une dynamique (le fait d'organiser), une méthode ou un procédé, la manière dont un ensemble est structuré (organisation générale d'une firme par exemple) et les groupes humains finalisés.

5.3 Le changement organisationnel :

Selon **Meyer** « le changement organisationnel est une modification significative d'un état, d'un system de relation ou de situation de l'entreprise dont les éléments affectent les défirrent acteurs de l'organisation (actionnaire d'érigeant managers, collaborateurs) il peut aussi concerner l'évolution des mitée activer de la situation de des modes de gestion que la transformation les démentions culturelle, humaines et sociales de l'entreprise ».⁹

Le Changement organisationnel selon **J, PIERRE** et **AL** (1997) « le changement organisationnel est une opération de changement tangible on se qui concerne les types comportementaux des salariés »¹⁰.

⁸BELANGER et Laurent, **le changement organisationnel et le développement**, 3^{ème} édition Gaëtan Morin, paris, 1994, P357.

⁹MEYER Olivier, **gestion de changement**, éditionDunod paris, 2007, p2.

¹⁰JEAN Pierre et Amassasse Poulet, **stratégie politique générale**, 3ème édition, Dunod paris, 1997, p340.

Le changement organisationnel selon **DESREMAUX** « le changement organisationnel étant une constate de la vie économique et sociale et nous ils nous rappelle également que l'évolution de l'entreprise mobilise deux cadre d'analyse d'un côté le rapport entre la stuc ture et stratégie ».

5.4. Comportement :

Au sens propre se comporter c'est agir, réagir et le comportement est une suite d'action ou de réaction.¹¹

Au sens large le comportement est l'ensemble de la conduite de l'individu dans son environnement proche ou dans ca société¹²

5.5. L'employé

Un acteur actif occupant d'un emploi dont le contrat de travail est fondé sur une relation subordination a un employeur, l'employé loue sa force de travail à l'employeur une échange d'une rémunération appeler employé.¹³

5.6. L'adaptation

Est un processus par laquelle des individus (ou petit individu) des populations des espaces changent de forme ou de fonction afin de devenir plus performant en présence de condition environnementale donné ou modifier, peut aussi référer au résultat de ce processus.

5.7 L'adaptation au changement

L'adaptation à un changement consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçu par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassants ces capacités.¹⁴

5.8 Le changement technique

Est l'introduction ou l'ajoute de machineries, équipement ou appareil ou leur modification ayant pour effet d'abolie ou plusieurs postes ou de modifier de

¹¹ ANDRE Akoun et P, A, **dictionnaire de sociologie**, édition Robere/seuil, France, 1991, p98.

¹² Ibid, p99.

¹³ ALAIN Bruno, **dictionnaire l'économie et des sciences**, édition ellips, paris, 2005p415.

¹⁴ GRAWITZ Madeleine, op.cit, p122.

façon significative l'exercice des tâches de la personne salariée ou les connaissances requises à la pratique habituelle de poste.¹⁵

6. La pré-enquête :

Notre pré-enquête s'est déroulée en moins de janvier, c'est une étape très importante dans notre étude, elle nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation.

Nous avons commencé en premier lieu avec un entretien libre auprès de responsables de service de production au sein de la SARL « **IFRI** » et dans un deuxième lieu avec 3 employés dans le but de rassembler les différentes informations sur notre thème pour élargir et recueillir le plus d'informations possible.

7. La méthode et la technique utilisée

7.1. La démarche méthodologique :

Pour qu'un chercheur puisse mener à bien son enquête et arriver à des résultats plus pertinents, il doit penser aux moyens à utiliser à chacune des étapes de sa démarche, et ce sera bien sûr sa méthodologie qui est définie par Maurice Angers comme « l'ensemble des méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique »¹⁶

7.2. La méthode :

Plusieurs facteurs influencent sur le choix de la méthode que le chercheur doit suivre du moment qu'elle est intimement liée à la question de départ posée au début de sa recherche et à ses objectifs pour apporter et développer des réponses à nos questions, il est trivial d'avoir recours à une méthode de recherche. Qui peut être définie comme un ensemble de règles relativement indépendantes des contextes et des faits particuliers étudiés, elle se produit sur le terrain, par des

¹⁵ RIM Zid, **comprendre le changement organisationnel**, mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, p.9.

¹⁶ ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition Casbah, Alger, 1997, p.65.

procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche.

Parmi les nombreuses méthodes utilisées dans différentes recherches scientifique, nous avons opté une approche quantitative que nous permettra de confirmer ou d'infirmes nos hypothèses de recherche à partir de là, on peut dire qu'on a opté pour la méthode quantitative qui est « un ensemble de procédure pour mesurer des phénomènes les mesures peuvent être ordinaire du genre plus grand ou plus petit ou numérique avec usage de calculs »¹⁷.

Ce choix est déterminé par la nature de notre thème qui est « le comportement d'un employé face au changement organisationnel ». Notamment la question de départ et les objectifs de la recherche et cela, en vue de vérifier les hypothèses émises et d'assurer les relations existantes entre ces différentes variables.

7.3 La technique :

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour la collecte des informations sur le terrain, que ce soit pendant la pré-enquête ou dans le cœur de l'enquête car bien choisies ses techniques de collecte des données déterminent les résultats finaux de l'enquête.

Selon **MADÉLIN GRAWITZ** « la technique est ensemble des procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles, successifs d'être appliqués à des nouveaux dans la même condition, adaptés au genre de problème et de phénomènes en cause ». ¹⁸

Pour comprendre les phénomènes de notre recherche on a utilisé le questionnaire.

Selon Jean-Claude Combès « le questionnaire pour fonction principale de donner à la recherche, une extension plus grande et de vérifier statiquement

¹⁷ Ibid, p58.

¹⁸ GRAWITZ Madeleine, méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, 2001, p351.

jusqu'à quel point sont généralisable ces informations et les hypothèses probablement constitués ».

7.4. Le questionnaire :

Pour la réalisation de cette étude la technique de questionnaire et un choix adéquat, par définition « c'est le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté, il est un outil par lequel le double but de l'interview doit être atteint ; d'une part motiver inciter l'enquêté à parler, d'autre part obtenir l'information adéquate pour l'enquêteur ».

Pour Omar Aktouf le questionnaire « est un ensemble des questions écrites portant sur un sujet particulière et obéissant à des règles de précision, de préparation, de construction et de passation, il existe un grand nombre de questionnaires que l'on classe selon le but visé : d'opinion, d'intérêt, de connaissance, de motivation.¹⁹

Cette technique directe d'investigation scientifique permet de les interroger d'une façon directive et de faire un prélèvement quantitatif, le questionnaire est la technique principale de notre recherche qui permet de clarifier l'hypothèse sur le terrain, nous avons formulé des questions simples, comme nous avons organisé quelques entretiens lors de la phase de la pré-enquête dans le but de recueillir des informations sur notre thème.

Les questions de notre questionnaire sont réparties en quatre axes :

Axe 01 : est relatif aux données personnelles de l'enquêté.

Axe 02 : relatif au changement organisationnel.

Axe 03 : relatif au changement technique.

Axe 04 : est relatif à l'adaptation comme un comportement face au changement organisationnel.

¹⁹ AKTOUF Omar, méthodologie des sciences et approche quantitative des organisations, édition Québec, 1987, p27.

La population d'étude :

Selon M. Angers « la population d'étude est un ensemble ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distingues d'autre éléments et sur les quels porte l'investigation ».

Lors de notre enquête, on a pris l'effectif total de l'entreprise d'accueil correspond à un ensemble de 100 salariés de la même catégorie qui est la catégorie les agents d'exécution mise à part les 05 et seul responsables avec lesquels on a effectué les entretiens exploratoire cependant on a récupérer que 70 questionnaire.

Les difficultés rencontrées

En revanchant, au cours de notre recherche on a été confronté à un ensemble d'obstacles qui ont inhibé notre enquête, on cite :

- ✓ Le manque d'ouvrage.
- ✓ Le manque des études antérieures concernant le changement technique et le comportement des employés.
- ✓ La perte d'un 30% du questionnaire.

CHAPITRE II

Changement organisationnel

Préambule :

Dans ce chapitre on trouve trois sections, ce chapitre développe le thème des pratiques de changement organisationnel, la première section porte la définition, l'historique du changement organisationnel...etc. et la seconde section on trouve la résistance du changement et la dernière parle sur l'adaptation et la formation.

Section I : Changement organisationnel**1-Définition de changement organisationnel :**

Le changement organisationnel, c'est toute démarche à la fois planifiée de longue main et improvisée sur le champs, à la fois structurée et brouillonne, à la fois souhaitée et crainte, s'étendant sur une période variable, qui permettra de faire cohabiter et collaborer des univers à priori incompatibles.

Selon J.PIERRE et AL, le changement organisationnel est une opération de changement tangible en ce qui concerne le type comportemental des salariés, produire le changement radical dans le comportement certes pour harmoniser avec les exigences du climat et environnement interne et externe de l'organisation, ainsi le résultat définitif du changement dans le comportement de cette organisation c'est de son développement et son progrès.²⁰

LEWIN définit tout changement comme étant le passage d'un état à un autre, passage qui se découpe en trois phases : la décristallisation (du champ de force total, dont font partie les acteurs ou de leur propre champ psychologique) au cours de laquelle les acteurs s'ouvrent à une expérience nouvelle ; le déplacement ou s'effectue le changement proprement dit par la correction des schèmes (systèmes) d'action inappropriés et par la production de nouveaux schèmes ou même par la transformation du système dans lequel ils baignent ; la recristallisation ou les apprentissages des acteurs sont pérennisés générant ainsi une rééquilibration du champ de force.²¹

²⁰ JEAN Pierre et Amassasse Poulet, op.cit, p 420.

²¹ LEWIN K, groupe décision and social change, Québec, 1947, p20.

2- Historique du changement organisationnel :

Dans les années glorieuses d'après la guerre mondiale, le changement organisationnel était conçu « comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation et mené par un dirigeant rationnel,

De fait les théories dominantes de l'époque, (c'est-à-dire celle de la croissance, de la vie, de la contingence, du développement organisationnel) sont consistantes avec le contexte d'après la guerre ou l'effort de changement porte essentiellement vers l'adaptation de l'organisation à un environnement en croissance. D'où leur catégorisation sous l'adaptation de théorie du développement organisationnel, de la croissance et de l'appellation de théories du développement organisationnel, de la croissance et de l'adaptation.

La récession du milieu des années 70 bouleverse toute fois profondément cette perspective et répand l'idée du changement organisationnel comme un processus discontinu et révolutionnaire. Le changement est alors perçu « comme un événement dramatique, une crise dans la vie d'une organisation, un processus radical de mutation mené par des dirigeants héroïques qui agissent simultanément sur la culture, la stratégie et la structure afin de transformer l'organisation ».

Les théories typiques de cette époque sont celle de l'écologie des populations, de l'approche configuration elle, du changement culturel et cognitif, de l'équilibre ponctué. Ces théories reconnaissent que la pérennité des organisations est loin d'être acquise et qu'un redressement en situation difficile peut prendre un caractère radical et risqué, le changement organisationnel est alors conçu comme un processus discontinu et révolutionnaire.

En fin, à la fin des années 80 le changement organisationnel se présente plutôt sous l'angle de l'apprentissage et l'innovation, il est vu « comme un processus continu d'apprentissage....pour inviter un future qui permet le renouvellement organisationnel » dans cette perspective, on reconnaît le caractère mouvant des environnements dans les quel évolue l'organisation. On reconnaît aussi que l'organisation n'absorbe pas le changement seulement il

« est l’affaire de tous les membre de l’organisation qui ne sont plus vus principalement comme résistants, mais comme des initiateurs de projet et d’initiatives locales nécessaires à la réussite du changement ».

Demers « énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique) D’abord celle qui suit la 2^{eme} guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement la période actuelle qui commence dès la fin des années 80 ». ²²

Demers décrit ces différentes période dans un tableau dont le quels nous présente la synthèse de l’histoire du changement organisationnel afin de décrire le contexte socioéconomique et les principales perspectives théorique.

Tableau N°01 : synthèses de l’historique du changement :

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Principales perspectives économiques
Fin de la 2eme guerre	Croissance et stabilité économique	-synonyme de progrès -de développement organisationnel -de croissance et d’adaptation	-Théorie de la croissance -de cycle de vie et la contingence -de développement organisationnel
Fin dès l’années 70	-récession et croissance -crise pétrolière 1973	-processus discontinu et révolutionnaires -événement dramatique -une crise dans la vie de l’organisation	-approche de l’écologie des populations -approche configuration elle théories culturelles et cognitive -théorie de l’équilibre ponctué
Fin des années 80 à ce jour	-crise de toute nature -concurrence accrue -précarisation de l’emploi	- le seule chose prévisible -une réalité quotidienne -un processus continu d’apprentissage qui permet l’innovation -l’affaire de tous les nombres de l’organisation	-théorie de l’apprentissage -théorie évolutionnistes -théorie de complexité (théories de chaos) -les approches constructivistes

²² SHIMON DOLAN et autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2^{ème} édition Gaëtan Morin. Paris, p361.

3- Les théories des changements

DEMERS proposent une classification des théories du changement organisationnel en dix catégories. A chacune de ces catégories sont associés les différentes approches théoriques, concept et démarches méthodologiques du changement organisationnel.²³

Il est observé une évolution dans la perception du changement allant du développement organisationnel à la dynamique du changement BEN KAHLA présente, à partir d'une analyse de la littérature, le changement de et dans les organisations il est mis en évidence que quel que soit le type d'analyse du changement de et dans les organisations considérer, l'analyse repose sur une dualité fondamentale (volontarisme/déterminisme, changement construit/prescrit, changement simple/complexe). Au-delà du principe de dualité, le changement peut être appréhendé de différentes façons. Le changement peut être regardé comme un processus aléatoire et contingent. Le processus ne répond à aucun déterminisme ni linéarité quelconque. Toutefois, le processus connaît des limites liées aux circonstances et au contexte dans lequel il s'inscrit. Cette façon de considérer le changement permet de l'envisager sous l'angle dynamique. Le changement peut être vu comme une somme d'ajustements ou chaque nouvel ajustement se fonde pour partie sur le précédent dans un processus continu. Une autre possibilité est de voir le changement dans un processus chaotique, pour ne pas dire "chaotique", erratique voire brutal. L'une et l'autre de ces deux visions du changement renvoient à la notion de mouvement ou la dynamique exprime le passage d'un mode de fonctionnement à un autre pour leur part DURIEUX et VANDANGEON-DERUMEZ(1996) centrent leur propos sur une catégorie de changement qualifié de stratégique.²⁴

²³ DEMERS C, [l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel](http://com7016travaux.wikispeacce.com/Demers+et+le+changement+organisationnel) de 1945 à aujourd'hui in, [www.google.fr/http://com7016travaux.wikispeacce.com/Demers+et+le+changement+organisationnel](http://com7016travaux.wikispeacce.com/Demers+et+le+changement+organisationnel), consulté le 12.05.2018 à 16 :15.

²⁴ BEN KAHLA K, les analyses du changement organisationnel, communication présentée au colloques << la flexibilité : condition de survie ?>> organisé par l'ISCAE, Tunisie 10-11mars, p15.

Dans ce cadre le changement est défini par des acteurs, un contexte une prise de décisions et des actions. Les auteurs mentionnent que « toute changements peut se schématiser de la façon suivante : un certain nombre d'acteurs (internes ou externe) s'engagent dans un processus de changement, prennent des décisions dans des contextes plus ou moins favorables et déclenchent un certain nombre d'actions de différentes natures afin d'implanter, puis de fixer le changement ».

4- Les objectifs du changement organisationnel :

Le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation.

Étant donné, que le manager ne peut pas maitrise l'environnement d'une organisation, il doit continuellement, introduire des changements organisationnel interne qui lui permettent de faire face efficacement, à des nouvelles difficultés.

Le plus souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir à la pression interne ou externe de l'environnement organisationnel. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours des objectifs spécifiques, à savoir :

- Accroissement de la productivité.
- l'acceptation d'une nouvelle technologie pour le personnel.
- un surcroit de motivation pour les employés.
- une intensification des comportements novateurs de la part du personnel.
- Une augmentation de la part de marché, etc.

Pour BEN KAHLA (K), ces buts et autres similaire inspirés par un besoin d'amélioration, supposant deux objectifs sous-jacent :

- Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements :

- ✓ Les organisations doivent disposer de modèles et de techniques efficace pour s'adapter à l'évolution des marchés, des exigences légales, des idées, etc.
- ✓ Les organisations créent, généralement, des départements ou des équipe des spécialistes qui se livrent à des enquêtes et des prévisions, afin de leur permettre de s'adapter d'une manière permanente.²⁵
- Changer les modèles de comportement du personnel :

Le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement, si ses membre n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. Ainsi, les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel à s'avoir. Ce que font ou omettent de faire les employés.

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

- Les enjeux de changement organisationnel :
 - L'enjeu majeur du changement est de connaître l'orientation de projet avant de le déployer. Il faut, donc définir plusieurs éléments à s'avoir :
 - les objectifs permettant d'avoir une vision claire de l'avenir de l'entreprise.
 - les moyens mis à la disposition de l'entreprise afin de réussir ce changement (ressources, temps alloué).
 - la période ou le changement aura lieu en fonction de l'activité de l'entreprise, des ressources disponibles, etc.....

Un deuxième enjeu majeur est l'adhésion du personnel. En effet, le changement est souvent perçu comme une contrainte amenant des

²⁵ ibíd., p20.

comportements négatifs (rejet, démotivation...etc.) pouvant nuire à la bonne réussite du projet de changement. Pour ne pas arriver à une telle situation, l'adhésion des acteurs est primordiale et un accompagnement au changement devra être effectué.

Le travail d'adhésion et d'accompagnement des individus sera sous la responsabilité des acteurs du projet du changement.

5- Les facteurs de changement organisationnel :

Des nombreux facteurs peuvent être à l'origine d'un changement dans une organisation. Ces facteurs découlent des forces externes, qui ne sont pas sous le contrôle des gestionnaires, ou des forces internes, relatives aux situations qui surviennent dans l'entreprise.²⁶

5-1 Les forces externes :

Les forces externes regroupent essentiellement les facteurs sociologiques, économiques et juridiques auxquels l'entreprise doit s'adapter afin de maintenir une certaine stabilité dans un contexte dynamique d'intégration des intrants de l'environnement externe de l'entreprise. Les principales forces externes de changement sont les suivantes :

5-2 Sur le plan sociologique :

- Des aspirations nouvelles quant aux conditions de travail, à l'accomplissement de soi, à l'utilisation des connaissances, aux loisirs.
- Un niveau d'éducation croissant, qui crée des tâches plus intellectuelles, plus techniques.
- Des nouvelles actions collectives concernant le féminisme, l'écologie, la consommation.
- Un affaiblissement du modèle autoritaire et paternaliste propre aux modèles mécanistes.

²⁶SHIMON Dolan et autres, op.cit, p374.

5-3 Sur le plan économique :

- Une concurrence ou une compétition quant à la qualité, à la productivité, à l'image de marque.
- Des fluctuations monétaires imprévisibles en matière de couts, de taux d'intérêt.
- Un changement des ressources du marché, qu'il s'agisse de matériel, de technique (par exemple, on peut se demander comment la technologie du courrier électronique influera sur la rentabilité de la société canadienne des postes, et comment cette dernière réagira à cette concurrence).
- une récession ou une croissance.
- Une croissance du secteur tertiaire.

5-4 Sur le plan juridique :

De nouvelles lois portantes, par exemple, sur la semaine de travail, l'équité salariale et les droits.

5-5 Les forces internes :

Les forces internes sont associées aux différents membres de l'organisation qui contribuent à la réalisation des produits ou des services, à la division des tâches et aux responsabilités dans un cadre fonctionnel et hiérarchique, à la gestion de l'entreprise ainsi qu'aux techniques et aux modes de production. Les principales forces internes de changement sont les suivantes :

A. Les individus :

- le vieillissement des ressources humaines.
- le taux de roulement, l'absentéisme, la satisfaction, la productivité.
- la syndicalisation, les grèves.
- les conflits interpersonnels et intergroupes.
- les changements des buts et des aspirations des gestionnaires.

- l'arrivée de nouveaux employés et les effets sur les tâches, les priorités, les méthodes de travail, les rapports avec les autres services, les réseaux de communication et les mentalités.

B. Les structures :

Les réorganisations, incluant la révision de la ligne hiérarchique des services.

- Les suppressions ou les ajouts de tâches.
- Le changement dans la gestion des ressources humaines.
- Les réseaux de communication.

5-6 La gestion de l'entreprise :

- Les investissements.
- la recherche de capitaux
- La croissance ou la décroissance
- Les records entre organisations, les fusions d'entreprise.

5-7 Les techniques et le mode de production :

- Le développement technique, particulièrement informatique, bureautique, télématique.
- Les modes de productions, par exemple la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, les groupes autonomes.
- Les produits et services, à cause des nouvelles demandes, de la concurrence, des matériaux, de la désuétude.
- Toutes ces forces, prises isolément ou le plus souvent regroupées, peuvent pousser l'entreprise.²⁷

²⁷Ibid, p377.

6- Les domaines du changement organisationnel :**A- le domaine fonctionnel :**

Cette entrée concerne le changement de la vision et de la philosophie de l'organisation, et ce pour déterminer une nouvelle vision qui soit claire et compris par tous les effectifs, cette vision contribue à l'explication de l'objectif final de l'organisation, comme elle devient l'argument visé par les individus pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Aussi l'organisation procède pour le changement de ses objectifs et ses stratégies afin de satisfaire les exigences dictées par l'environnement externe. Ce changement peut toucher un ou plusieurs cotés stratégique.²⁸

B -les domaines des ressources humaines :

Cette entrée est l'élément le plus important constituant l'organisation est la partie la plus dynamique, donc on peut concentrer le changement sur cette entrée afin de développer leur habilités et leurs compétences, cette partie se fait lorsqu'on comprend le comportement des individus afin de le développer davantage pour qu'il soit adéquat avec les besoins de l'organisation. Ce changement peut toucher deux cotés qui concerne les individus :

- le changement positif : lorsque l'organisation procède au licenciement.
- le changement qualitatif des personnels : lorsque l'organisation procède au développement des habilités de son personnel ou à la modification du comportement, et ce à partir des systèmes de formations ou application des règles de compensations organisationnelles.

C -le domaine de l'organigramme :

N'importe quel changement qui touche une unité ou une composante de l'organigramme entre dans le domaine du changement structurel de l'organisation. Lorsque l'organisation décide de toucher son organigramme doit

²⁸ GROUARD Benoit et Meston Francise, **l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement**, 3ème édition Dunod, paris, 1998, p31.

procèdes à la redistribution des spécialités et au regroupement des fonctions, comme elle corrige les dispositifs de communication et les canaux de flux des pouvoirs ainsi les responsabilités, mise à jours quelque unités organisationnelle et éloignement d'autres.

Les plus importants facteurs qui obligent l'organisation à adopter le changement qui touche l'organigramme sont :

- Une erreur concernant la conception de l'organigramme principal.
- Les pratiques non désirées de la part des uns
- Changement des normes et des principes mis en place au départ (changement des dispositifs technologiques, découverte de nouvelle technique de travail....)
- Changement des conditions économiques de l'organisation (recule économique, le changement des lois) et ce afin revoir les méthodes pour les confronter.
- Changement des politiques et des objectifs de l'organisation.

D- le domaine technologique :

L'organisation doit suivre le développement technologique afin de survivre, ce changement influence un certain temps le comportement de salariés ainsi sur l'organigramme comme il peut toucher les relations humaines au sein de cette organisation.²⁹

7- Les caractéristiques du changement organisationnel :

Le changement organisationnel constitue toute déviation du passé. Ce changement peut être spontané se produit naturellement sans aucune planification ou orientation, comme il peut être un changement planifié orienté vers des objectifs ciblés et cette action contient un coté essentiel de l'administration, il contient aussi la capacité de l'individu ainsi l'organisation

²⁹ Ibid, p32.

pour l'adaptation avec le nouvel environnement et répondre à ces exigences d'une manière efficace.

- les efforts du changement sont toujours permanents pour confronter les changements externes de l'organisation, donc chaque impact sur n'importe quelle unité ou un système, l'organisation s'influence entièrement.
- le changement planifié cible l'efficacité de l'organisation, et déterminer l'adaptation voulue avec l'environnement externe.
- le changement organisationnel ne concerne pas seulement la direction ou une couche spécifique de l'organisation, mais il touche tous les niveaux administratifs et toutes les unités organisationnelles. Toute opération de changement efficace est reliée aux compétences et aux distributions des tâches et les responsabilités sur tous les effectifs de l'organisation.³⁰

8- Les types de changement organisationnel :

A- Le changement incrémental /radical :

Selon THIBOUD M, le changement incrémental s'observe chaque fois que dans une organisation, des modifications mineures sont continuellement introduites. Ces modifications peuvent concerner aussi bien la structure, les processus que le comportemental ; sans pour autant, changer l'essentiel de l'organisation et ses activités. Ce type de changement vise une mise en œuvre séquentielle et par étapes ou interviennent à la fois les considérations formelles et les considérations émotives.

Le changement est généralement effectué du bas vers le haut, tout en étant contrôlé par la direction quant aux orientations et aux objectifs, il porte sur les systèmes clés de l'organisation.

³⁰ PIERRE Collette et autres, le changement organisationnel ; théorie et pratique, édition presse de l'université de Québec, canada, 1997, p20.

Le changement radical, comme il est perçu par THIBAUD M, suppose une réorientation des facteurs fondamentaux de l'organisation. Un changement du secteur d'activité ou, tout le monde de production conduit à des transformations majeures de l'essentiel des parties de l'entreprise. Il est mis en œuvre lorsque l'entreprise se trouve devant certaines situations, comme par exemple lorsqu'elle est appelée à se transformer, à se réorienter, à se revitaliser ou encore à redresser ses activités. Il impose, dans ce cas, de définir plus ou moins rapidement des nouvelles orientations et de mobiliser les membres en

B- Le changement équilibré/émergeant :

Selon H. Tsoukas, le changement équilibré correspond à des changements épisodiques alternés par des périodes de stabilité, il vise à rétablir un équilibre que certaines forces, souvent externes, perturbent. Il s'agit d'un changement essentiellement réactif et ponctuel, considéré comme un complément, ne permettant pas de réaliser de véritables modifications.

La notion de changement émergeant considère que l'organisation est une évolution permanente. Cette approche permet d'avoir une compréhension des microprocessus de changement au travail et prend en compte des éléments émergents ou de surprise, elle considère que le changement peut donner lieu des ramifications et implications au-delà de ce qui a été initialement planifié.

C- Le changement voulu / imposé :

Selon K. Ben Kahla, la lecture volontariste ou déterministe du changement permet de distinguer un changement voulu et caractérisé par la prégnance essentielle de la volonté de changer. En effet, pour réaliser certains objectifs qu'ils se sont fixés, les responsables d'une organisation peuvent entreprendre d'apporter des modifications au mode de fonctionnement de celle-

ci ces modifications sont supposées correspondre à la stratégie des acteurs, stratégie qui supporte leurs choix délibèrent.³¹

Les changements imposés de apparaissent de façon spontanée. Ils sont parfois catastrophiques (comme une grève sauvage qui se solde par la fermeture de l'usine), ou, au contraire, bénéfique (comme un conflit interpersonnel qui débouche sur une nouvelle politique ou de nouvelles règles régissant les relations entre le employés).

L'objectif principal de ce type de changement consiste apprendre des mesures des que l'on constate le changement, afin d'en réduire les conséquences négatives et d'en maximiser les avantages éventuels.

Tableau N° 02 : les différents types de changement.

Nature du Changement	Principales caractéristiques
Incrémental	Procède par petite modifications
Radicale	Les modifications sont profondes et implique l'essentiel de l'organisation
Équilibriste	Les modifications visant à rétablir la stabilité dans l'organisation
Émergeant	Les modifications sont introduites de manière continuée pour une amélioration de la performance
Imposé	Des contraintes externes obligent l'entreprise à effectuer certaines modifications
Voulu	Les modification sont interactionnelle et résultent des choix de l'entreprise

³¹ WEISS D, ressources humaines, 2ème édition, édition d'organisation, paris 1999, 2003, p545-547.

9- Les formes de changement organisationnel :**A- le changement brutal :**

Il est souvent initié par une situation difficile comme par l'entreprise, et implique la direction générale, le manager de l'équipe et l'équipe elle-même

Ce changement nécessite souvent une mise à plat de l'organisation d'équipe une redéfinition des fonctions du manager et la mise en œuvre d'un système nouveau ou adopté de relations avec le reste de l'entreprise

L'équipe pilote souvent le changement, en partenariat avec le management et la direction de l'entreprise. Elle s'implique dans la définition des objectifs et des missions du groupe et de chacun, propose des solutions se donne les moyens d'acquérir les compétences associées au processus de changement et aux nouvelles fonctions. Elle justifie souvent la rupture avec l'ancienne organisation pas des dysfonctionnements dont les conséquences sont néfastes au développement de l'activité.

B- le changement progressif :

Le changement progressif est souvent initié par un plan de progrès dans l'entreprise ou dans l'activité de l'équipe. Il se traduit par une modification de fonctions, de postes, une recomposition de l'activité des équipes. Dans ce cas, l'investissement managérial important, en particulier pour la mise en œuvre d'un plan de changement initié avec l'équipe.

10-Les méthodes d'introduction du changement

Les travaux classiques sur les processus de changement font largement état des méthodes qui semblent les plus appropriées pour introduire le changement.

Cependant, celles qu'utilisent les employeurs ne sont pas toujours les meilleurs. On recense six moyens, regroupés en trois grandes méthodes :

A- La rééducation :

- la participation et l’engagement.
- la facilitation et le soutien.

B- La raison

- la négociation et l’entente.
- l’éducation et la communication.

C- Le pouvoir

- la manipulation.
- la coercition, implicite ou explicite.

Les méthodes introduites par le pouvoir ne devraient être utilisées qu’en situation de crise organisationnelle. Au lieu de reproches, de menaces de licenciement, d’ordre ou d’autorisations, les employeurs auraient avantage à utiliser des renforcements positifs tels que des améliorations aux salaires.

Tableau n° 03 : Les avantages et les inconvénients des méthodes de rééducation :

Avantage	Inconvénients
Valorisent les individus. Favorisent l’expression des crainte et sécurisent. Modifient les attitudes, provoquent l’autocontrôle encouragent la créativité.	Prennent beaucoup de temps de temps, en réunion, en organisation Peuvent provoquer l’hostilité de certaines personnes.

Condition de travail, et à tenter de diminuer les forces qui s’opposent au changement par l’éducation, information et la communication. Les méthodes rationnelles, qui comportent cette information et cette communication, semblent en effet donner des résultats à plus longue échéance. Les méthodes de rééducation, quant à elles, comprennent la participation des individus et un

processus de groupe ; elles semblent les plus efficaces, mais elles ne recèlent pas que des avantages.³²

11-Les différentes phases du changement :

A- L'analyse :

Cette phase est plus tôt introspective. Elle permet d'analyser la communication et de mesurer les enjeux, risques et opportunités. C'est dans cette phase que se construit l'anxiété ou la résilience, l'acceptation ou la résistance.

B- l'inquiétude/ non acceptation :

A ce niveau si des risques ou des contraintes sont fortement perçus là où on rentre en phase de non-acceptation. Ceci se traduit par la recherche de responsables extérieurs, de bonnes raisons de ne pas changer ou par une attitude du type : « les autres doivent changer ».

C- la résistance :

Il s'agit de la mise en place d'action individuelle de résistance qui peut prendre des formes variées, allant de l'action individuelle à l'action collective, et de l'action visible à l'action invisible.³³

12- Le processus de changement :

Dans cette section, nous cherchons à comprendre comment s'effectue l'assimilation du changement chez les individus.

Le modèle de Lewin :

Les recherches de K. Lewin portaient sur le changement des comportements alimentaires des Américains. Lewin a proposé trois étapes pour diminuer la résistance au changement ; celles-ci sont illustrées dans la figure.

Première étape : le dégel. Il s'agit de la période pendant laquelle les habitudes et les traditions sont brisées ; c'est le moment d'établir de bonnes relations,

³² Ibid, p501

³³ PIERRE Collerette et autres, op.cit, p31.

d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit ouverture. C'est aussi l'étape où prennent naissance la motivation et le désir du changement. L'agent de changement doit s'assurer de bien accomplir les quatre tâches suivantes auprès de l'unité administrative qui subira le changement :

- Établir des contacts
- Entretenir de bonnes relations
- Acquérir une certaine crédibilité
- Cultiver un esprit d'ouverture chez les employés

La deuxième étape : la transformation. C'est la période d'acquisition de nouvelles habitudes et compétences ; on conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés la motivation et le désir de changement ainsi que leur identification à de nouveaux modèles (par apprentissage). Il y a donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Cette étape se poursuit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent à l'aise dans leurs nouvelles attitudes.

La troisième étape : le gel. C'est l'étape où les nouveaux comportements deviennent des acquis ; c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises, qui devient des habitudes. À ce moment, l'agent de changement ne joue pas un rôle essentiel.³⁴

³⁴ SHIMON Dolan, op.cit, p376-377.

Section II: la résistance au changement organisationnel :

1-Qu'est-ce que la résistance au changement

La résistance au changement dans un contexte de changement organisationnel est abordée de différentes perspectives largement documentées, la conception de la résistance caractérise la résistance et comme une force qui s'oppose à une situation nouvelle et qui tente de maintenir l'état actuel.

Concept abordé initialement par Coch et French(1948) et inspiré des travaux de Lewin sur la dynamique des groupes, la résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'agrémentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage. Pour autant, la résistance n'est pas toujours négative.

En effet, certains auteurs attribuent à ce comportement une fonction essentielle dans l'entreprise, celle d'éviter les changements superflus ou encore les éléments improductifs dans la conduite de processus.³⁵

2 - les origines de la résistance au changement :

Étudier les origines de la résistance n'est pas chose aisée, tant les causes sont multiples et s'attachant à des niveaux d'analyse différents il nous paraît essentiel de structurer l'approche en deux niveaux : le niveau individuel et le niveau collectif.

A- les origines individuelles de la résistance au changement :

KOTTER et SCHESINGER ont tenté d'identifier une combinaison de quatre raisons classiques qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu, ils relèvent premièrement un « intérêt individuelle lié à l'esprit de clocher » où l'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.

³⁵ CELINE Bareil, la résistance au changement, édition CETO, HEC, Montréal, 2004, p02.

Deuxièmes, le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, largement les individus à résister. Troisièmement ils notent une faible tolérance au changement des gens, par peur de ne pas être capable de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus. Quatrièmement, il semble que les gens résistent par ce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet.

D'autres auteurs ont mis en avant 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, nombre de facteurs interviennent et sans vouloir prétendre à l'exhaustivité.

BRENOT et Tuvée, caractérisent les origines des résistances individuelles autour de plusieurs thèmes clés :

- le niveau de connaissances, d'éducation et par la , l'ouverture d'esprit.
- les aptitudes au changement (volonté de connaissance, créativité, imagination) versus les fonctions routinières.
- Les raisons économiques.
- 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 « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telle que :

- la perte de contrôle : qui met en exergue que trop de choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux.
- la trop forte incertitude par manque d'information touchant aux étapes suivante et aux actions futures.
- le manque d'information lorsque les décisions sont exposées sans préparation ni background.

- Les couts de confusion quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues
- le sentiment de perdre la face quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs.

Ce quelque exemple présent les causes multiples qui sont à l'origine de la résistance au changement des individus, bien sur les causes sont aussi à rechercher dans la dynamique des organisations.

B- les origines organisationnelles de la résistance au changement :

L'écologie des populations (Hannan et Freeman) est un des courants qui défend fortement l'inertie structurelle des organisations en partant de l'idée que les différents groupes d'intraït interne et externe préfèrent des organisations fiable et qui rendent compte de leurs actions rationnellement. Ces auteurs mettent également en évidence l'impotence des routines standardisées et e l'institutionnalisation des buts pour assure la survie et la pérennité des organisations, ce sont ces phénomènes qui induisent des résistances au changement.

De nombreux travaux ont appuyé cette conception d'inertie de l'organisation en privilégiant. Le passé comme explication de l'évolution ou de la non évolution de l'entreprise (Boeker, Kimberly) Starbuck (affirme également que lorsqu'une organisation adopte un type de stratégies, cela rend automatiquement difficile voire impossible l'adaptation d'autres stratégie. Selon Quinn, les organisations auraient généralement tendance à préserver leur stratégie plutôt que de la changer radicalement. MILLER et FRIESEN, quant à eux parle de "stratégique momentaux" qui amène les organisations à s'adapter très lentement aux changements environnementaux.

Il semble bien qu'à la fois la structure organisationnelles, la culture, la stratégie contribuent à un certain niveau de résistance au changement les valeurs, les normes sociales, les récentes auxquelles le groupe ou l'organisation

se réfère peuvent être en contradiction avec le changement, ce qui amène à percevoir le changement comme une menace pour le statu quo du groupe ou de l'organisation. C'est pourquoi nous consacrons une section de notre étude de cas à présenter le contexte général dans lequel le changement a eu lieu.³⁶

3. la diminution de la résistance au changement :

Avant de véritablement faire échec aux résistances qui se manifestent face au changement réel et éventuel, la direction de l'entreprise peut les voir comme un signal pour réévaluer la pertinence des changements en estime leur portée à court, à moyenne et à longue échéance. Même s'il existe plusieurs stratégies pour amoindrir la résistance au changement, il convient tout d'abord d'évaluer le changement avec objectivité, en passant les pour et les contre par la suite, différentes mesures peuvent faciliter l'implantation des changements tout en diminuant les effets de la résistance parmi ces moyens, on trouve les suivant :

3-1 La formation :

En offrant une formation à ses employés, l'employeur prouve qu'il se soucie des effets des changements sur eux. Il ya alors discussion entre les employeurs et les employés sur les changements en cours et sur la collaboration qui est nécessaire à leur bonne implantation. L'attitude adoptée par le gestionnaire face à la formation influencera l'attitude des employés face au changement. Aussi, l'acquisition des connaissances théoriques et techniques mettra les employés plus à l'aise et facilitera l'implantation du changement.³⁷

3-2 La promotion :

Si le gestionnaire présente le changement comme une occasion exceptionnelle de croissance personnelle et professionnelle autrement dit, s'il fait la promotion du changement, il augmente la motivation de ses subalternes et réduit leurs résistances. Le gestionnaire doit présenter le changement de façon

³⁶ Ibid, p02.

³⁷ BAYAD Mohamed, Schmittchristophe, **GRH et changement organisationnel**, article diffusé par les Maitres de conférences, équipe de recherche sur les processus Innovatifs, cedex, p227.

qu'il devienne lui-même une source de motivation. Il doit alors y avoir promotion de l'accomplissement personnel, promotion salariale et promotion de cheminement de carrière pour habituer l'employé au phénomène. Les incitations s'avèrent donc très importantes.

3-3 L'information :

L'information ne doit pas être ponctuelle et limitée : elle doit s'adresser à tout le personnel, de façon entière et continue et elle doit être compréhensible et accessible pour tous les informations portant sur les étapes du changement sont particulièrement pertinentes et importantes.

3-4 L'institutionnalisation :

Institutionnaliser le changement, c'est le faire accepter comme état permanent ou récurrent ; c'est également choisir une structure organisationnelle qui permet l'évolution vers le changement. La décentralisation est une solution privilégiée pour favoriser l'adaptabilité.

Le choix des moyens à utiliser pour diminuer la résistance au changement est fonction de la taille de l'organisation de ses activités, de la capacité de ses salariés, etc. chaque situation organisationnelle est particulièrement, et seule une bonne connaissance de cette situation permettra au gestionnaire de choisir la méthode ou la combinaison de méthode appropriée.

4- Pourquoi les gens résistent au changement ?

Les causes de résistances sont multiples. Nous citerons les quatre que l'on rencontre le

Plus fréquemment :

4-1- La peur de l'inconnu

Ceci semble être la première raison approuvent aller jusqu'à refuser une promotion par peur de l'inconnu.

4-2- La crainte de perdre ce que l'on possède

Lorsque l'on travaille dans une entreprise, on gagne un certain statut, un certain pouvoir ou encore d'autres éléments qui deviennent importants pour nous. Ce Phénomène de crainte est encore plus présent lorsque les personnes sont dans l'organisation depuis longtemps. Et c'est pour cela que bien souvent lors d'un changement ce sont les personnes les plus âgées qui résistent davantage face à un changement.³⁸

4-3- La remise en cause des compétences

On peut faire face à une situation de changement où les employés vont se sentir incompetents vis-à-vis des exigences de leurs nouvelles fonctions et vont de fait exprimer leur mécontentement.

4-4- La préférence pour la stabilité

Les êtres humains en général recherchent la stabilité et la prévisibilité. Ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se produire dans leur environnement. Faire la même chose tous les jours apporte une sorte de sécurité à la majorité des individus.

Changer cette stabilité tant au niveau relationnel qu'au niveau des tâches à accomplir entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront source de résistance.

Côté, Bélanger et Jacques désignent deux causes aux résistances au changement: soit les personnes ne sont pas convaincues de la nécessité de changer, soit elles ne sont pas d'accord avec la manière dont le changement est effectué.

Buchanan et Huczynski reprennent la classification de Bedaine qui relève quatre causes communes de résistance au changement:

³⁸ LUDOVIC Bouvier, la conduite du changement, in psycactu, 2006, p05.

5- Les causes

- **L'intérêt:** la perte de pouvoir, de respect, d'arrangements et avantages obtenus avec beaucoup de temps et d'efforts... peut entraîner des résistances au changement;
- **L'incompréhension et le manque de confiance:** le manque d'informations et de Confiance des décideurs envers leurs employés peut engendrer des résistances;
- **Les évaluations contradictoires:** les différences dans les perceptions du Changement et l'organisation peuvent être sources de résistances, a fortiori si elles s'accompagnent d'un manque d'informations;
- **La faible tolérance pour le changement:** l'anxiété et les appréhensions liées à la difficulté de gérer l'incertitude générée par le changement peut amener les Individus à s'opposer à des changements potentiellement bénéfiques.

D'autre part, Dolan et Lamoureux emploient le terme "force" pour désigner les résistances et distinguent quatre types de résistance au changement:

- **Les objections logiques et rationnelles:** le temps requis pour s'adapter, l'effort demandé pour un nouvel apprentissage, les coûts du changement...
- **Les causes d'ordre psychologique et émotif:** la peur de l'inconnu, le manque de confiance dans les intervenants, la peur de la perte d'autonomie...³⁹

6-La manifestation des résistances

Les résistances au changement peuvent s'exprimer sous différentes formes qui ne sont pas nécessairement apparentes dans les médias. Certains auteurs (KETS DE VRIES et MILLER) et LAWRENCE présentant plusieurs comportements illustrant la manifestation de résistance de changement cette section s'avère impotente dans la mesure où elle servira de référence quant aux choix les manifestations de la résistance, qui par conséquent

³⁹ L'AURANCE LERUSE, Isabelle, DiMartino, le stress au travail, facteur de risque, spf emploi, Travail et concentration social, Mai 2004, p82.

représenterons les variables qui seront mesurer sous les variables de notre modèle conceptuelle.

D'après (SHIMON L. DOLAN) La résistance des employés et des gestionnaires au changement peut se manifester de multiples façons :

- Les récriminations multiples sont les plus communs ou tout devient prétexte à critiquer même ce qui n'a pas changé.
- Les conflits de travail et l'accroissement et les différentes entre le supérieur ou l'individu ou avec ses collègues de travail.
- La lenteur dans l'exécution des tâches nouvelles il ne s'agit pas de refuser compétemment l'exécution des nouvelles tâches (cela pourrait mettre l'individus dans une situation dangereuses ex : (partie d'emploi) mais plus tôt de ralentir les Operations (le processus de changement), l'auteur ajouter également deux conduites complémentaire : la dépêche à l'égard de la hiérarchie (aucun initiative personnelle, on se réfère constamment à celui qui a décider le changement) et le zèle exhaustive (application scrupuleuse des consigne et règlement données).sans aucun dérogation entrante un manque de souplesse.
- Le blocage partiel de l'information ceci consiste à déformer, retarder ou tronquer l'information qui pourrait être outil a un supérieur ou un autre service conduisant ainsi à retarder le processus de changement.
- Le refus de la formation ce n'est pas tant le refus direct que les comportements significatif tels les retards, la démonstration du l'intérêt ou lb'acense de pris de note les arguments comme « je n'y arriverai pas car je n'y pas des connaissances nécessaires, ou je suis trop âgé » ⁴⁰
- L'absentéisme et la relation du personnel les absences peuvent être relatives au stress ou la frustration pouvant se répercuter au niveau physiologique (la douleur dorsale eczéma allergie) alors que la relation de personnel témoigne souvent d'une réaction de fuite face au changement ; l'individu préférant courir

⁴⁰KETS De Vries, M. Et Miller, D, l'entreprise névrosée, paris, p185.

le risque de retrouver dans la situation de non emploi ou dénicher a un autre emploi ailleurs

- Les accidents de travail la transaction d'un comportement d'une activité à une autre ne se fait pas instantanément, l'individu étant attachés à ses anciennes habitudes.
- Les rumeurs celle-ci augmentent généralement au période de changement et sont généralement issues d'un manque d'information elles posent un frein à l'évolution à la situation actuelle provoque de même coup la dégradation de climat de l'entreprise.

Le développent des manifestations collectives.

En fin la résistance au changement peut déboucher sur une expression collective lorsque plusieurs personnes éprouvent les même sentiment face au changement celle-ci peuvent se traduire des manifestation informelle, le renforcement des normes de groupe , l'intensification des identités (peuvent générer des comportements tel que l'isolement, cloisonnement, l'abandonne ou le détachement total des liaisons formelles à l'entreprise) le départ ou l'accroissement total des liaisons formelles à l'entreprise),le départ ou l'accroissement de la l'action syndicale.⁴¹

7- Les formes des résistances au changement :

Certains employeurs perçoivent la résistance au changement comme manifestation de mauvaise volonté de la part des salariés. D'autre la voient comme une simple manifestation de l'instinct de suivre. L'introduction d'un changement dans une organisation risque d'entraîner de multiples modifications au travail, telle les habitudes de travail, les procédures déjà établies etc.la résistance devient un moyen de défense des salariés qui ajustent leur comportement vis-à-vis l'inconnu que représente le changement. Le comportement d'un salarié qui résiste prend des formes diverses : baisse de la production, lassé de morale, etc.

⁴¹Ibid, p186.

On rencontre aussi des façons d'agir qui dénotent du négativisme chez les salariés face au changement ; telle que :

- opposer un silence de mort à toute proposition de changement ;
- traiter le changement avec dédain
- enterrer la proposition de changement par des « preuves » du coût élevé de l'impossibilité d'adaptation
- demander de remettre à plus tard la décision d'introduire le changement.

Gérard Dominique carton dans son ouvrage intitulé « Éloge de changement », a tenté de catégoriser les formes de résistances. Il présente quatre formes de résistances : l'inertie, l'augmentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

L'inertie : consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application l'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.

L'argumentation : est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'augmentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond de la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

La révolte : survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grèveSont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours (menace de dimension) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui on priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace

pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

Le sabotage : est plus précieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'étés de zèle dont le but est de démontrer ta stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

8- La participation peut vaincre la résistance :

Il est difficile de résister à une décision de changement a laquelle on a participé. Par conséquent avant d'initier u changement, il faut prendre le temps de déterminer si les conditions se prêtent à l'utilisation de la participation. D'abord ⁴²il faut disposer d'un temps suffisant) pour participer. Aux seins des entreprises, ils ya de nombreuses décisions qui doivent être prise rapidement. Ce type décisions ne se prête pas à la participation des collaborateurs. Ensuite les problématiques sur lesquelles on demande aux collaborateurs de s'impliquer doivent avoir un lien avec leur l'intérêt. Elles doivent concerner leur travail et être en rapport avec quelque chose qui les intéresse. Aussi les collaborateurs doivent avoir la capacité pour participer comme (l'intelligence, connaissances technique et compétences de communication pour prendre part au processus de décision). Enfin la lecture de l'entreprise doit être favorable à l'implication des collaborateurs. Il est vraisemblable que les collaborateurs envisageront d'un œil dubitatif toute tentative de participation si la culture de l'entreprise a toujours privilégie la prise de décision autoritaire et ignoré les contributions de ses salariés.

Lorsque ces conditions existent, la participation peut réduire la résistance, susciter l'implication individuelle et améliorer la qualité de la décision de changement¹.

⁴² STEPHEN Robbins, **bien diriger son équipe**, édition Pearson éducation, paris, 2009, P162.

9- Les limites de la Résistances au changement :

Lorsque le management détecte une résistance au changement et le considère comme obstacle au fonctionnement global, quel recours a-t-il ? Plusieurs stratégies ont été énoncées, dont l'éducation et la communication, la participation, l'aide de soutien, la négociation, la manipulation et la cooptation ou encore la coercition.

Éducation et communication peuvent atténuer la résistance en aidant les employés à avoir la logique de changement suggéré. Pour que cette technique fonctionne, la résistance doit évidemment surtout trouver sa source dans un manque d'information et une formation ou communication insuffisante. La participation suppose l'introduction des individus directement concernés par le changement au processus de prise de décisions : en participant, ils peuvent exprimer leurs sentiments, augmenter la qualité du processus et stimuler l'implication du personnel au choix final. Aide et soutien reviennent à permettre aux employés de mieux gérer la peur et l'anxiété associées au changement par le biais de conseil, de thérapies, de formations ou d'un court congé payé. La négociation équivaut à un marché conclu : des attentes sont satisfaites en échange de l'engagement de réduire la résistance. Si celle-ci est l'œuvre de sources de pouvoir, cette technique est des plus utiles. Manipulation et cooptation désignent les tentatives dissimulées pour exercer une influence, y compris en déformant des faits pour rendre le changement plus convaincant.

Enfin, la coercition peut être servir à combattre la résistance en lançant des menaces directes ou en employant la force contre les éléments résistants.⁴³

⁴³ Ibid,p163.

Section III : l'adaptation et la formation :

1. Généralité sur l'adaptation :

1.1 Adaptation sociale :

Le concept d'adaptation sociale va de pair avec celui d'intégration sociale. L'adaptation décrit les mécanismes par lesquels un individu se rend apte à appartenir à un groupe. L'intégration, ceux par lesquels le groupe admet un nouveau membre, l'adaptation insistent sur les changements chez les l'individu, qui sont la condition de l'intégration.⁴⁴

De nombreuses étude de psychologie sociale ont porté un ce phénomène de l'adaptation, il semble s'en dégager la théorie suivante : pour être accepté, l'individu doit partager jusqu'à un certain point les valeurs, opinions les valeurs, et attitudes du groupe. Quant à la probabilité que l'individu accepte ces valeurs, elle dépend de plusieurs conditions, il faut d'abord que l'opinion et attitudes du groupe ne viennent pas contredire des opinions et attitudes auxquelles l'individu tient parce qu'elles lui permettent de confirmer son appartenance à d'autre groupes. En second lieu, il est nécessaire que les opinions et attitudes du groupe ne viennent pas contredire les attitudes profondes de l'individu, remettant ainsi en cause un système de valeurs lié à la personnalité ou au personnage de l'individu.⁴⁵

1.2 Adaptation psychologique :

Les échanges, le mouvement, la création, les différences et les apports de chacun engendrent le sentiment d'existence. Exister, c'est bouger, « exister, c'est peser ». Parfois la vie pèse trop lourd, d'autre fois elle ne pèse plus et ne vaut rien. La sensation du poids de la vie est un signal de régulation ou d'alarme. La sensation de distance affective (être proche ou lointain), celle de l'écoulement du temps (trop rapide, trop lent, ou juste bien) en est d'autres

⁴⁴RYMOND Boudon, **adaptation. Encyclopédie universel** (en ligne), URL :

<http://www.universalis.fr/encyclopedie/adaptation-adaptation-sociale>, consulter le 05-mai 2018.

⁴⁵ ARMAND De Ricqlés, « **adaptation-adaptation biologique** », encyclopédie universels(en ligne), URL :

<http://www.universalis.fr/encyclopedie/adaptation-adaptation-biologique>, consulter le 05-mai 2018.

critères nous rappellent la nécessité de réaménager constamment certain aspect de notre vie.

1.3 Adaptation biologique :

En biologie comme en technologie, le concept d'adaptation sert généralement à comprendre la relation qui existe entre les structures et les fonctions qu'elle remplit. Dire d'un organe ou d'un outil qu'il est bien adapté signifie qu'il est efficace, autrement dit que les caractères de l'objet sont bien appropriés au rôle qu'il peut jouer.

Selon une deuxième acceptation, l'adaptation représente les transformations physiologiquement bénéfiques que subit un organisme individuel soumis aux nouvelles conditions de vie est qui lui permettent de répondre de façon plus efficace à ces conditions nouvelles.⁴⁶

2- La formation.

On observe une augmentation de l'utilisation des programmes de formations au sein des organisations, la formation est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs mains d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Certes une formation ne change pas un individu. Mais elle met à la portée de l'individu les moyens qu'il faut pour changer

2-1 -L'évolution de la formation

A- Jusqu'aux années 1970

Autrefois, au temps des enceintes Égyptien comme au moyen Age, la seule forme connue de formation à un métier était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée, elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des hommes, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité dans les entreprises, programme américain de formation (training

⁴⁶ ALBERT Jakoubowicz, « **adaptation-adaptation psychologique** », encyclopédie universels(en ligne), URL : <http://www.universalis.fr/encyclopédie-adaptation-adaptation-psychologique>, consulter le 06-mai 2018.

withinindustrie) s'est répandu dans les pays européens. Cependant, la progression des compétences dans l'entreprise se faisait essentiellement sur le tas avec l'acquisition de l'expérience.

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a suscité des difficultés d'adaptation des compétences dans les organisations. Cette accélération a rendu obsolètes certaines compétences et surtout fait ressorti d'importants déficits de compétence des salariés. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Les agents économiques constatent le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation professionnelle par les écoles et par les entreprises. ainsi en France, France, patronat et syndicats ont négociée en 1970 un grand accord national interprofessionnel sur la formation qui a été traduit en loi en 1971 avec, notamment l'obligation pour les entreprises de plus de 10 salariés d'élaborer un plan de formation et d'y consacrer un certains pourcentages de la masse salariale.

B- De 1970 à aujourd'hui

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés. De plus en plus, les salariés étudient par eux-même et des diverses façons. Dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès le début de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail. Le déséquilibre qualifiant entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Pour éviter la dégradation de la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu, il y a lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel.

Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir : chaque salarié espère augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, elle est essentielle aussi pour les salariés de la base. Bref, la formation permet, au minimum, de suivre l'évolution. Cette évolution ne concerne pas seulement une organisation mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui est dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie, qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifesteront.⁴⁷

3-Qu'e ce qu'une formation

Certains auteurs insistent dans leur définition, sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi la formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en étant d'assurer avec compétence leur tâche actuelle ou celle qui leur sera confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. D'autres auteurs englobent dans leurs définitions des actions lors de l'éducation de base et de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de compétences pertinentes pour son travail comme dans sa vie de citoyen.⁴⁸

On oriente que la formation en organisation est un ensemble d'action, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter

⁴⁷ DAVIS Al et autres, **GRH une approche internationale**, 3ème édition, éd baeck, bruxelles, 2011, p367-368.

⁴⁸ Ibid,p152.

à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

4-La définition de la formation

« La formation constitue un ensemble un ensemble d'activités d'apprentissage planifier, elle vise l'acquisition de savoir propre a facilité l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel, elle contribue à la réalisation des objectifs d'effectif de l'organisation les formes nait d'un besoin organisationnel et professionnel et vis normalement l'attente d'objectifs précis « pour un groupe d'employé donné ». ¹

« La formation est une véritable problématique du développement social en produisant une mise en mouvement des individus de leurs cultures, de leurs interactions et des systèmes sociaux qui sous-tendent rapports organisé » ⁴⁹.

5- Le sens sociologique de la formation :

C'est la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation peut être définie comme un ensemble des actions qui permettent à l'individu de trouver des solutions aux questions qui se pose dans des situations de travail et de provoquer un changement de comportement de et d'attitudes.

6-Objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définit en fonction des stratégies organisationnel. Les services RH propose des objectifs qui considèrent la contrainte existante, comme les objectifs personnels de carrières des salariés, etc. l'organisation examine si les objectifs sont clairs, réalistes, praticables et vérifiable. Les principaux objectifs visés par la formation en milieu organisationnel sont :

1. Assure l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salaries.
2. Adapter les salaries a des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.

⁴⁹ Ibid, p 153.

3. Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
4. Améliorer le statut des salariés par exemple les promotions.
5. Favoriser l'efficacité de tous les niveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
6. Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
7. Engendre un meilleur comportement au travail et favoriser les attitudes positives qui permanent de réduire les courts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité de produit.
8. Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
9. Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifique.
10. Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans des nouvelles organisations.
11. Améliorer l'expression oral des salariés et leurs faire contrôler leurs stress quand ils font un exposé professionnel.
12. Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
13. S'adapter aux exigences de l'environnement toujours change.
14. Développer les capacités de jugement des formés.
15. Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
16. Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leurs organisations et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.
17. Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
18. Donner la possibilité au salarié d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.
19. Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.

20. Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressource humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.

21. Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.⁵⁰

7-Raison d'être

A-Moyen de développement :

Dès le début des années 1970, spécialistes ont soutenu que l'avenir pour les organisations, voir pour la société en générale, devait nécessairement passer par la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle, la formation apparaissait comme un moyen de développement économique , de proède sociale et d'assurance contre la sclérose, la perte de la formation pour un salarié, c'est lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer une progression dans son parcours professionnel.

La formation et aussi primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire le stress et les couts de production, augment le moral et la motivation des salariés. Elle permet également aux salariés de relever de nouveaux défis, d'accéder à des postes plus important, les rend plus aptes à utiliser pleinement leurs compétences et les prépare à réaliser adéquatement leurs plans de carrière.

B-Moyen de croissance :

Pas de formation, pas de croissance, la compétence de la main-d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux notions technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres. En, effet on peut, avec le savoir et le savoir-faire, établir des installations électroniques pour déplacer les capitaux d'un bout à l'autre de la planète, mais le procédé de la production qui dépendent d'une main-œuvre compétente doivent

⁵⁰ MATHIS Luis, op.cit, p125.

demeurer là où cette main-d'œuvre se trouve, constituant ainsi une préoccupation importante pour les dirigeants des organisations et tous les agents économiques.

Dans cette optique, le droit d'être prêt à travailler et à recevoir la formation nécessaire à l'exercice efficace d'un métier ou d'une profession ne devrait pas n'être le privilège de quelque personne.

C-Moyen d'adaptation :

Pour s'adapter aux évolutions du contexte et aux changements nécessaires, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de rechercher les nouvelles compétences en recrutant et sélectionnant de nouveaux salariés. Dans un contexte de pénurie de talents, développer les talents en interne est une nécessité. Des salariés bien formés peuvent mieux s'adapter aux évolutions actuelles et futures.

D-Moyen d'efficacité collective :

La formation et la vie professionnelle sont profondément liées. Effectivement, la formation initiale et tout au long de la vie de citoyen dépend de la capacité d'un pays à contribuer au bien-être de chacun. L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à un autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en temps de besoin d'affirmation économique, d'efficacité de production, de création d'emploi, de développement humain et social, d'efficacité dans l'organisation du travail et de création de richesses.

E-Outils de promotion sociale :

L'idéal de la promotion sociale par la formation est profondément ancré et les pouvoirs publics, dans de nombreux pays, en particulier en Europe, ont organisé un droit à la « deuxième chance » pour ceux qui n'ont pas eu accès à des études initiales professionnelles ou longues.⁵¹

⁵¹ Ibid, p126.

8-La structure de la formation favorise l'adaptation au changement :

Dans la structure de sa formation, le créateur intègre les moyens de favoriser le changement comme : l'alternance de séquence axée sur les nouveaux acquis, sur l'expérimentation pour créer la perturbation et sur la transposition pour se l'approprier et permettre à chacun d'effectuer le travail d'adaptation, alternance d'apports du formateur, de travail individuel et de travail collectif, pour permettre au groupe de construire et de partager sa nouvelle réalité, et pour permettre à chacun de la concrétiser dans sa situation professionnelle.

Il prendra également en compte l'aspect perturbant de changement, il veillera à réguler l'effort des apprenants et à proposer des temps de détente et de récupération.⁵²

⁵² Ibid, p126-127.

Partie pratique

CHAPITRE III

**Présentation de l'organisme et la
vérification des hypothèses**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de la SARL IFRI

Préambule

En Algérie, le marché des eaux minérales et des jus caractérisé par une forte concurrence, ce qui rend le client plus exigeant et difficile à convaincre. Pour cela une bonne mise en place de la force de vente s'avère nécessaire. Toutes fois notre étude porte sur l'analyse de comportement des employés vis avis au changement organisationnel d au sein d'IFRI.

1-Historique de la SARL IFRI

L'Entreprise IFRI est situé à IGHZER AMOKRANE. Chef-lieu de commune et de daïra (sous-préfecture) d'IFRI- OZLAGUEN, dans la wilaya de Bejaia, dans le nord de l'Algérie.

Elle est implantée à l'entrée de la vallée de la SOUMMAME, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau. Pionnier dans l'utilisation de PET (polyéthylène téréphtalate) au niveau national. Ifri inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996.

A cette date plus de 20 millions de bouteille sont commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint 48 millions unités en 1999 puis 252 millions de litres en 2004 avant de franchir le cap de 500 million de litres en 2005 (emballage PET et verre). Un succès qui s'explique aussi par la qualité naturel de l'eau qui allie pureté et légèreté que par une démarche méthodologique. Scientifique et rigoureuse dans les techniques de production, ce succès s'explique par l'expérience acquise dans le domaine des boissons gazeuses, car les établissements (SARL, Ibrahim IFRI) sont producteur de limonades diverses et de sirop depuis 1986.

Après un long parcours l'eau IFRI est directement pompée de la mappe phréatique vers le centre de filtration sans subir de traitement chimique préalable

et sans passer par la phase d'ébullition. Ainsi, elle conserve toute sa pureté et sa légèreté.

Par ailleurs, le site de production d'IFRI est situé sur un plateau argilo-calcaire. Ce qui explique le nature bicarbonate de son eau.

« La SARL Ibrahim et fils » travail 24/24 heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de la dernière génération. Dans toutes nos unités et à toutes les étapes de la production, nous veillons au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes.

2- Mission et activités

Après un long parcours souterrains, a partir des hautes montagnes du Djurjura, l'eau « IFRI » est directement pompée de la nappe phréatique vers le centre de filtration.

Le SARL travail vingt- quatre sur vingt-quatre heures (24/24h) avec des lignes de production automatisées et équipées de système de contrôle de qualité. En 2010 la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles l'équivalent de 503 millions de litres.

La SARL est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant, ou on s'assure de la conformité des produits. Elle veille au respect des normes d'hygiène de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- 1- L'eau minérale naturelle.
- 2- L'eau minérale gazéifiée.
- 3- Les sodas.
- 4- Les boissons fruitées.
- 5- Les boissons fruitées au lait.
- 6- L'huile d'olive « numidia ».

3- Les objectifs de l'entreprise IBRAHIM et fils

- ✓ Maintenir et conquérir des nouvelles parts de marchés tant nationaux qu'internationaux tout en fidélisant notre clientèle ;
 - Se maintenir et figurer parmi les meilleures entreprises de son secteur d'activité et améliorer son ancrage et son attractivité dans le contexte national et international.
 - Anticiper et concevoir les profils des produits tels que souhaités par nos clients. Avec des rapports qualité/ prix compétitif.
- ✓ S'assurer que tous les produits livrés sur le marché soient conformes en termes de sécurité alimentaire, de caractéristiques analytiques et au point de vue de l'emballage.
 - Mettre en place les dispositifs de contrôle appropriés pour conserver la qualité de nos boissons lors de la mise en bouteille et livrer à nos clients un produit irréprochable.
- ✓ Améliorer l'efficacité dans le travail par la rigueur et le respect des procédures tout en menant des actions soutenues en matière de formation et de communication interne.

4- les différentes filières de la « SARL, Ibrahim IFRI »

La « SARL IBRAHIM et IFRI » a diversifié ses filières comme suite :

- 1- IFRI : eaux minérales plates et gazéifiées soda et boissons fruités avec actuellement près de 80 références.
- 2- Général PLAST : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38 mm avec différents grammages.
- 3- BEJAIA logistique : extension du parc roulant.
- 4- SARL Numidie Huileries d'OUZELLAGHEN : activités agricoles, transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.

5- Gramme de produits de la SARL IBRAHIM et IFRI

La société IFRI dispose d'une gamme de production assez riche et qui se présente comme suit :

A- L'eau minérale naturelle : on dispose deux types :

- 1- Eau minérale naturelle non gazeuse.
- 2- Eau minérale gazéifiée

Cette catégorie est disponible en deux emballage et à plusieurs volumes :

- 1- Emballage PET à des volumes de 150 CI, 50 CI et 33 CL.
- 2- Emballage en verre à des volumes de 100 CL et 2 CI.

B- L'eau minérale naturelle au bouchon sport : ce produit est conditionné uniquement en P.E.T car il est destiné aux sportifs, il existe à deux volumes de 50 CI et 33CI.

C- L'eau minérale naturelle gazéifiée aromatisée : on dispose de trois types de produit :

- 1- Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée à l'extrait naturel de citron.
- 2- Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée a l'extrait d'orange.
- 3- Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée à l'extrait de menthe.

Dans cette catégorie, il existe plusieurs volumes et deux types d'emballage :

- 1- Emballage en PET à des volumes de 125 CI et 33CI.
- 2- Emballage de verre à des volumes de 100 CI et 33CI.

D- Les sodas : dans cette catégorie IFRI à développer à côté des sodas normaux. Les sodas light.

- 1- Sodas, orange, pomme, citron, fraise, cola et soda bitter.
- 2- Sodas light ; orange, citron, pomme et pomme verte.

Les différentes emballages et volumes de cette catégorie sont :

- 1- Emballage PET à des volumes de 200 CI, 100 CI, 33 CI.
- 2- Emballage en verre à des volumes de 100 Ci, 25 CI.

E- Les eaux fruitées : plusieurs types sont disponibles dans cette catégorie :

- 1- Eau fruitée au fruit mangue au lait.
- 2- Eau fruitée à la pomme, fraise au lait.
- 3- Eau fruitée à l'orange.
- 4- Eau fruitée au raisin mure.
- 5- Eau fruitée à l'orange, carotte, citron.

Ce produit en PET à des volumes suivants :

- 1- Emballage en PET à des volumes de 200 Cl, 100 Cl, 33 Cl.
- 2- Emballage en verre à des volumes de 100 Cl, 25 Cl

F-Boissons gazeuses au jus d'orange : ce produit est disponible à plusieurs volumes de 200 Cl, 100 Cl, 33 Cl.

6-IFRI sur le marché national et international

A-IFRI sur le marché national

Aujourd'hui Grâce aux moyens humains, matériels et financiers que la société IFRI a mis au premier plan de sa stratégie pour répondre aux exigences des différents segments de clientèle (dépositaire, grossiste, institution, consommateurs, etc...).

La gamme de produit Ifri a pu être présente pratiquement sur l'ensemble du territoire nationale par la mise en places d'un accompagnement de communication et par qualité de ses produits.

B-IFRI sur le marché international :

Parmi les objectifs stratégiques de la marque IFRI serait de conquérir aussi les marchés potentiels à l'étranger afin de faire face aux exigences décèes dernières, la société IFRI a mis des moyens financiers, humains et matériels.

Aujourd'hui IFRI présent dans plusieurs pays de l'Europe, l'Amérique du nord et moyen orient au nombre de 20 :

- La France
- La Belgique
- L'Angleterre

- Espagne
- Soudan
- Le mali
- La Mauritanie
- Les Emirats Arabes Unis ...etc.

Par ailleurs, plusieurs contrats en place d'être finalisée avec les partenaires sont soucieux d'acquiescer les produits de la SARL Ibrahim et fils, l'objectif primaire est l'élargissement de son réseau d'exportation vers d'autres pays.

7-Présentation des différents services

7.1-Direction général

- ✓ Dirigé par un directeur général, qui assure et applique les décisions dans les différents conseils d'administration.
- ✓ Coordonner les travaux entre les différents services.

7.2-Service qualité

- ✓ Mise en place des procédures de travail de chaque structure
- ✓ Assure que le processus nécessaire au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus
- ✓ Représenter l'organigramme de la qualité

7.3-Secrétariat

- ✓ Réception
- ✓ Enregistrement des courriers (archives et départ).

7.4-Service informatique

- ✓ Développer et réaliser des projets informatiques
- ✓ Introduction de nouvelle technologie
- ✓ Maintenance de système informatique
- ✓ Administration du réseau
- ✓ Formation du personnel dans les techniques informatiques

- ✓ Sauvegarder et archiver des données de la société.

7.5-Service commerciales

- ✓ Etablir les formats et les ordres de versement pour les clients
- ✓ Recevoir les bons de commandes du client
- ✓ Etablir et viser les facteurs et les bons de livraison
- ✓ On y trouve la section vente qui s'occupe de tous les ventes

7.6-Service approvisionnement

- ✓ Prendre en charge la gestion des achats
- ✓ Assure la survie des commandes jusqu'à leurs satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence des besoins et à moindre cout.

7.7-Service finance et comptabilité

- ✓ Assurer la confronté des opérations comptable
- ✓ Planifier les financements et les investissements
- ✓ Gestion des recettes et dépens

7.8-Service du personnel

- ✓ Veille à la bonne tenue des stocks
- ✓ Coordonne les activités des magasiniers
- ✓ Les différents documents relatifs aux entrées et sortes de marchandise des divers magasiniers.

7.9-Service gestion des stocks

- ✓ Veille la prévention en matière de sécurité
- ✓ Intervenir en cas d'incendie ou d'accident
- ✓ Assure le maintien de l'équipement de protection individuelle

7.10-Service hygiène et sécurité

- ✓ Veille la prévention en matière de sécurité
- ✓ Intervenir en cas d'incendie ou d'accident
- ✓ Assure le maintien de l'équipement de protection individuelle

7.11-Service technique

- ✓ Veille au bon fonctionnement des équipements de production
- ✓ Régler les machines
- ✓ Assurer la maintenance des machines
- ✓ Assurer la maintenance et l'entretien des véhicules

7.12-Service production

- ✓ Contrôle et suite la satisfaction de la production
- ✓ Changé de la gestion du carnet de bord de la production
- ✓ Responsable du personnel de la production

7.13-La direction des ressources humaines

Ses fonctions sont : paie, suivi de carrière, formation, ce service en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvement et carrières, élaborer également les paies.

8-Les taches de service personnel

Contient cinq (05) services :

8.1-Recrutement

- ✓ Réceptions des dossiers administratifs
- ✓ Procédé au recrutement du personnel dans l'entreprise
- ✓ Déclarer les nouveaux recrues à la CNAS
- ✓ Etablir les contrats de travail pour les nouveaux recrues et suivi des situations des ouvriers de l'entreprise (contrat, carrière...)
- ✓ Registre légaux
- ✓ Faire la gestion de personnel suivi de la carrière et du besoin de l'ouvrier dans l'entreprise (congé)
- ✓ Déclaration d'un contrat du travail à durée déterminée ou indéterminé
- ✓ Suivi de la carrière de l'agent
- ✓ Etablir des attestations de travail pour les agents en cas de besoins
- ✓ Etablir des certificats de travail pour les agents
- ✓ Evaluation de besoin

- ✓ Rapport d'activité du mois

8.2-Service d'exploitation de la paie

- ✓ Exploitation pointage et paie avant l'établissement des bouclures de paie procédant aux vérifications de pointage émises par le chef de service
- ✓ Avances et prêt, c'est l'avance de salaire par le service de la paie et la direction des ressources humaines
- ✓ Registre légal, c'est le livre de paie
- ✓ Préparer et suivre les dossiers des salariés
- ✓ Établissement des relevés des émoluments de la déclaration annuelle de salaire pour avoir un crédit bancaire
- ✓ Rapport d'activité du mois

8.3-Service social

- ✓ Réceptions et constitution des dossiers médicaux et frais (les dossiers d'allocation familiale, carte chéfa, capital décès...)
- ✓ Réception des dossiers de congé de maladies, accident du travail, remboursement, frais médicaux
- ✓ Établir des attestations de congé, et les demandes de congés
- ✓ Le dépôt et la correspondance avec la CNAS
- ✓ Textes d'activité du mois (le nombre des accidents du travail par mois, les congés de maladies...)

8.4-Service de formation

- ✓ Consolider et formaliser les besoins
- ✓ Constituer une banque des données du domaine de formation
- ✓ Dossier
- ✓ Planning
- ✓ Gestion
- ✓ Relation avec les fournisseurs
- ✓ Statistique et archivage
- ✓ Évaluation des besoins internes et externes et en personnel

- ✓ Rapport d'activité du mois

8.5-Le cadre en gestion des ressources humaines

- ✓ Cordonner et dirige l'activité du service
- ✓ Assure les relations avec les organisations sociales (l'inscription du travail. CNA agence d'emploi naturelle...)
- ✓ Veille sur la mise à jouer des registres légaux
- ✓ Veille à l'application des procédures de gestion des ressources humaines
- ✓ Assure les gestionnaires sur le problème de mise en œuvre des dispositions règlementaires
- ✓ Appliqué le règlement intérieure de l'entreprise
- ✓ Rédigé les rapports d'activité de la structure
- ✓ Assuré la gestion des prêts accordés aux travailleuses

Section II : Analyse et interprétation des résultats et la vérification de deux hypothèses.

Pour l'analyse, l'interprétation des résultats et la vérification des deux hypothèses, on a fait recours à l'analyse du questionnaire destiné au salariés de l'entreprise Ifri.

1- Les caractéristiques personnelles des salariés

Tableau N°04 : la répartition de la population d'étude selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
[16-28]	13	16,57%
[29-39]	28	41 ,42%
[40-50]	23	32,85%
50 et plus	6	8 ,57%
total	70	100%

Dans ce tableau en remarque que les catégories d'âge les plus présentées dans notre populations d'étude sont celle qui se situent entre [29-39] avec un taux de 41,42% et [40-50] avec un taux de 32,85%, suivi 16,57% pour une population entre [16-28], en dernière position on trouve la catégorie d'âge 50 et plus avec un pourcentage de 8,57%.

Concernant, les catégories les plus importantes sont celles qui se situent entre [23-39] et entre [40-50].

Tableau N°05 : La répartition de la population selon la situation familiale

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataires	24	34,28%
Marié	43	61,42%
divorcé	3	4.28%
total	70	100%

D'après les données relatives à ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés sont marié avec un taux très élevé de 61,42%, suivi par la catégorie des célibataires avec un taux de 34,28%, et enfin la catégorie des divorcés qui représentée par un taux très faible de 4,28%.

On conclut que la majorité des agents d'exécution chez l'entreprise IFRI sont des mariés, et ce, en raison de leurs Age.

Tableau N°06 : La répartition de la population selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquences	Pourcentage
Moins de 2 ans	9	12,86%
2 ans à 8 ans	15	21,42%
9 ans à 15 ans	17	24,28%
15 ans à 21 ans	25	41,42%
Total	70	100%

A travers les résultats de ce tableau, on constate que 41,42% des agents d'exécution se IFRI ont une ancienneté entre [15 à 21ans], suivi par 24,28% des enquêtés ayant une ancienneté entre [9 à15ans] puis viennent les agents qui ont entre [2 à 8 ans] avec un taux de 21,42%. Ensuite viennent respectivement le taux le plus faible qui 12,86% pour ceux qui ont moins de 2 ans d'expérience.

On peut dire que l'ensemble de nos enquêtés ont une ancienneté professionnelle dans l'entreprise qui est entre [15à21 ans] ce qui peut être par rapport de à l'enceinté de la création même de l'entreprise.

Ceci peut s'expliquer que l'entreprise IFRI elle est satisfaite de rendement de ces employés.

Tableau N° 07 : La répartition de nos enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	pourcentage
Primaire	18	25,71%
moyen	14	20%
secondaire	19	27,14%
universitaire	19	27,14%
total	70	100%

Ce tableau nous démontre que le niveau d'instruction de nos enquêtés le plus dominant et celui de niveau secondaire et universitaire à la fois avec un taux de 25,71%.

Le niveau primaire est représenté par 25,71%, et enfin 20% pour ceux qui ont un niveau moyen.

D'après ces données relatives on constate que le niveau secondaire et universitaire est les plus élevés contrairement aux autres niveaux, ce qui peut être expliqué en fonction de la nature de leur travail exécuté.

En effet on trouve la majorité des agents d'exécution de l'entreprise IFRI se sont des universitaires qui ont un diplôme universitaire ce qui veut dire cette entreprise elle exige un certain niveau de savoir et de savoir-faire pour s'adapter et maîtrisé le fonctionnement des nouvelles techniques de production.

Tableau N° 08 : La répartition de nos enquêtés selon le niveau d'instruction

Des avis de nos enquêtes concernant le fait s'ils ont informé ou non	fréquence	pourcentage
Oui	65	92,85%
Non	5	7,14%
total	70	100%

Ce tableau montre que la majorité de notre population d'études prévenu à l'avance qu'il y'aura un changement technique qui est l'introduction des nouvelles machines avec un taux de 92,85%, et seulement 7,14% qui ont répondu que leurs responsables ne les ont pas informés à l'avance qu'il y'aura un changement.

Cela signifie que les responsables de l'entreprise IFRI donnent des informations concernant la finalité de ce changement, car ils le voient nécessaire afin d'encourager les membres des salariés pour s'intégrer et s'adapter au changement programmé par l'entreprise, car c'est eux qui contribueront à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Tableau n° 09 : La répartition de nos enquêtés selon la modification dans le processus de travail

La modification	Fréquence	pourcentage
Plus fort	52	74,28%
Moins fort	12	17,14%
indifférents	6	8,57%
total	70	100%

D'après ce tableau, on remarque que le pourcentage le plus élevé est 74,28% des salariés qui ont répondu que le progrès technique (nouvelles machines) a introduit une modification dans le processus de travail plus fort avec un de 74,28%, suivi ceux qui ont répondu moins fort avec un pourcentage de 17,14%, en termine notre étude de tableau par ceux qui ont répondu que le progrès technique a introduit une modification dans le processus de travail indifférents par un pourcentage 8,57%.

Ceci pourrait s'expliquer que beaucoup de travailleurs ont tous d'accord avec ce changement et cela a partir des réponses qu'on a eu a propos de cette question car la situation la plus élevé dans cette étude c'est la première position ce qui veut dire que les nouvelles techniques de production ont introduit une modification dans le processus de travail avec un pourcentage de 74,28%.

Tableau N° 10 : La répartition de nos enquêtés selon les avantages qui les ont constatés en cas d'adaptation aux changements

Les avantages	Fréquence	Pourcentage
Mobilité interne	21	30%
Estime de soi	26	26%
Satisfaction	42	60%
total	A choix multiple*	

On constate d'après l'étude statistique de ce tableau, que le total plus que notre échantillon car les employés ont coché plusieurs réponse (question multi-choix).

Selon le tableau ci-dessous, il détermine que la majorité des effectifs des effectifs ont répondu que parmi les avantages qui était constater en cas d'adaptation c'est la satisfaction avec un taux de 60%, suivi les mobilités interne avec un taux de 30%, et enfin l'estime de soi qui était constaté avec un pourcentage de 26%.

Ces résultats nous montrent que parmi les avantages qu'on peut déterminer lors d'une adaptation c'est la satisfaction c'est le cas des salariés de l'entreprise **IFRI**.

Chapitre III Présentation de l'organisme et la vérification des hypothèses

Tableau N°11 : La répartition des enquêtés selon le jugement du changement organisationnel.

Le jugement	fréquence	pourcentage
Plus efficace	30	42,85%
Efficace	32	45,71%
Moins efficace	8	11,42%
total	70	100%

D'après les données de ce tableau on déduit que la majorité de nos enquêtes soit 42,85% ont dit que le changement organisationnel est efficace, suivi de ceux qui ont dit que le changement plus efficace avec un taux de 42,85%, puis on trouve ceux qu'ils voient moins efficace avec un pourcentage de 11,42%.

Cela nous montre que le changement organisationnel il est efficace au même temps il est très efficace, pour l'entreprise et pour les employés de cette entreprise.

2- Analyse et interprétation des données :

2-1 : 1^{er} Hypothèse : Le changement technique mène à un changement de comportement au travail des agents d'exécution au sein de l'entreprise IFRI

Tableau N°12 : La relation entre l'ancienneté et le changement de comportement des employés au travail.

Ancienneté \ Changement des comportements au travail	oui		non		total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 2 ans	9	69,23%	4	30,76%	13	100%
Entre 2 et 8 ans	22	81,48%	5	18,51%	27	100%
Entre 9 et 15 ans	19	86,36%	3	13,63%	22	100%
Entre 15 et 21ans	7	87,5%	1	12,5%	8	100%
Total	45	92,85%	4	7,12%	70	100%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés ont subi des modifications dans leurs comportements, le comportement d'adaptation au travail lors de ce changement avec un taux de très élevé de 92,85% suivi par ceux ne les ai pas changé avec un pourcentage faible de 7,12%.

La catégorie de l'ancienneté la plus concernée par la modification des comportements des employés lors de changement est celle de **[15ans -21ans** [avec un taux de 87,5%, suivi par la catégorie de **[9ans-15ans** [avec un pourcentage de 86,36%, ensuite viennent la catégorie **2ans-8ans** avec un taux de 81,48%, en termine avec la catégorie **moins de 2ans** avec un pourcentage de 69,23%.

Chapitre III Présentation de l'organisme et la vérification des hypothèses

Ce qu'on peut retenir dans les quatre catégories d'ancienneté au travail qu'il y a une modification ou un changement des comportements des salariés, ils adoptent un nouveau comportement qui est le comportement d'adaptation face au changement imposé qui est l'introduction des nouvelles machines de production.

Et pour la catégorie des salariés qui l'on pas eu adapté a leurs nouvelles situations de travail est celle de **moins de 2ans** avec un taux de 30,76% suivi par la catégorie **2ans-8ans** qui marque un pourcentage de 18, 51, en suit la catégorie de **9ans-15ans** avec un pourcentage de 13,63%, en fin la catégorie de 15ans-21ans avec un pourcentage de 12,5%.

Tableau N°13 : La relation entre l'ancienneté et le comportement le plus adopté lors d'un changement organisationnel

Comportements plus adopté lors de ce changement Ancienneté	Quitter le lieu de travail		S'adapter au changement		Le changement de poste		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins de 2ans	2	12,5%	8	50%	6	37,5%	16	100%
[2ans- 8ans [1	10%	6	60%	3	30%	10	100%
[9ans-15ans [2	6,06%	29	42,85%	3	9,09%	33	100%
[15 ans-21ans]	1	9,09%	9	15,71%	1	9,09%	11	100%
Total	2	2,85%	55	78,55%	13	18,56%	70	100%

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés adoptent un comportement d'adaptation au changement représentent par un pourcentage de 78,55%, suivi de ceux qui estime changer de poste avec un taux de 18,56% puis on trouve ceux qui veulent quitter le travail au lieu de s'adapter avec un taux de 2,85% de notre population d'étude.

On remarque aussi, que la répartition des réponses selon les catégories de l'ancienneté est différente, car la majorité de ceux qui se sont adaptés au changement technique sont la catégorie de **[9ans -15ans [** avec un pourcentage de 87,87% puis la catégorie de **[15ans-21ans]** avec un taux de 81,18 %, puis la catégorie qui de **2ans-8ans ans** avec un pourcentage de 60%, enfin la catégorie **moins de 2ans** avec un taux de 50%.

Et la première modalité de réponse relative à ceux qui sont estime de changer le poste, on sélectionne en première position la catégorie qui est moins de 2ans d'ancienneté avec un taux de 37,5%. En deuxième position on trouve la

Chapitre III Présentation de l'organisme et la vérification des hypothèses

catégorie [2ans-8ans [relatif à 30%, et en dernière position la catégorie de [9ans-15ans [avec seulement 9,09%.

Pour ceux qui pensent quitter le lieu de travail les résultats se présentent comme suite : on a une seule catégorie qui est moins de 8 ans qui se manifeste avec un taux très bas 12,5%. Cela veut dire qu'uniquement les personnes qui n'ont pas d'expérience au travail qui veulent quitter le poste lors d'une nouvelle situation.

En analysant ces résultats, on déduit que l'adaptation au changement technique de la majorité des salariés surtout par la catégorie d'ancienneté de [9ans-15ans [, revient au fait des années d'expériences qui les englobent dans cette entreprise.

Cette analyse nous montre que les salariés trouvent l'adaptation au changement elle nécessaire pour leur objectifs ainsi que les objectifs de l'entreprise, grâce à cette adaptation que les travailleurs ont bénéficié de plusieurs avantages tels que la réduction du temps, faire d'autres formations au contexte de leur tâches effectués.

Et pour les employés qui changent leur poste de travail peut être ils ne disposent pas de certaines capacités qui leur permet de s'adapter ou de résister face à ce changement.

Concernant la dernière position des salariés qui quittent le lieu de travail ils trouvent ce changement et ce comportement pas vraiment bénéfique pour eux.

Chapitre III Présentation de l'organisme et la vérification des hypothèses

2-2 : 2^{ème} Hypothèse : L'entreprise IFRI a mis en place la formation afin d'assurer l'adaptation des agents d'exécution au travail.

Tableau N°14 : L'influence de la catégorie d'âge sur la formation est ce qu'elle puisse faciliter l'adaptation des employés à l'utilisation des nouvelles techniques :

Formation facilité l'adaptation Age	Oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[18-28ans [11	73,33%	4	26,66%	15	100%
[29ans-39ans [20	83,33%	4	16,66%	24	100%
[40ans-50ans [23	95,83%	1	4,16%	24	100%
50 et plus	5	71,42%	2	28,57%	7	100%
Total	64	91,42%	6	8,55%	70	100%

D'après les données relatives de ce tableau on déduit que la majorité de notre population d'étude ont dit que la formation elle puisse faciliter l'adaptation des employés à l'utilisation des nouvelles techniques et cela avec un pourcentage de 91,42%, suivi par ceux qui ont répondu par « non » avec un taux de 8,55%.

On constate aussi selon la répartition des réponses selon les catégories d'âge est comme suit : on trouve que 95,83% de la catégorie d'âge de [40ans-50ans [ont utilisent la formation pour quelle puisse faciliter l'adaptation, suivi 83,33% pour la catégorie d'âge de [29ans-39ans[, puis 73,33% pour la catégorie d'âge de [18ans-28ans[et en termine par la catégorie d'âge qui **50 et plus** avec un taux de 71,42%.

Et pour ceux qui ont répondu par « non » ce que signifie que la formation elle ne facilite pas l'adaptation des employés à l'utilisation des nouvelles

Chapitre III Présentation de l'organisme et la vérification des hypothèses

techniques on trouve la catégorie d'âge plus de 50 avec un taux de 28,57% suivi par la catégorie **[18ans-28ans** [avec un taux de 26,66, suivi par la catégorie d'âge **29ans-39ans** avec un pourcentage de 16,66% et en fin **[40ans-50ans** [uniquement 4,16%.

On remarque que la majorité des enquêtés sont voient que la formation elle puisse facilite l'adaptation aux nouvelles techniques et au nouveaux postes. On déduit que les catégories d'âge influe sur la nécessite d'une formation afin qu'elle puisse s'adapter aux nouvelles techniques (l'introduction de nouvelle machines).

Tableau N°15 : Le lien entre le niveau d'instruction et l'adaptation de notre population face aux nouveaux défis de changement

Adaptation au nouveau défi de changement Niveau d'instruction	Oui		Non		total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	11	73,33%	4	26,66%	15	100%
moyen	15	83,33%	3	16,66%	18	100%
secondaire	15	83,33%	3	16,66%	18	100%
universitaire	17	%89,47	2	10,52%	19	100%
Total	62	88,57%	8	11,41%	70	100%

Suites aux données de ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés ils s'adaptent face à des nouveaux défis de changement tel que la résistance au changement, la crainte de la nouveauté... selon le niveau d'instruction, ce que signifie la plus part des employés ils s'adaptent au changement technique qui est l'introduction de nouvelles machines de production et cela avec un pourcentage de 88,57%, et un taux de 11,41% qui correspond aux effectifs qui s'adapte plus au défis de changement.

Or selon les différents niveaux d'instruction des salariés, le degré d'adaptation face à des nouveaux défis de changement organisationnel on présente les quatre niveaux d'instruction comme suit : les salariés dont le degré de s'adapter aux défis de changement organisationnel est élevé sont présentés avec un taux de 89,47 % des salariés ont un niveau universitaire, suit les deux niveaux secondaire et moyen avec un taux de 83,33%, suit le dernier c'est celui de primaire avec un taux de 73,33%.

Les salariés dont le niveau d'adaptation aux défis de changement organisationnel est moins élevé avec un taux le plus élevé qui est 26,66% pour le niveau de primaire et ce résultat se résume les deux niveaux celui de moyen

Chapitre III Présentation de l'organisme et la vérification des hypothèses

et secondaire avec un taux de 16,66%. Et enfin avec le taux de 10,52% pour le niveau universitaire.

En fin pour les employés dont le degré d'adaptation au changement technique le plus élevé c'est des employés qui ont un niveau universitaire avec un taux de 89,47%, suit les deux autres niveaux avec un pourcentage de 83,33% et en dernière position le niveau du primaire avec un pourcentage de 73,33%.

On conclut que les données de ce tableau affirment que les salariés de l'entreprise IFRI dont le niveau est supérieur ont une tendance de s'adapter face aux nouveaux défis de changement et cela plus que les autres.

Tableau N°16 : La relation entre les catégories d'âge et le principal moteur de l'utilisation des nouvelles machines :

Principale moteur L'âge	Le refus		La formation a son utilisation		L'acceptation		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins de 2ans	2	12,5%	10	62,51%	4	25%	16	100%
[2ans- 8ans [1	10%	8	80%	1	10%	10	100%
[9ans-15ans [2	6,06%	29	87,87%	2	6,06%	33	100%
[15 ans- 21ans]	1	9,09%	9	81.81%	1	09,09%	11	100%
Total	2	2,85	61	87,12%	7	10%	70	100%

D'après les résultats de ce tableau on constate que la majorité de nos enquêtes utilisent la formation comme un moteur de l'utilisation des nouvelles machines, et ce avec un pourcentage de 87,12%, suivi 10% relativement a ceux qui ont répondu par l'acceptation comme un facteur ou bien comme un moteur de l'utilisation des machines, puis ceux qui ont déterminé l'âge comme un moteur de l'utilisation des nouvelles machines, avec un pourcentage seulement 2,85%.

La majorité des effectifs qui utilise la formation comme un moyen de l'utilisation des nouvelles machine ont la une ancienneté entre **[9ans-15ans** [avec un pourcentage de 87,87%, suivi la catégorie qui entre **[15-20ans]** avec un taux de 81, 81%, on sélection la catégorie qui de **02ans- 8ans** avec un taux de 80%, en termine avec un taux de 62, 51% pour la dernière catégorie qui est entre **moins de 2ans**.

Chapitre III Présentation de l'organisme et la vérification des hypothèses

Dans cette lecture statistique, on déduit qu'une bonne catégorie qui utilise la formation comme un moteur de l'utilisation c'est la catégorie entre [9ans-15ans [c'est à la fonction de leur expérience de travail, et en raison de ne pas perdre leur postes de travail en cas où il y a une mauvaise utilisation de ces nouvelles machine c'est à partir de qu'ils préfèrent les formations afin de la considérer comme une valeur ajoutée pour bien s'intégrer et s'adapter.

La vérification de la première hypothèse :

Après avoir analysé les résultats de notre technique de recherche qui est « le questionnaire » on va procéder à la vérification de notre première hypothèse :

1^{er} hypothèse : le changement technique mène à un changement de comportement des agents d'exécution au travail au sein de l'entreprise IFRI.

D'après les données de nos enquêtés, et les résultats obtenus nous avons confirmé la première hypothèse émise auparavant, qui suppose que « le changement technique mène au changement de comportement des agents d'exécution au travail au sein de l'entreprise « IFRI ».

Cette hypothèse est confirmée par les réponses de nos enquêtes que nous avons pu obtenir lors de notre questionnaire.

Le tableau déduit que la majorité de notre population d'étude ont affirmé l'existence d'un changement organisationnel avec un taux de 94,28%, ce qui signifie que l'entreprise « **IFRI** » a subi un changement organisationnel.

Et en se référant aux données du tableau que la plus part soit 92,85% de notre population d'étude sont prévenu à l'avance qu'il y aura un changement organisationnel de la part des responsables de cette entreprise, ce qui apporte un bénéfice à l'entreprise pour mieux maîtriser et faciliter son insertion dans l'environnement économique, et cela permet aux salariés de contribuer vers une nouvelle position qui est la considération et l'estime de soi.

Ajoutant à cela, d'après les résultats des réponses de nos 70 enquêtés concernant le comportement le plus adopté lors d'un changement technique on cite plusieurs formes de comportements telles que ; le quitter de poste, puis l'adaptation au changement technique et en fin le changement de poste selon la référence la plus élevée c'est le comportement de s'adapter au changement avec un pourcentage de 78,55% c'est en relation avec l'ancienneté au travail de cet effet la catégorie la plus élevée c'est entre [9ans-15ans[d'expérience cela signifie que l'ancienneté joue un rôle essentiel dans lequel l'employé choisit son

Chapitre III Présentation de l'organisme et la vérification des hypothèses

comportement le plus proche a sa situation .dans cette thématique le changement technique il introduit le sens de comportement des agents d'exécution on fonctions de leur réactions envers ce changement.

Cependant notre étude focalise sur une seule catégorie socioprofessionnel qui est les catégories des agents d'exécution ce choix été déterminer par la nature de notre thème qui a ciblé une seule catégorie.

En réalisant tout cela a notre première hypothèse, on déduit que le comportement des employés vis-à-vis le changement technique peut engendre plusieurs critère tell que la résistance au changement et l'adaptation mais le comportement dans notre étude c'est le comportement d'adaptation vis-à-vis les nouvelles techniques de la production.

D'une manière générale l'innovation technique peut provoquer plusieurs formes négative telle que la perte de poste, le chômage, sont les raisons qui posent les employés de s'adapter face au changement.

2^{ème} hypothèse : l'entreprise mis en place la formation afin d'assurer l'adaptation des agents d'exécution au changement organisationnel :

Dans l'étude de terrain mené auprès de l'entreprise « IFRI », et après avoir analysé les résultats de cette analyse on a constaté à travers les questions de notre questionnaire.

L'entreprise **IFRI** organise les stages de formation, pour cela elle puisse faciliter l'adaptation des salariés face a des nouvelles technique.

En se référant aux donnés recueillir de nos enquêtés, on déduit que la majorité de ceux qui disent que la formation peuvent facilite l'adaptation des employés à l'utilisation des nouvelles techniques sont la catégorie d'âge entre[40ans-50ans[avec taux de 95,83% face 83,33% pour la catégorie d'âge qui est entre [29ans-39ans[, les deux catégorie sont des catégories âgée, pour l'entreprise intégrer en permanence son personnel au sein de l'entreprise et d'adapter à son poste de travail afin de répondre aux exigence dictés par le changement technique ainsi de s'assurer d'un meilleur rendement en qualité et en quantité, donc les interroger de l'entreprise a nous a confirmer que la formation puisse facilite l'adaptation des salarié et cela dans le tableau .

Le tableau, a bien confirmer de la formation comme un principal moteur qui attribue à l'utilisation des nouvelles machines avec un pourcentage de 87,12% des réponses qui explique que y a d'autre moyen d'adaptation sans on fait appel à une formation, car elle permet d'acquérir des connaissances complémentaire . On a appris en créant du savoir.

Donc, à travers cette analyse on à arriver à confirmer la deuxième hypothèse, c'est que la formation facilité de l'adaptation des employés à la nouvelle exigence et que la formation est un principal moteur de l'utilisation des nouvelles machines.

En fin, ces résultats nous a permis de trouver les éléments nécessaire pour comprendre les enjeux lié à la mise en place d'une démarche de formation au sein de l'entreprise **IFRI**.

Conclusion

Conclusion

Selon notre étude effectuée au sein de la SARL **IFRI** ayant pour but de connaître l'impact de changement organisationnel, ou bien le comportement des employés (les agents d'exécution) face au changement, on a constaté que cette entreprise a opéré des changements sur le plan structurel, technologique et technique.

Le changement structurel concerne le développement de la direction commerciale et la création d'autre direction comme la direction d'administration et finance, direction d'approvisionnement et la direction marketing.

Le changement technologique concerne l'apport des vidéo surveillances qui ont rendu la SARL **IFRI** plus sécurisée.

Le changement technique c'est l'introduction des nouvelles machines de production qui développe le processus de travail, aussi augmenter la production, caractériser d'une chaîne de montage bien sophistiqué.

On a remarqué que la plus part de nos enquêtés ont bénéficié d'une formation afin de s'adapter à ses divers changement ou pour approfondir leurs connaissances comme ils trouvent leurs continu utile.

La formations joue un rôle très important elle sert à développer les compétences des agents d'exécutions, ainsi elle permet d'avoir une bonne intégration entre le capitale humain et l'environnement de travail.

En fin notre recherche reste toujours dans le cadre d'observation et d'analyse le changement organisationnel précisément le changement technique car il existe peu d'étude sur ce domaine.

La liste
Bibliographique

La liste Bibliographique

I- Ouvrage :

1. AKTOUF Omar, **méthodologie des sciences et approche quantitative des organisations**, édition Québec, 1987.
2. ALAIN Bruno, **dictionnaire l'économie et des sciences**, édition ellips, paris, 2005p415.
3. ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition casbah, alger, 1997.
4. -AUTTISIER David et autres, **les stratégies de changements organisationnelles**, 3ed Dunod, Paris 2012.
5. BELANGER et Laurent, **le changement organisationnel et le développement**, 3^{ème} édition Gaëtan Morin, paris, 1994, P357.
6. CELINE Bareil, **la résistance au changement**, édition CETO, HEC, 1999, 2003.
7. CHAVEL Thierry, **la conduite humaine du changement**, édition Dunod, paris, 2000.
8. DAVIS Al et autres, **GRH une approche internationale**, 3ème édition, éd baeck, bruxelles, 2011.
9. GRAWITZ Madeleine, **lexique des sciences sociale**, 7ème édition, Daloz, 2000.
10. GROUARD Benoit et Meston Francise, **l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement**, 3ème édition Dunod, paris, 1998.
11. JEAN Pierre et Amassasse Poulet, **stratégie politique générale**, 3ème édition, Dunod paris, 1997, p340.
12. KETS De Vries, M. Et Miller, D, **l'entreprise névrosée**, paris.
13. L'AURANCE LERUSE, Isabelle, DiMartino, **le stress au travail, facteur de_risque**, spf emploi, Travail et concentration social, Mai 2004.
14. LEWIN K, **groupe décision and social change**, Québec, 1947.
15. LUDOVIC Bouvier, **la conduite du changement**, in psycactu, 2006.

La liste Bibliographique

16. MATHIS Luis, **gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines**, édition d'organisation, paris 1986.
17. -MEYER Olivier, **gestion de changement**, édition Dunod paris, 2007
18. OLIVIER Meier, **gestion du changement**, éd Dunod 2010.
19. PIERRE Collette et autres, **le changement organisationnel ; théorie et pratique**, édition presse de l'université de Québec, canada, 1997.
20. SHIMON DOLAN et autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2ème édition Gaëtan Morin. Paris.
21. STEPHEN Robbins, **bien diriger son équipe**, édition Pearson éducation, paris, 2009.

II- Les dictionnaires :

1. ALAIN Bruno, **dictionnaire l'économie et des sciences**, édition ellips, paris, 2005.
2. ANDRE Akoun et P, A, **dictionnaire de sociologie**, édition Robere/seuil, France, 1991.

III- Les revues

1. BAYAD Mohamed, Schmitt christophe, **GRH et changement organisationnel**, article diffusé par les Maitres de conférences, équipe de recherche sur les processus Innovatifs, cedex.
2. BEN KAHLA K, **les analyses du changement organisationnel, communication** présentée au colloques<< la flexibilité: condition de survie ?>> organisé par l'ISCAE, Tunisie 10-11mars.

IV- Les thèses et les mémoires

1. MARTINE Visinand, **le rôle attendu des professionnelles RH lors d'un changement organisationnel**, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitre, université Montréal, aout 2003.

La liste Bibliographique

2. RIM Zid, **comprendre le changement organisationnel**, mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de québec, montréal.

V- Les sites internet

1. ALBERT Jakoubowicz, « adaptation-adaptation psychologique », encyclopédie universels(en ligne), URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie-adaptation-adaptation-psychologique>, consulter le 06-mai 2018.

2. ARMAND De Ricqlés, « adaptation-adaptation biologique », encyclopédie universels(en ligne), URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/adaptation-adaptation-biologique>,consulter le 05-mai 2018.

3. DEMERS C, **l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel** de 1945 à aujourd'hui

4. in,www.google.fr/http://com7016traveaux.wikispeacce.com/Demers+etle changement organisationnel, consulté le 12.05.2018 à 16 :15.

5. RYMOND Boudon, adaptation. Encyclopédie universel (en ligne), URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/adaptation-adaptation-sociale>,consulterle 05-mai 2018.

Axe 01 : Donnée personnelles

1. sexe :

Féminin

masculin

2. Age :

18 - 28 ans

29 -39 ans

40 – 50 ans

50 et plus

3. situation familiale :

Célibataire

marié(e)

divorcé

4. niveau d'instruction :

Primaire

moyen

Secondaire

universitaire

5. catégorie socioprofessionnelle

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

6. l'expérience de travail :

Moins de 2 ans

Entre 2 et 8 ans

Entre 9 et 15 ans

Entre 15 et 21 ans

15 ans et plus

Axe 02 : Les données relatives au changement organisationnel :

7. Ya t- il un changement organisationnel dans votre entreprise ?

Oui

NON

8.êtes-vous concerné par ce changement ?

Oui

NON

9.étiez- vous prévenu à l' avance qu'il y'aura un changement ?

Oui

Non

10. accepter vous facilement ce changement ?

Oui

Non

11. comment jugez-vous le changement organisationnel ?

-plus efficace

-efficace

-Moins efficace

12. quel est l'objectif de ce changement dans votre entreprise ?

-accroître les maximum profits de l'entreprise IFRI

-augmenter les taux de la production

-les deux

13. est ce qu'il ya eu des services ou des ateliers supprimé lors des changements ?

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

14. pensez-vous que ce changement est avantageux pour ?

-le responsable général

-les administrateurs

- les exécutants

-ensemble

15. le développement de vos compétences est-il satisfaisant aujourd'hui pour faire face à ce changement :

- satisfaisant

--très satisfaisant

-insatisfaisant

-pas du tout satisfaisant

16. pensez-vous que le changement est le reflet :

-d'un dysfonctionnement interne de l'entreprise

-des facteurs externes (concurrence, mondialisation)

-adaptation de la nouvelle technique

-autre.....

17. à votre avis, quel est le degré de réussite de ce changement ?

-Satisfaction

-Dégout

-Souffrance

Axe 03 : question relative au changement technique :

18. votre entreprise exige-t-elle un changement technique ?

Oui

Non

19. le progrès techniques (nouvelles machine) a introduit une modification dans le processus de travail :

-plus fort

-moins fort

-indifférents

20. est ce que il facilite l'exécution des exigences du poste ?.....

.....

.....

21. quel est votre avis sur L'innovation technique ?

-privilège

-facteur clé du succès

-complexité

22. quel sont les facteurs qui vous empêches de vous adapter aux changements techniques ?

-la crainte de la nouveauté

-la résistance

Autre

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

23. Quels est, selon vous, le principal moteur a l'utilisation des nouvelles machines ?

-le refus

-l'acceptation

-la formation a son utilisation

24. pensez-vous que la formation puisse faciliter votre adaptation a l'utilisation des nouvelles techniques ?

Oui

Non

Axe 04 : Question relative à l'adaptation des employés comme un comportement :

25. Êtes-vous adapter face à des nouveaux défis de changement ?

Oui

Non

26. est-ce que changement a créé une perturbation pour vous ?

Oui

Non

27. est ce qu'il ya eu d'adaptation vis avis de ce changement de la part des travailleurs ?

Oui

Non

Si oui dites sous quelle forme s'est-elle manifesté ?

-comportement

-réaction

Autre

28. Quels sont les avantages qui vous constatez en cas d'adaptation aux changements ?

-mobilité interne

-estime de soi

-satisfaction

29. rencontrez-vous des difficultés d'adaptation aux nouvelles techniques ?

Oui

Non

30. pensez-vous que la résistance au changement il est nécessaire de favorisé l'expression les sentiments de l'employé ?

Oui

Non

31. à votre avis L'adaptation au changement technique s'alourdit avec :

-plus de volonté pour réaliser vos taches

-moins de volonté pour réaliser vos taches

-indifférent

32. si on vous demande de comparer la situation de votre entreprise avant et après le changement, qui pouvez-vous dire à propos ?.....

.....
.....

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Questionnaire

Thème de recherche :

Le comportement d'un employé face au changement organisationnel

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin d'étude master ; nous vous prions de bien vouloir contribuer a notre recherche en répondant objectivement a notre questionnaire, nous vous assurons votre anonymat. Vos réponse seront exploitées due pour des fins scientifiques ; nous vous remercions pour votre coopération.

Réalisées par :

Mlle BOUBEZZOU Kahina

Annexes