

Université Abderrahmane MIRA de BEJAIA
Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département : Sciences Sociales

Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master

Thème :
**Le changement organisationnel et son
impact sur les pratiques de la GRH
(Cas pratique Sarl Hyken de seddouk)**

Préparé par :

M^{elle} Bouhaloua Didia

Encadré par :

M^r Semid Djamel

Année universitaire :
(2012-2013)

Introduction :

Les organisations modernes fondent en partie leur développement sur une ambiguïté, elles doivent procéder régulièrement à des changements pour s'adapter aux évolutions de leurs environnements socioéconomiques.

Le changement est au cœur des organisations contemporaines, cette notion apparaît fondamentale dans les sciences humaines mais aussi dans la vie de tous les jours, les être humains en générale recherchent la stabilité et la prévisibilité, ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se passer autour d'eux, mais au même temps ils aiment aussi la nouveauté et l'excitation que peut susciter le changement qui se présente alors comme un remède contre l'ennui et la morosité.

A vrai dire de nombreux évolutions peuvent façonner l'environnement des entreprises notamment ceux qui sont devenus plus rapides et plus chaotiques que jamais et Face au risque de disparaître les organisations doivent se transformer, repenser et redéfinir leurs structures et leurs stratégies

Bien que le changement organisationnel ne soit pas en soi une question nouvelle, il apparaît qu'au niveau de littérature de gestion, il n'est devenu un sujet de débats théoriques que tardivement, précisément à l'occasion du questionnement de la place que la GRH devrait avoir dans le devenir des entreprises. Souvent cantonné à un rôle d'accompagnatrice des transformations au sein de l'organisation, la GRH s'est peu à peu structurée dans une perspective de gestion des connaissances et des compétences.

En effet, la fonction ressource humaine consista à valoriser le développement des habiletés, des aptitudes et du potentiel de chaque membre de l'entreprise à fin de faire face aux multiples mutations précisément la formation qui facilite l'adaptation aux divers changements organisationnels.

Dans cet ordres d'idées nous avons effectué notre recherche sur le changement organisationnel et son impact sur les pratiques de la gestion des ressources humaines particulièrement la formation au sein de la Sarl HYKEN de Seddouk qui est spécialisée dans l'installation des cameras de sécurité et qui a vécu des changements structurelles et technologiques.

Dans le premier chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique et le cadre théorique de notre recherche et dans le second on va aller sur le terrain, on va présenter l'organisme d'accueil ensuite c'est l'analyse et l'interprétation des données de notre enquête.

3-Problématique:

De nos jours, l'environnement économique et social est dominé par la concurrence, la complexité, l'incertitude et l'imprévisibilité, ceci s'explique essentiellement par la mondialisation, la globalisation et le développement des nouvelles technologies.

Ces variables font en sorte que beaucoup d'entreprises ou organisations changeant ou s'apprêtent à changer de manière drastique leur organisation, cette pratique se marie avec ce qui convenu d'appeler changement organisationnel.

Ce dernier constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe.

En effet, le changement peut être global ou partiel, il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble au niveau de ses activités, soit une partie de l'organisation (filiale, division, unité), s'inscrit dans une optique de continuité ou de rupture, Le changement peut également être progressif ou rapide, s'inscrire dans une démarche graduelle au cours de la quel les stratégies développent une nouvelle définition de l'organisation ou au contraire s'apparenter à une révolution (situation de rupture ou de crise). Le changement est donc un concept riche et varie qui peut prendre plusieurs formes.

L'importance et la place accordées aux ressources humaines dans le processus de transformation des entreprises varient sensiblement selon la nature et le type de changement mise en œuvre.

Les politiques de GRH mobilisées diffèrent considérablement dans un mode de changement à un autre, il n'y a pas de commune mesure dans la manière d'aborder le problème humain entre une réorganisation du travail, une restructuration d'entreprise et un reengineering des processus d'affaires.

Le changement est un vecteur implicite de résistance. Ce dernier trouve son origine dans les travaux de Lewin, la résistance c'est la mise en place d'actions individuelles de résistance qui peut prendre des formes variées, allant de l'action individuelle à l'action collective et de d'action visible à l'action invisible.

La résistance au changement peut venir des individus eux même comme de l'entreprise. Examinons dans un premier temps les principales sources de résistance individuelle au changement : habitudes, sécurité, facteurs économiques et peur de l'inconnu, les résistances

doivent être considérées comme réponses rationnelles et raisonnables de la part des destinataires du changement.

La résistance au changement constitue un problème sérieux dans la mesure où, d'une part elle peut retarder la mise en place de réformes indispensables à la bonne marche de l'entreprise et d'autre part, elle peut aboutir du fait de la méfiance suscitée à une baisse générale du moral dans l'entreprise et à une baisse de la productivité, il est donc important de bien préparer un changement avant de l'annoncer au salariés et de mettre en place pour cela une communication adéquate, ciblée et efficace et de les former bien avant pour qu'il y ait de l'adaptation à l'emploi.

Ce qui nous mène à nous poser certaines questions:

Quel est donc l'impact du changement organisationnel sur les pratiques des ressources humaines ?

Comment et où s'arrête le rôle et la responsabilité de la formation dans une situation de changement organisationnel ?

Comment et pourquoi les salariés résistent-ils au changement organisationnel ?

4-Les hypothèses :

4-1 Définition de l'hypothèse :

D'après F. Dépelteau « Une hypothèse est une réponse provisoire à la question de départ qui est issue de la théorie dans une démarche hypothético-déductive ou de l'observation de la réalité dans une démarche inductive. Cette réponse provisoire sera corroborée ou falsifiée lors de la prochaine étape de la démarche scientifique. Cela signifie clairement que l'hypothèse doit être confirmée ou infirmée¹.

4-2 Les hypothèses de recherche :

1-Le changement organisationnel nécessite une formation pour les employés.

2-Les salariés résistent lors d'une situation de changement.

¹ François Dépelteau, La démarche d'une recherche en sciences humaines, de la question de départ à la communication des résultats, édition the boeck université, Bruxelles, 2000, P. 162.

5- Définition de la méthode quantitative :

« C'est une recherche qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments, des informations comparable d'un élément à un autre »¹

5-1.La méthode utilisée :

Afin de répondre à la question de notre problématique a savoir l'impact du changement sur les pratiques de la GRH et plus exactement sur les formations nous avons opté pour une recherche quantitative à fin d'analyser les données collectées et de décrire leur aspect réel.

6-Les techniques utilisées :**6-1 .Le questionnaire :**

Elle consiste à poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale à leurs opinions , à leurs attitudes, à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, leurs attentes à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème ou encore sur tout autre points qui intéressent les chercheurs.²

De ce fait la méthode quantitative nous a nécessité la technique du questionnaire qui nous a permis de toucher toutes les variables de nos hypothèses et d'établir les liens entre eux.

6-2.L'observation directe :

C'est la technique où le chercheur possède directement lui-même au recueil des informations, sans s'adresser au sujet concerné, elle fait directement appel à son sens d'observation.³

Pour cela on a fait appel à cette technique de recherche qui nous a facilité la vérification de nos hypothèses sur le terrain sans faire appel à des intermédiaires.

7-Définition des concepts :

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 :

L'entreprise privée :

« Etablissement à caractère agricole, industriel, commerciale ou financier dont l'activité est de produire des biens ou services marchands. Il existe plusieurs catégories d'entreprise privées : l'entreprise industrielle, l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée(EURL), la société à responsabilité limitée(SARL), la société anonyme(SA) ¹

Dans notre travail on a fait recours à la Sarl qui est le lieu de notre recherche

Le changement :

« Notion ambiguë, peut signifier modification, transformation ou remplacement et alternance » ².

Le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie, pour Hafsi et Fabi(1997), « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un stress organisationnel »³.

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations différentes, changer c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer.⁴

Le changement organisationnel :

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus partisans :

D'après Grouard et Miston(1998), « le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le

¹ Lakehal Mokhtar, dictionnaire d'économie contemporaine et des principaux faits politiques et sociaux, édition Vuibert, Paris, 2000, P.9.

² Grawitz Madeleine, lexique des sciences sociales, 7eme édition Dalloz, Paris, octobre1999, p58

³Hafsi Taieb et Fabi Bruno, Les fondements du changement stratégiques, édition Transcontinental, Montréal, 1997, P.37.

⁴Beaudoin Pierre, La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation, 1999, P.43.

processus d'évolution des organisations ». ¹ Pour Colletette, « le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». ²

Le changement social :

Se définit comme un phénomène durable (et non une simple évolution conjoncturelle), irréversible se traduisant par des modifications de structure engageant l'ensemble du destin d'une collectivité donnée, peut procéder dans les sociétés modernes de différentes voies. Si la révolte (mobilisation d'une catégorie sociale dont l'action collective est organisée et qui débouche sur la prise de pouvoir) ont longtemps été les voies privilégiées du changement social pour les groupes. Désormais ce changement emprunte de nos jours bien souvent les chemins de la réforme (action d'un acteur collectif organisé qui s'efforce d'obtenir ce qu'il veut par la négociation avec d'autres acteurs), et de l'évolution (changement qui résulte de la sommation d'actions individuelles et qui se produit de manière spontanée, sans qu'il y ait une quelconque mobilisation des acteurs sociaux pour parvenir au résultat constaté).

Pendant longtemps, l'analyse du changement social s'est focalisée sur la recherche de lois générales qui étaient censées gouverner celui-ci, aujourd'hui, de plus en plus, la recherche s'oriente vers la production de théories à moyenne portée. ³

La résistance au changement :

Le terme résistance au changement désigne : « tout comportement ou toute attitude indiquant un refus de soutenir ou d'opérer un changement proposé. En milieu organisationnel, les agents de changement considèrent généralement cette résistance comme un obstacle à la réussite du changement, cependant ce n'est pas toujours le cas. Les salariés peuvent aussi

¹ Grouard Benoit, Meston Francis, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, édition Dunod, Paris, p. 98.

² Colletette Pierre, Gilles Delise et Richard Perro, changement organisationnel théorie et pratique, presse de l'université, 1997, P.20.

³ Deubel Philippe, Dictionnaire d'analyse économique et historique des sociétés contemporaines, édition Pearson, France, Mai 2009, P.43, 44.

résister pour préserver quelque chose qu'ils considèrent comme important et qui leur semble menacé »¹

Les pratiques de la GRH :

En quoi consiste la GRH ? D'abord « La GRH c'est l'ensemble des techniques alternatives appliquées dans une entreprise ou dans une administration pour utiliser de la manière la plus rationnelle les différentes catégories de salariés, il s'agit de l'étude des postes de travail , de l'évaluation de l'effort de chaque salarié, de la procédure de recrutement selon le niveau de qualification, du choix du type de formation disposée aux différents corps de métier, des prévisions des besoins en personnel, de promotion des plus méritantes et d'organisation des licenciements est de remplacement des départ (licenciement fin de contrat, fin de carrière) , La gestion des ressources humaines comprend aussi les prévisions pour les années à venir des besoins en effectifs salariés repartis en postes, métiers, ateliers, bureaux, chantiers, ainsi que l'évolution des salaires et celles des besoins de formations du personnel.²

« Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégies de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Les directions générales savent donner un avantage compétitif à leur organisation, elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégies économiques, et attendent de la fonction ressource humaine une forte valeur ajoutée au service de la compétitivité »³

La formation :

Pour l'entreprise « la formation représente un investissement. Elle en attend, donc un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de la productivité. L'investissement en formation sera d'autant plus rentable que les besoins auront été clairement identifiés et les contenus des programmes adaptés aux objectifs. Même si participer à la formation des salariés est une obligation légale, les entreprises doivent mettre en œuvre des moyens suffisants pour qu'elle soit efficace »⁴

¹Schermerhoru John, Hunt James et Osborn Richard, comportement humain et organisation, édition Village Mondial, Paris, 2001, P.505.

²Lakehal Mokhtar, op. Cite. P.331.

³Peretti Jean Marie, gestion des ressources humaines, 12eme édition, Vuibert, Belgique, 2004, P1.

⁴Seguin Gerard, gestion opérationnelle des équipes, édition Dunod, Paris, 2005, P.188.

« La formation est considérée comme une variable stratégique et un véritable investissement pour l'entreprise. Elle constitue souvent une fonction à part entière dans les grandes entreprises...Elle prépare les salariés aux métiers de demain, comme elle permet de maintenir le salarié dans l'emploi ou favorise son retour dans la vie »¹.

« La notion de formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et disposition qui permettent l'intégration dans une profession, et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus des socialisations »².

¹ Dietrich Anne et Pigespe Frederique, la gestion des ressources humaines, édition La découverte, Paris, 2005, P.89.

² Shimonl Dolan, psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan Morin, Paris, 1996, P.173, 174.

Préambule :

Le changement organisationnel est l'un des sujets les plus intéressants, il est devenu un sujet de débat théorique, de nombreux travaux ont été consacrés au changement organisationnel et ses divers aspects : sa signification, ses origines, ses formes, ses types, ses acteurs et facteurs sans oublier la résistance au changement qui doit être considérée comme une réponse au changement.

Section I : le changement organisationnel.**1-Qu'est ce que le changement :**

Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. Sans celui-ci, le travail de manager s'en trouverait simplifiée, tout comme la planification, dans le contexte d'un lendemain identique au présent. La structuration se ferait sans peine grâce à un environnement dénué d'incertitude et n'exigeant pas d'adaptation particulière. Et rien ne serait plus simple que de prendre des décisions car tout résultat serait prévisible avec une grande exactitude. Ainsi, la vie du manager serait détendue si seulement les concurrents ne commercialisaient pas de nouveaux produits ou services, si les clients n'exprimaient pas de nouveaux besoins, si les lois demeuraient inchangées, s'il n'y avait plus de progrès technologiques ou si les besoins du personnel n'évoluaient pas... »¹

2_ Les théories de changement:

Il existe deux modèles, celui de Lewin(1958) et celui de Collerette(1997)

2.1Le modèle de Lewin :

C'est un modèle classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel, il s'attarde surtout au changement des attitudes.

Le processus de changement est divisé en trois étapes, Le dégel ou la décristallisation, la transition, le regel ou la recristallisation.

Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non.

La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements, durant cette phase, les individus investissent de leurs énergies.

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement qui serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser.

2.2 Le model de collerette et d'autre (1997) :

Ce model explique les interactions entre les groupes l'hors d'une situation de changement, comme il propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement a fin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent.

Le model proposé par collerette est constitué de quatre phases(4) : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

L'éveil c'est pendant cette phase que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à déterminer quel sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

Pendant cette période les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement.

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent, il est

¹ Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet, Management : L'essentiel des concepts et des pratiques, 4^{ème} édition Pearson Education, Paris, 2008, P .190.

en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font de plus en plus partie de naturel »¹.

3-Les origines du changement :

Les recherches peuvent être regroupées au tour de trois axes dominants

- Le premier met l'accent sur les forces exogènes et sur l'impact de l'environnement. Il s'agit essentiellement du courant de l'écologie des organisations d'inspiration Lamarckienne ou Darwinienne avec un déterminisme environnemental qui mettent l'accent sur les dimensions culturelles, symboliques et imaginaires des organisations.
- Le deuxième groupe s'intéresse aux forces endogènes et met en avant le rôle des interactions entre composantes de l'organisation dans le changement.

Les analyses ont alors souvent porté sur les relations fonctionnelles (ou dysfonctionnelles) entre la totalité (du système) et les parties ou composantes de celui-ci ou sur les mouvements de contradiction et/ou de renforcement de forces ou d'impératifs qui finissent par constituer des configurations plus ou moins stables.

- Le troisième groupe remet en cause la distinction interne/externe et s'interroge sur les opérations de définition, redéfinition et construction de l'organisation et de ses changements, l'élément pertinent de l'analyse devient alors non pas l'unité ou l'organisation, mais le réseau d'interdépendances ».²

4-La typologie de changement organisationnel :

4-1 La typologie selon le comportement adopté :

Mintezberg et ses collaborateurs constatent trois types de changement en fonction du comportement de l'individu. En effet, selon les caractéristiques propres à chacun et l'ensemble des valeurs qui le conditionnent, le changement peut être soit dirigé, soit spontané, soit planifié.²

¹ Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Pirro, op. Cite. P 25, 26, 36.

³4-1-1 Le changement conduit ou dirigé :

Il suppose une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme pour impliquer un tel changement, nous trouvons ici le reengineering comme un changement dirigé. IL touche aussi bien les valeurs (le changement culturel), les attitudes, les structures, les systèmes.

4-1-2 Le changement spontané :

C'est un changement organique qui est guidé par une fonction obscure dans l'organisation, cette méthode de changement ni gérée ni même solidement contrôlée par les dirigeants. Elle peut survenir a un challenge politique, une prise de conscience de la nécessité de changer et en vue d'un apprentissage stratégique.

4-1-3 Le changement planifié :

C'est un changement pragmatique intentionnel qui s'oppose à un changement spontané. Il peut se produire d'un état à un autre et il touche essentiellement le système social en se basant sur des théories et des méthodes démocratiques et scientifiques dirigées par des dirigeants incluant la technologie.»

4-2 La typologie selon la périodicité :

Hafsi et Fabi distinguent deux type de changement par rapport a l'environnement dans lequel opère le dirigeant.

4-2-1 Le changement réactif ou provisoire :

C'est une réponse à un événement passé afin de solutionner une crise. Vu la rapidité avec laquelle ce changement est instauré. On n'aura pas nécessairement le temps de développer l'apprentissage et la qualité de vie de travail tel que modifier la gamme de produits, services ou clients, réduire radicalement les effectifs ou réserver fortement les contrôles financiers et de gestion.

4-2-2 Le changement proactif ou permanent :

Il implique un ajustement par rapport aux transformations de l'environnement externe, c'est un changement profond qui permet d'atteindre un niveau assez élevé de compétences, d'apprentissage, de participation, de coordination et de communication telle que la résolution des problèmes d'innovation.¹

5- Les formes de changement organisationnel :**5-1 Le changement brutal :**

Il est souvent initié par une situation difficile connue 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 par des dysfonctionnements dont les conséquences sont néfastes au développement de l'activité.

5-2 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 du manager est important, en particulier pour la mise en œuvre d'un plan de changement initié avec l'équipe.²

5

¹Girronx Nicole, La gestion des changements stratégiques, Revue internationale de gestion, Volume 16, N° 2, Mai 1991, P. 10, 11, 12.

²Gerard Seguin, Gestion opérationnelle des équipes, Dunod, Paris, 2005, P. 201, 202.

6-Les situations possibles de l'équipe face à un changement

L'équipe fait face à trois types de situations possibles en matière de changement.

6-1 L'équipe subit le changement :

Malgré l'intervention du manager qui fixe avec elle les conditions nécessaires à la mise en œuvre du changement, l'équipe n'est pas impliquée dans le processus et se retrouve en situation d'exécution. Dans ces conditions, plusieurs indicateurs apparaissent dans son fonctionnement pour marquer son hostilité à la situation vécue :

Eclatement de la cohésion d'équipe face au changement, rébellion collective du groupe face au changement, perte de confiance dans l'entreprise et ses responsables, accroissement du phénomène de rumeurs, angoisse, maladies, absentéisme, recherche d'autres opportunités, opposition de refus du programme, perte d'implication, déficit de performance dans le travail, désolidarisation du groupe devant les dysfonctionnement éventuels, fuite.

6-2 L'équipe négocie le changement :

Elle l'accompagne, c'est une situation plutôt favorable pour le manager, qui va pouvoir mettre en place des axes de progrès permettant d'acquérir la performance et les compétences requises pour accompagner le changement.

Dans ces conditions, l'autonomie de fonctionnement peut devenir un élément moteur de la situation d'accompagnement dans laquelle se trouve le groupe. Les facteurs clés à observer concernant :

La capacité des acteurs à se mobiliser, la volonté de montrer une cohérence dans la prise de décision du groupe, la possibilité de faire évoluer la répartition des fonctions dans l'équipe, le choix du développement des compétences nécessaires aux nouvelles missions, la volonté d'un management participatif, la proposition de plans d'actions.

6-3 L'équipe provoque le changement :

C'est la situation la plus attractive mais aussi la plus risquée, pour l'équipe et son manager. Le phénomène de changement, provoqué par l'équipe implique souvent des bouleversements

dans les habitudes du groupe, mais peut avoir des conséquences sur le fonctionnement générale de l'entreprise.¹

7-Les acteurs du changement :

Même si les acteurs du changement sont souvent anonymes, diffus et difficilement identifiables, il n'en demeure pas moins que trois groupes d'acteurs dominent la littérature :

-Les ingénieurs ou techniciens des structures et des stratégies qui sont souvent des expert-consultants internes ou externes jouant le rôle de préparateur et/ou de facilitateur du changement ;

-Les héros et leaders du changement (souvent révolutionnaires ou présentés comme tel) qui se présente comme des constructeurs de sens et des innovateurs ;

-Les victimes et/ou des organisations soumises a l'environnement.²

8-Les facteurs du changement :

Le changement s'explique soit par des facteurs internes soit par des facteurs externes.

8-1 Les facteurs internes :

Sont associés a l'organisation elle-même, ils peuvent apparaitre dans l'ensemble de l'organisation soit dans une partie de l'organisation (filiale, division, unité), ils sont généralement reliées aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changement.

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles de changement : le développement de l'entreprise et sa croissance, la division du dirigeant. Il

⁶faut bien identifier les deux catégories de facteurs si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer.

8-2 Les facteurs externes :

¹Serge Panzuk, R H pour la première fois, éditions d'organisation, France, mai 2006, P. 112-113.

²Gilles Teneau, Op. Cite, P. 29.

Ils sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments externes qui changent

Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : Les éléments économiques, politiques, technologiques et sociaux. Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent des organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler les coûts. Ensuite nous retrouvons les changements politiques, on parle ici de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte qu'on parle de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont prêtées.

En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car nos modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables contraintes. Ils ont tendance à nous conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et à ignorer plusieurs autres facettes de la réalité. À vrai dire, les paradigmes ne sont pas toujours justes et ils peuvent

⁷nous mener à poser des jugements au hasard et à prendre des décisions inexactes. Pour cela dans une phase de changement, l'organisation est souvent obligée de rechercher de nouveaux paradigmes. Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles forces de travail telles que le télétravail, le travail à distance etc. Comme elles contribuent à la transformation des organisations.

En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat du regroupement de facteurs externes et internes.¹

9-Les différentes phases du changement :**9-1 L'analyse :**

Cette phase est plutôt 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.

9-2 L'inquiétude/non acceptation :

A ce niveau si des risques ou des contraintes sont fortement perçus la 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. »

9-3 La résistance :

Il s'agit de la mise en place d'actions individuelles de résistance qui peuvent prendre des formes variées, allant de l'action individuelle à l'action collective, et de l'action visible à l'action invisible ».²

8

¹Rim zid, Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, L'université de Québec, Octobre 2006, P. 25-30.

²Serge Panzuk, Op. Cite. P. 110, 111.

Section II : La résistance au changement**1- qu'est ce que la résistance au changement :**

Selon Colletette, Delisle et Person la résistance au changement organisationnel est définie comme étant l'expression implicite ou explicite de réactions de refus à l'endroit de l'intention de changement ». ¹

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin la résistance au changement est l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail ». ²

2-Les formes de résistance au changement :

La résistance peut prendre des formes très variées. La plus connue étant la grève, qui reste aussi probablement la plus facile à traiter car elle est visible et exprime clairement un sentiment de défiance mais aussi une volonté de discussion. Les formes plus discrètes sont plus complexes et plus difficiles à régler. Elles impactent principalement le management direct et lorsque leurs conséquences sur l'organisation deviennent visibles il est parfois trop tard.

Le DRH ne doit pas se centrer uniquement sur les résistances collectives et visibles, mais il doit mettre en place des dispositifs permettant d'identifier rapidement les résistances individuelles.

2-1 La négociation :

Une fois la phase de résistance est passée, on entre dans une phase de pesée du pour et du contre. La négociation commence avec soi même et elle permet de définir ses marges de manœuvre puis continue de façon plus rationnelle avec son entourage, son management ou son entreprise.

9

¹P, Delisle G et Perron R, Le changement organisationnel théorie et pratique, saurit Foy, Press de l'université du Québec, 1997, P. 94.

²Dolan S L G, Loumoureux G et Gosselin E, Psychologie du travail et des organisations, édition Montréal Gaëtan Morin, 1996, P. 486.

2-2 La résilience :

Cette phase constitue un moment d'acceptation du nouvel état avec ses points forts et ses points faibles. La résilience est la capacité à repartir qui se mesure ensuite dans l'étape suivante.

2-3 L'intégration :

Le changement devient alors effectif et réel. Il est intégré et se trouve être désormais l'état normal ou initial en cas d'arrivée d'un nouveau changement.¹

3-La participation peut vaincre la résistance au changement :

Il est difficile de résister à une décision de changement à laquelle on a participé. Par conséquent avant d'initier un changement, il faut prendre le temps de déterminer si les conditions se prêtent à l'utilisation de la participation. D'abord il faut disposer d'un temps suffisant pour participer. Aux seins des entreprises, il y a de nombreuses décisions qui doivent être prises rapidement. Ce type de 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 leurs intérêts. 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 techniques et compétences de communication pour prendre part au processus de décision). Enfin La culture 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 privilégié 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 changement.²

10

¹ Serge Panzuk, Op, Cite. P. 114, 115.

² Stephen Robbins, Bien diriger son équipe, édition Pearson éducation, paris, 2009, P. 162.

4-Les limites de la résistance 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

Education et communication peuvent atténuer la résistance en aidant les employés à avoir la logique du changement suggéré. Pour que cette technique fonctionne, la résistance doit évidemment surtout trouver sa source dans un manque d'informations 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 conseils, 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 aussi servir à combattre la résistance en lançant des menaces directes ou en employant la force contre les éléments résistants.¹

Section III : La formation.**Préambule :**

On observe une augmentation de l'utilisation des programmes de formation au sein des organisations, la formation est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs mains d'œuvres 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.

1- Qu'est ce que la formation :

La formation peut se définir d'une manière générale, comme : « l'action d'un formateur s'exerçant sur une ou plusieurs personnes en vue de les adapter techniquement, physiquement et psychologiquement à leurs futures fonctions. » Il s'agit à la fois d'un apprentissage de connaissances et d'un apprentissage de méthodes de travail et de savoir faire mais aussi d'une expérimentation et nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Elle permet l'adaptation à l'emploi, le développement du potentiel des individus, l'individu dans ses rapports avec son environnement professionnel.¹

➤ 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 comportement et d'attitudes».

¹[https:// www. Google.dz/# HL : FR](https://www.Google.dz/#HL:FR) 2 q. consulter le 18-05-2013 à 17 : 05.

2-Ses types :

GUY LE BOTERF cite dans son ouvrage intitulé ingénierie et évolution de la formation sept types de formation.

➤ La formation d'initiation :

Ce sont des formations qui préparent les nouveaux recrutés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles.

➤ La formation de maintenance :

Ces des formations qui visent à composer l'affaiblissement des compétences des personnes dans leurs situations professionnelles.

➤ La formation de perfectionnement :

Elle permet d'acquérir et de développer les connaissances, les capacités et les comportements nécessaires pour une bonne tenue des situations professionnelles.

➤ La formation de promotion :

Ce sont des actions de formation destinées aux personnes ayant une promotion afin d'acquérir des compétences nécessaires

➤ La formation de recyclage :

Elle concerne les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à des nouvelles situations professionnelles.

➤ La formation de prévention :

Son objective est de renouveler les niveaux et les contenus des compétences, pour faire face aux différents changements anticipés.

➤ **La formation de redéploiement et de reconversion :**

Elle prépare une ou plusieurs catégories du personnel à changer leurs métiers.¹

3-Ses objectifs :

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et il est étroitement lié aux orientations des entreprises, pour ces dernières la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que : valorisation du potentiel des gens dans leurs adaptations au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière, accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation, l'apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation, augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité...etc.)²

4-la structuration de la formation favorise l'adaptation au changement :

Dans la structuration de sa formation, le créateur intègre les moyens de favoriser le changement comme : l'alternance de séquences axées 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 du changement, il veillera à réguler l'effort des apprenants et à proposer des temps de détente et de récupération.³

¹Le Boterf Guy, Ingénierie et évolution de la formation, édition d'organisation, Paris, 1999, P.178.

²Groupe conseil, Guide de gestion des ressources humaines, Québec, 2003, P. 85.

³Carletto Nathalie, Concevoir une formation en entreprise, édition Dunod, Paris, 2003, P. 43.

¹ Le Boterf Guy, Ingenierie et évolution de la formation, édition d'organisation, Paris, 1999, P.178.

² Groupe conseil, Guide de gestion des ressources humaines, Québec, 2003, P. 85.

1_L’Historique:

La Sarl HYKEN est une société de droit Algérien, créée en 2005 par l’entreprise BENIKKEN qui est dans le domaine de la sécurité depuis 1999. Elle est constituée en Sarl avec un capital de 25.000.000,00 DA.

Pour satisfaire sa clientèle et se placer sur un marché ouvert a la concurrence nationale et étrangère, HYKEN s’est entourée d’ingénieurs et techniciens hautement qualifiés, immédiatement opérationnels et qui ont su intégrer la vision et les valeurs de l’entreprise à savoir : le respect des engagements, le respect des règles, l’amélioration constante, la formation permanente, veille technologique, l’écoute et l’anticipation sur les besoins et exigences de la clientèle.

Elle s’est, aussi, attachée des services et soutiens de fournisseurs d’équipements et de matériels de grande marque (SPERIAN, CODUPAL, LE MAITRE, 3M, FINSECUR, PELCO, TYCO, AMC SECURITY, AUTOMATIC SYSTEMS, COVA SECURITE,....

La maîtrise parfaite des technologies les plus avancées dans le domaine de la sécurité et la mise en œuvre d’une stratégie adaptée a un environnement marqué par la concurrence a permis a la Sarl HYKEN de se placer sur plusieurs marchés.

Grace aux efforts déployés par notre potentiel humain, dans tous les domaines qui participent à la formation de l’image de marque de l’entreprise, c’est avec fierté que la SARL HYKEN livre les ouvrages réalisés par ses équipes a travers le territoire national pour des entreprises et institutions prestigieuse a leur entière satisfaction.

Ses nombreux clients, dont nous citons quelque uns, peuvent être contactés pour attester, si besoins est, de notre sérieux, professionnalisme et savoir faire dans les métiers qu’elle pratique depuis presque une décennie.

2_Les objectifs de la Sarl HYKEN :

- ✓ Développer ses parts de marché et renforcer sa position concurrentielle.
- ✓ Etendre ses activités et élargir ses prestations pour être toujours a la pointe de la technologie.
- ✓ Garder un savoir-faire de haute qualité dans le domaine de la sécurité électronique, et ce dans le but de satisfaire ses clients et répondre au mieux a leur attentes et exigences.

- ✓ Proposer et mettre en œuvre des solutions efficaces et fiables pour ses clients, sur la base d'engineering et de recherche technologique.

3_La philosophie de la Sarl HYKEN :

Pour la Sarl HYKEN :

- ✓ Un client est un partenaire.
- ✓ Un contrat de fourniture est un engagement de performance et de service à long terme, avec accompagnement et conseil pour le client dans la prise de décision

Pour ce faire, la Sarl HYKEN a met en place une équipe de travail passionnée, motivée qui se distingue par le professionnalisme et l'esprit de défi, possédant les compétences et l'expérience nécessaire. Aussi, il est à l'écoute permanente de la clientèle pour lui offrir la meilleure solution adaptée à chaque usage et a chaque exigence.

4_Ses services :

Etant spécialisé dans les systèmes de sécurité, a noter la télésurveillance, le contrôle d'accès, la détection et l'extinction incendie, la protection individuelle et l'anti- intrusion et au quels s'ajoute le téléaffichage, les systèmes de bibliothéconomie et les films de protection et de sécurité. Ses services couvrent :

Les études :

La Sarl HYKEN est dotée d'un bureau d'études qui réalise des études techniques et d'engineering pour des systèmes de sécurité. Des études pour accompagner et conseiller le client dans sa prise de décision, déterminer les besoins du client de façon optimale, les types d'équipement, leur emplacement et les études de réalisation.

La fourniture d'équipements :

Etant distributeur officiel de grands fabricants de matériel, la Sarl HYKEN assure la fourniture en produit novateurs de qualité supérieure, et a des tarifs concurrentiels et dans de meilleurs détails.

La réalisation :

Son équipe d'installation jouissant d'une grande expérience dans la réalisation avec professionnalisme. Les systèmes installés par ses équipes s'intègre parfaitement dans votre entreprise et l'ensemble de vos installations. Ces dernières épousent l'esthétique générale de vos sites et surtout respectent l'environnement.

L'assistance, conseil et accompagnement :

La Sarl HYKEN audite, conseille, et assiste des clients dans la réalisation de cahiers des charges pour des systèmes de sécurité.

La formation :

Les systèmes de vidéosurveillance et les systèmes de contrôle d'accès et anti intrusion bien qu'ils soient faciles d'utilisation nécessitent un apprentissage pour l'utilisation des équipements et des logiciels l'exploitation consultation et d'administration etc. La SARL HYKEN assure des formations selon la nécessité, sur vos sites, au niveau de son siège et chez le fabricant des équipements. Ces formations sont dispensées suivant des programmes selon les objectifs. Elle peut avoir pour but la familiarisation avec les équipements jusqu'à une parfaite connaissance de tout le système installé.

La maintenance et intervention :

Les interventions sur site sont réalisées grâce à sa présence sur le territoire algérien. Une ouverture prochaine de plusieurs succursales réparties sur le territoire national garantira à nos clients une intervention encore plus rapide. La Sarl HYKEN propose a ses clients des contrats qui régissent conditions de maintenance et d'entretien préventifs et curatif afin de garder vos équipements constamment état de fonctionnement et de performance maximale.

5-Ses activités :

La gamme des produits et services de la Sarl HYKEN est composée d'équipements haute gamme destinée aux professionnels de la sécurité et conforme aux normes internationales et européennes.

Par ailleurs, cette gamme est longue et diversifiée, et englobe différents segments du domaine de la sécurité, à savoir : Vidéosurveillance, Contrôle d'accès, Détection et extinction

incendie, Anti- Intrusion, Protection individuelle, Téléaffichage, Système bibliothéconomie, Films de sécurité&Films de protection solaire.

5.1. Vidéosurveillance :

Pour les solutions de vidéosurveillance, la sarl HYKEN intègre les équipements de grands fournisseurs mondialement reconnus, et dans la majorité des cas c'est des leaders dans la fabrication de vidéo surveillance.

Elle met a la disposition de ses clients une gamme complète pour la vidéosurveillance, cameras fixes, cameras dômes, tourelles, cameras a imagerie thermique, caissons, moniteurs, DVR, équipements de gestion sur réseau, émetteurs, récepteurs de fibre optique.

Ses systèmes de vidéosurveillance vont de l'installation d'une camera avec un écran jusqu'au montage le plus complexe.

Aussi, elle est spécialises dans l'installation des systèmes de télésurveillance dans les installations industrielles a haut risque d'exposition avec des équipements antidéflagrant(ADF).

Elle propose également une gamme complète de solutions professionnelles de vidéo sur IP destinées aux applications de sécurité, de vidéosurveillance et de contrôle a distance.

son gamme étendue de produits comprend des cameras réseau, des encodeurs vidéo, des logiciel de gestion et accessoires.

5.2. Le contrôle d'accès et gestion de présence :

La Sarl HYKEN dispose d'une large gamme de produits permettant d'offrir a ses clients des solutions complètes et adaptées de contrôle d'accès qui leur permettent une :

- ✓ Protection des employés ;
- ✓ Protection du savoir-faire ;
- ✓ Protection des installations des équipements ;
- ✓ Une meilleure gestion du personnel

A. Le contrôle d'accès piétons :

Dans cette catégorie la Sarl HYKEN propose la gamme suivant :

- Portillons automatiques
- Portillons pivotants
- Tourniquets tripodes
- Tambours rotatif

B. Le contrôle d'accès véhicule :

Dans cette catégorie elle propose la gamme suivante :

- Barrières levantes
- Obstacles escamotables
- Bornes escamotables

C. Le contrôle d'accès software :

Le contrôle d'accès software est composé d'un ensemble de composantes (lecteurs de porte, détecteurs de sortie, ...) installés de manière professionnelle et contrôlés électriquement. Ce système puissant de contrôle d'accès multiutilisateurs offre toutes les fonctionnalités requises par les applications les plus exigeantes.

Technologie utilisée :

- ✓ Lecteurs de cartes de proximité,
- ✓ Lecteurs de cartes technologie MIFARE
- ✓ Biométriques,
- ✓ Magnétiques à défilement,
- ✓ Code à barre, claviers,
- ✓ Gestion centralisée sur PC et a distance.

5.3. Détection incendie et extinction incendie :

Les systèmes de détection incendie sont équipés de détecteurs automatiques d'incendie. Ils utilisent différentes technologies qui permettent de chercher les phénomènes liés à l'incendie : chaleur, fumée, flamme, gaz de combustion....

Lorsque le détecteur détecte un phénomène donné, il est actif, il envoie un signal a la centrale incendie. Ce signal est traduit d'une part en une information claire pour l'utilisateur

et d'autre part, il met en œuvre les automatismes à commander pour protéger les personnes et les biens.

Pour mettre en œuvre le principe de fonctionnement d'un système de détection incendie, la Sarl HYKEN met à la disposition de ses clients deux types de technologies.

- ❖ Technologies conventionnelle.
- ❖ Technologie adressable.

5.4. Détection intrusion :

Dans un monde en turbulence et en permanente évolution, les entreprises sont soumises à une série de risques liés à la volonté de nuire (vandalisme, vol, sabotage,...etc.).

Ces risques peuvent être augmentés par l'insouciance, le comportement ou l'indiscipline des membres des entreprises ou du public.

Dès lors, une stratégie de protection fiable devient un axe prioritaire d'action de toute entreprise moderne et performante. Pour cela, la Sarl HYKEN offre la gamme la plus complète de solutions dans le domaine de l'anti-intrusion

Pour les sites à hauts risques, industrielle et tertiaire. Grâce à une technologie de pointe (technologie infrarouge, technologie hyperfréquence,...).

La sécurité anti-intrusion exige des produits robustes de haute fiabilité, capables de fonctionner à l'extérieur dans des mauvaises conditions atmosphériques. Les technologies proposées pour assurer la surveillance périmétrique de sites sensibles et stratégiques sont :

- Détection par câble enterré
- Barrières infrarouges
- Barrières hyperfréquences
- Systèmes de détection de chocs sur clôture
- Système de détection intrusion mobile avec report des alarmes sur téléphone GSM.

5.5. La protection individuelle :

Protéger l'homme est le métier de la Sarl HYKEN. Pour cela elle propose des équipements de protection individuelle de fabricants mondialement reconnus.

Et elle est convaincue qu'il est primordial de combiner la sécurité et le confort, afin que l'utilisateur n'hésite pas à s'équiper en prétextant une mauvaise adaptation des équipements retenus au poste de travail.

C'est pour cela que HYKEN accorde un intérêt particulier à l'ergonomie de ses produits, et ne commercialise que des équipements à haute performance.

HYKEN protège l'homme au travail de la tête au pied :

- **Protection auditive** (bouchons d'oreille, casque arrêt du bruit,...)
- **Protection oculaire et faciale** (lunettes a branches, lunettes masques, écrans faciaux masques de soudures,...)
- **Protection respiratoire** (masque a usage unique, demi masques, masque complets, ventilation assistée,...)
- **Détection des gaz**
- **Gants de protection** (protection mécanique, contre les coupures, perforation, thermique, chimique, électrique, spécifique,...)
- **Vêtements de protection** (combinaisons à usage unique, vêtements intempéries, feu de chaleur, pour travaux chimique,...)
- **Chausseurs de sécurité** (rangers, bote pompier,...)
- **Protection antichute** (harnais, kits antichute,...)

5.6. L'affichage électronique :

La Sarl HYKEN met à la disposition de ses clients une large gamme de produits dans le domaine de l'affichage, qui offrent une souplesse d'utilisation et une fiabilité irréprochable.

Les applications du téléaffichage se regroupent dans les points suivants, mais il est à noter que cette liste n'est pas exhaustive :

- Annoncer les nouveaux produits ;
- Faire des promotions limitées dans le temps ;
- Tester différentes idées de communication, sa va subir le coût d'achat de plusieurs panneau statistique ;
- Informer la clientèle de l'ouverture d'autres magasins, de leur emplacement ;
- Afficher ouvert –fermer avec les horaires d'ouverture ;
- Afficher la date et l'heure ;

- Mettre en avant le point de vente ;
- Faire des offres spéciales...

La Sarl HYKEN offre a ses clients également des solutions d'affichage électronique, qui permettent la diffusion d'informations générales, de publicités ou encore de vidéos, qui sont une véritable animation de vos façades, avec une parfaite étanchéité.

Les journaux lumineux proposés par la Sarl HYKEN peuvent gérer plusieurs messages. Ceux-ci sont ensuite affichés un par un dans l'ordre choisi par le client.

Pour vos salles de réunions, pour vos promotions publicitaires, salles d'opérations, salle de formations, salles de contrôles, et bien d'autres applications , La Sarl HYKEN vous propose une large gamme d'écran plasma avec de multiples dimensions, afin de satisfaire chacun de vos besoins.

5.7. Le Système de bibliothéconomie :

Les systèmes de bibliothéconomie ont été conçus avant tout pour aider les clients à apprendre, à explorer, à découvrir et à s'épanouir. En offrant plus de temps au personnel pour répondre aux clients, vous créez une bibliothèque plus humaine favorisant davantage l'interaction humaine. Les solutions de le Sarl HYKEN en matière de productivité, de sécurité et de gestion de l'information fournissent tous les outils nécessaires pour réduire le temps consacré aux tâches routinières et accroître le temps passé avec les clients grâce a deux technologies :

- Système a identification par radiofréquence.
- Système de détection électromagnétique.

5.8. Films de sécurité et de protection solaire :

Les films que la Sarl HYKEN vous propose sont utilisés dans une multitude de domaines. Une gamme de produits augmente la luminosité des écrans ACL tandis qu'une autre bloque les rayons du soleil passant par les fenêtres. Ces films sont utilisés dans la création de graphiques de la taille d'édifices servant a empêcher les graffitis. Certains n'ont qu'une couche et leur utilisation est limitée, d'autre comptent des centaines de couches et sont conçus pour transmettre ou refléter des longueurs d'ondes spécifiques. D'autres films fournissent une barrière très efficace contre l'oxygène et l'humidité, une nécessité pour les affichages électroniques de nouvelle génération.

Un rayonnement solaire intense éblouit souvent les personnes par des réflexions indésirables. Les films de protection solaire Scotch tint suppriment ces réflexions et contrairement a d'autre matériaux, réfléchissent plus de chaleur que de lumière en été. Les intérieurs restent de ce fait naturellement lumineux et confortables tandis que les façades défraîchies font peau neuve.

Le film de protection présente une tenture naturelle très agréable qui crée une ambiance chaleureuse.

Le film de protection solaire réduit l'apport de chaleur radiante et l'éblouissement provenant du soleil.

Il élimine la plut part des rayons ultraviolets, une des causes principales de la décoloration et des craquelures dans les revêtements de finition. Ainsi, le film de protection est un produit efficace pour diminuer la chaleur, l'éblouissement et la décoloration tout en maintenant la transparence et les propriétés visuelles du verre.

Installations diverses :

Nous concevons également des systèmes pouvant gérer simultanément l'ensemble des équipements de la sécurité (vidéosurveillance, contrôle d'accès, anti-intrusion, interphone, sonorisation et incendie...)

Nous adaptons nos systèmes aux besoins spécifiques du client en plus de besoins standard.

6_Qu'apporte la Sarl HYKEN :

- ✓ Le meilleur rapport qualité prix dans la fourniture des équipements qui ont fait leurs preuves dans le monde entier.
- ✓ Une qualité irréprochable de nos prestations
- ✓ Une parfaite adaptation aux spécificités des besoins du client
- ✓ Le savoir-faire des plus grands constructeurs mondiaux
- ✓ Des équipements professionnelle certifies et garantis contre tout vice de fabrication.
- ✓ Une formation sur tous les équipements sur site ou chez ses fournisseurs.
- ✓ Une aide dans l'étude et la rédaction des cahiers des charges ou propositions
- ✓ Une assistance technique constante et permanente.

7_L'Equipe dirigeante et organisation de la Sarl HYKEN :

7.1. L'équipe dirigeante :

L'effectif total de la Sarl HYKEN au 30/02/2013 est de 52 employés repartis comme suit :

Cadres dirigeants	Cadres	Agents de Maitrises	Agents D'exécution
05	13	17	17

7.2. L'organisation actuelle de la Sarl HYKEN :

Les missions et les responsabilités assignées au personnel sont exercées dans un organigramme qui repose sur le principe d'une séparation des fonctions et des activités à savoir :

1 : La direction générale :

L'intervention et le rôle de la DG se situent sur le moyen et le long terme, elle :

- Définit la politique du groupe et la stratégie globale en matière de développement et d'organisation ;
- Ordonne les moyens nécessaires a la mise en œuvre, a l'entretien et au développement de sa politique ;
- Promouvoir l'image de marque de la Sarl ;
- Assure un contrôle de gestion.

2 : la direction commerciale :

- **Service commercial** : c'est le service auquel revient la responsabilité d'assurer un chiffre d'affaire pour la Sarl HYKEN et de s'assurer de sa réalisation. Cette structure est chargée de répondre à la demande exprimée par les clients a travers les appels d'offres publiés dans les différents supports. Elle a la charge d'élaborer les soumissions et de suivre toutes les étapes de la procédure de l'appel d'offres dans le but d'obtenir des marchés. Cette structure s'occupe aussi des clients du secteur privé et des particuliers.
- **Service marketing** : Il a pour fonction l'élaboration des études et prospection du marché dans les champs d'activité du la Sarl HYKEN. Il a aussi pour missions le suivi de la concurrence et la promotion de l'image de marque de l'entreprise, l'élaboration d'une politique de communication en interne et en externe.
- **La direction d'approvisionnement** : Elle s'occupe de l'approvisionnement en matière et fournitures nécessaire dans les processus de réalisation, d'une part, et

d'autre part des achats entrant dans le fonctionnement de l'entreprise ainsi que des investissements.

Suivant des procédures préétablies, la structure approvisionnement effectue tous les achats qu'ils soient sur le marché national ou importé. Elle tient un fichier fournisseur et établit une évaluation de ces dernier et fait des prospections afin d'assurer des approvisionnements dans de meilleures conditions.

- **La direction technique :**

- ✓ **Le service technique :** C'est le service productif de la valeur ajoutée car c'est à ce département qu'incombe la fonction de réalisation des marchés et leurs garanties.
- ✓ **Le bureau d'étude :** Le bureau a pour mission d'effectuer les visites sur les sites afin d'élaborer avec une grande rigueur les offres techniques, l'étude des cahiers des charge, le suivi de la réalisation des projets, ainsi que d'assurer la fonction recherche et développement.
- ✓ **Le service réalisation :** La fonction de cette structure consiste en l'exécution des contrats et de réalisation des projets d'installation de système de sécurité depuis l'élaboration des études jusqu'à la réception des travaux. Ces travaux consistant les travaux de génie civil, le tirage de câbles, les raccordements et connexion, les tests et la mise en service. La composante humaine de cette structure est constituée d'ingénieurs, de techniciens et d'ouvriers.

- ✓ **Le service après vente :**

- **La direction de l'administration et des finances :**

- ✓ **Le Service de comptabilité et de finances :** La recherche de sources financements et la gestion des relations avec les banques et organismes fiscaux. L'établissement des plans de financement et de la trésorerie. La section comptabilité se charge des différents enregistrements ainsi que de la tenue des comptes et l'établissement bilans.
- ✓ **Service ressources humaines :** La fonction ressource humaine a pour mission principale de maintenir l'homme et de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs du groupe en matière d'emploi, en mettant en œuvre une organisation motivante a fin de parvenir a une meilleure efficacité et un meilleur rendement.
- ✓ **Service moyens généraux :** Il a pour fonction :

- la gestion du patrimoine de la Sarl et la tenue de l'inventaire

- la gestion des bâtiments et leurs entretien (nettoyage des locaux) siège et bureaux de liaisons ;
- la gestion du transport des personnes et de matériel ;
- la gestion des moyens logistiques du groupe ;
- la gestion du parc roulant.

7.3 : Moyens matériels :

1_Locaux administration

La Sarl HYKEN dispose d'un siège social implante à Rue Oualem Seddik-Seddouk dans la wilaya de Bejaia. Il comprend :

-les bureaux pour les directions composants l'entreprise ; générale, Commerciale, technique, approvisionnement et service après ventes. D'une superficie de 820

2_Ateliers et magas

L'entreprise comprend également des ateliers et des magasins sis a Takaatz, Seddouk-Bejaia. D'une superficie de 400m²

-Un(01) atelier pour les essais, la formation interne et la maintenance des équipements.

-Un(01) magasin pour les équipements, le matériel et la pièce rechange

-Un(01) bureau

3_bureaux de liaison

Bureau de Bejaia : sis à Carrefour Naceria- route de Sidi Ahmed- Bejaia

Bureau d'Alger : situe a Reghaia :coopérative immobilière « El-Moustakbel » Bt 03 N 1 –Aissat Mustapha.

4_les matériels et l'outillage :

L'entreprise dispose de tout l'outillage nécessaire pour la réalisation des projets. Il va de l'outillage du génie civil jusqu'au petit outillage des techniciens et ingénieurs. Le personnel des chantiers est entièrement équipé des équipements de protection individuelle.

I-Présentation des résultats :**Axe n°1 :L'identification.****Tableau n°1 :** La répartition de la population étudiée selon le sexe.

Sexe	Effectifs	%
Masculin	26	58
Féminin	19	42
Total	45	100

Ce tableau nous montre que la majorité des enquêtés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 58% tandis que les femmes représentent 42% des effectifs questionnés.

Cet écart est dû à l'effectif total des employés de cette entreprise qui est dominé par les hommes, on remarque aussi qu'il n'y a pas une grande différence entre les deux sexes.

Tableau n°2 : La répartition de la population étudiée selon l'âge.

Age	Effectifs	%
[25-35[13	29
[35-45[21	47
[45-55[11	24
Total	45	100

A partir de ce tableau ci-dessus on constate que la catégorie d'âge 35-45 ans représente 47%, la catégorie d'âge 25-35 ans représente 29% et enfin la catégorie d'âge 45-55 ans représente 24%. A partir de ces données on remarque que la plupart des salariés sont jeunes.

Le tableau n°3 : La répartition de la population étudiée selon la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	Effectifs	%
Célibataire	12	27
Marié	28	62
Divorcé	2	04
Veuf	3	07
Total	45	100

Selon le tableau numéro 3, on remarque que la majorité des enquêtés sont mariés avec un pourcentage de 62% suivi d'un pourcentage de 27% pour les célibataires, ensuite le pourcentage de 7% pour les veufs et en dernier lieu les divorcés par un taux de 4%.

Tableau n°4 : la répartition de la population étudiée selon le niveau d'étude.

Le niveau d'étude	effectifs	%
Primaire	7	16
Moyen	9	20
Secondaire	11	24
Universitaire	18	40
Total	45	100

D'après ce tableau, on constate que 40% des enquêtés ont un niveau universitaire, ensuite le niveau secondaire avec un pourcentage de 24 %, le niveau moyen avec le pourcentage de 20 % enfin ceux qui ont un niveau primaire avec un taux de 16%.

On remarque que les universitaires représentent une majorité relative au sein de cette population d'étude.

Tableau n° 5 : La répartition de la population étudiée selon la catégorie socioprofessionnelle.

La Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	%
Cadres dirigeants	05	11
Cadres	13	29
Agents de maîtrise	17	38
Agents d'exécution	10	22
Total	45	100

D'après ce tableau on constate que la majorité des enquêtés sont des agents de maîtrise avec un pourcentage de 38%, suivi d'un pourcentage de 29% pour les cadres, ensuite les agents d'exécution avec un pourcentage de 22% et en dernier lieu les cadres dirigeants avec un pourcentage de 11%.

Tableau n° 6 : La répartition de la population étudiée selon l'ancienneté professionnelle.

L'ancienneté professionnelle	L'effectif	%
De 1 à 3ans	13	29
De 4 à 6ans	10	22
De 7 à 9 ans	07	16
Plus de 9 ans	15	33
Total	45	100

Selon le tableau numéro 6, on remarque que le tiers soit un pourcentage de 33% est le plus élevé des enquêtés qui ont une ancienneté professionnelle de plus de 9 ans ensuite ceux qui ont une ancienneté de 1 à 3 ans avec 29% après ceux qui ont une ancienneté de 4 à 6 ans avec 22% et enfin ceux qui ont une ancienneté de 7 à 9 ans avec un 16%.

On déduit que la plupart des enquêtés sont des anciens et qu'ils représentent le tiers de la population étudiée qui est remarquable par rapport au pourcentage total.

Tableau n°7 : La répartition de la population étudiée selon l'expérience professionnelle hors d'entreprise

Déjà travaillé dans une autre entreprise	Effectifs	%
Oui	17	38
Non	28	62
Total	45	100

La majorité des enquêtés n'ont pas travaillé dans d'autres entreprises avant d'être recrutés à la Sarl HYKEN avec un pourcentage de 62% d'autres ont déjà travaillé dans d'autres entreprises avec un pourcentage de 38%.

On déduit que la Sarl HYKEN a donné une chance pour les nouveaux diplômés à fin d'occuper des postes de travail.

Axe n°2 : Le changement organisationnel.**Tableau n°8 :** La entre le sentiment de menace et le niveau d'étude

Le changement Le niveau d'étude	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	1	14%	6	86%	7	100%
Moyen	3	33%	6	67%	9	100%
Secondaire	4	36%	7	64%	11	100%
Universitaire	15	83%	3	17%	18	100%
Total	23	51%	22	49%	45	100%

A partir du tableau ci-dessus, on constate que 51% des enquêtés sont au courant que leur entreprise a connu des changements organisationnels et 49% ne le sont pas courant. Cet écart minime cache une large différence.

Selon le niveau d'étude. On remarque que 83% des universitaires sont au courant contre 86% du niveau primaire, 67% du niveau moyen et 64% du niveau secondaire qui ne sont pas au courant des changements opérés au sein de cette entreprise.

On peut dire d'après les données statistiques de ce tableau, vu la nature des tâches de cette entreprise, que chaque fois le niveau d'instruction augmente, le degré de prise de connaissance de la part des enquêtés du changement opéré au sein de l'entreprise suit la même tendance.

Tableau n°9 : la répartition des enquêtés selon le poste occupé et la connaissance changement au sein de l'entreprise.

Le changement Le poste occupé	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres dirigeants	6	100	0	0	5	100
Cadres	14	100	0	0	13	100
Agents de maîtrise	11	85	2	15	17	100
Agents d'exécution	6	50	6	50	10	100
Total	37	82	8	18	45	100

A partir de tableau numéro 9, qui représente la répartition des enquêtés selon le poste occupé et la connaissance de changement organisationnel au sein de l'entreprise, selon la tendance générale, la majorité absolue soit 82% ont répondu qu'ils étaient au courant alors que 18% ont répondu par l'inverse.

Selon le poste occupé, on voit que 100% des cadres et cadres dirigeants ont déclaré qu'ils ont eu connaissance de ces changements, s'ajoute a eux 85% des agents de maîtrise, alors que pour les agents d'exécution le taux est partagé en deux moitiés entre ceux qui étaient au courant et ceux qui n'étaient pas.

Tableau n°10 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle et la connaissance de changement au sein de l'entreprise

Le changement	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
L'ancienneté professionnelle						
De 1 à 3 ans	10	77	3	23	13	100
De 4 à 6 ans	8	80	2	20	10	100
De 7 à 9 ans	5	71	2	29	7	100
plus de 9 ans	14	93	1	7	15	100
Total	37	82	8	18	45	100

Le tableau ci-dessus, représente la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle et la connaissance de changement opéré au sein de l'entreprise, on veut savoir si l'ancienneté professionnelle contribue à la prise de connaissance du changement organisationnel opéré au sein de l'entreprise. D'après les résultats obtenus, on remarque que 82% des enquêtés ont eu connaissance des changements organisationnels opérés alors que 18% ont déclaré le contraire.

Selon l'ancienneté professionnelle, on aperçoit que la majorité des salariés quelle que soit leur ancienneté, sont au courant de ces changements, mais le degré de connaissance varie selon le nombre d'années passées dans cette entreprise, 93% de ceux qui exerçaient pendant plus de 9 ans ont déclaré avoir eu connaissance, 80% pour ceux de 4 à 6 ans, 77% pour ceux d'un an à 3 ans, enfin 71% pour les 7 à 9 ans.

Les données de ce tableau montrent que l'ancienneté professionnelle a un effet sur la prise de connaissance, chaque fois on passe plus d'années à travailler on aura plus de connaissance sur les différents changements opérés au sein de l'entreprise quels que soit leur nature.

Tableau n°11 : La répartition de la population étudiée selon la détermination des dimensions du changement.

Dimensions du changement	Effectifs	%
Structure de l'entreprise	12	27
Le système technique	9	20
Le système d'information	6	13
Le système de gestion	8	18
Les ressources humaines	9	20
Autre	1	2
Total	45	100

D'après ce tableau, on remarque que 27% des enquêtés voient que les dimensions du changement organisationnel au sein de la Sarl HYKEN concernent la structure de l'entreprise dès que 20% des enquêtés les considèrent comme un système technique et des ressources humaines, 18% les voient comme système de gestion alors que 13% les considèrent comme système technique et seulement 2% les considèrent comme relations entre services.

Pour cela on déduit que la Sarl HYKEN a opéré des changements au niveau de la structure d'entreprise pour faire face aux différentes contraintes socio-économiques.

Tableau n°12 : La répartition de la population étudiée selon la consistance de changement.

La consistance	Effectifs	%
Participation a la stratégie d'entreprise	08	18
Communication	14	31
Formation	23	51
Autres	00	00
Total	45	100

Ce tableau montre que la majorité des salariés voient que le changement consiste la formation des salariés avec un pourcentage de 51%, alors que 31% des enquêtés considèrent le changement comme la communication au sein de l'entreprise et 18% des enquêtés considèrent le changement comme participation des employés à la stratégie de l'entreprise.

Le tableau n° 13 : La population étudiée vis à vis du changement.

Avis sur le changement	Effectifs	%
Positif	39	87
Négatif	06	13
Total	45	100

D'après ce tableau, on remarque que la majorité des enquêtés voient que leur entreprise a opéré un changement positif avec un pourcentage de 87% au moment ou 13% le concédèrent comme négatif.

Tableau n°14 : la répartition de la population étudiée selon auxquels besoins répond le changement.

Le changement répond aux	effectifs	%
Besoins des salariés	7	20
Besoins de Sarl Hykken	11	25
Les deux	19	42
Aucun des deux	06	13
Total	45	100

D'après ce tableau, on constate que la majorité relative des enquêtés voient que le changement répond à leurs besoins et aux besoins de la Sarl HYKKEN avec un pourcentage de 42%, 25% trouvent que le changement répond aux besoins de la Sarl HYKKEN ensuite 20% des salariés considèrent le changement comme réponse à leurs besoins et enfin 13% des enquêtés voient que le changement opéré ne répond ni à leurs besoins ni aux besoins de leur entreprise.

On déduit que cette entreprise prend en considération ses besoins et les besoins de ses salariés et elle leur donne une grande importance.

Tableau n° 15 : La répartition de la population étudiée selon la façon de gérer le changement organisationnel au sein de l'entreprise.

La façon de gérer le changement	Effectifs	%
Adhésion de l'ensemble des salariés	26	58
Partage de plus d'informations avec les salariés	17	38
Autre	02	04
Total	45	100

A partir de tableau ci dessus, on constate que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui voient que leur entreprise gère le changement en faisant adhérer le personnel à ce dernier avec un pourcentage de 58%, 38% voient que leur entreprise gère le changement par le moyen de partage de plus d'informations entre eux, et enfin

4% voient que leur entreprise gère le changement avec la division de cette dernière en plusieurs fonctions.

Le pourcentage élevé des salariés qui constatent que leur entreprise doit gérer le changement en les faisant adhérer puisque quand ils se mettent en accord pour ce dernier, ils vont faire de leurs mieux afin de développer cette entreprise et apporter des innovations.

Tableau n° 16 : La répartition de la population étudiée selon est ce qu'ils sont mets au courant de ce changement.

Informer de ce changement	Effectifs	%
Oui	38	84
Non	07	16
Total	45	100

A partir de ce tableau, on remarque que la plupart des enquêtés sont informés de ce changement avec un pourcentage de 84 % alors que juste 16% ne le sont pas.

Tableau n °17 : La population étudiée et la participation des salariés au changement.

La participation au changement	L'effectif	%
Oui	34	76
Non	11	24
Total	45	100

Selon le tableau numéro 17, On trouve que le pourcentage est élevé des enquêtés qui ont participé au changement opéré au sein de l'entreprise avec 76%, ensuite il ya juste 24% de nos enquêtés qui n'ont pas participé à ce changement.

III) La résistance au changement :**Tableau n°18 :** La population étudiée et les moyens d'informations.

Les moyens d'informations	Effectifs	%
Note administrative	24	53
Assistance a des réunions	14	31
Ne sont pas informés	7	16
Total	45	100

A partir du tableau précédant, on constate que la majorité des enquêtés sont informés par une note administrative avec un pourcentage de 53%, 31% sont informés par l'assistance des réunions, et seulement 16% déclarent qu'ils ne sont pas informés.

On déduit que l'entreprise met à la disposition de ses salariés les moyens d'informations et de communications.

Tableau n° 19: La population étudiée et le jugement de changement.

Le jugement du changement	Effectifs	%
Utile	40	89
Inutile	5	11
Total	45	100

D'après le tableau ci-dessus, on constate que le nombre des enquêtés qui jugent le changement comme utile est de 89% alors que seulement 11% des enquêtés le jugent inutile.

Le taux élevé des enquêtés qui jugent le changement opéré comme utile est du à l'apparition des nouvelles directions au sein de l'entreprise et la signature des nouvelles contrats de travail avec plusieurs partenaires, le changement est vraiment rentable puisque il reproduit pour l'entreprise des nouveaux réseaux de relations d'échange avec d'autres organisations, alors ceux qui le considèrent comme inutile,

c'est à cause de leurs inadaptation au nouveau environnement du travail, ils trouvent que ce dernier perturbe le fonctionnement de l'entreprise.

Tableau n° 20 : La population étudiée et la nécessité du changement organisationnel.

La nécessité du changement	Effectifs	%
Oui	16	36
Non	29	64
Total	45	100

D'après le tableau 20, on constate que 64% des enquêtés voient que leur entreprise ne nécessite pas un changement organisationnel, pour eux le changement déjà opéré est suffisant pour faire face aux différentes contraintes et exigences organisationnelles, alors que 36% voient que leur entreprise le nécessite, selon eux l'entreprise pour qu'elle soit concurrente et compétitive, elle doit être à jour en permanence pour faire face aux défis que le monde du travail organisationnel l'exige.

Tableau n° 21 : La population étudiée et la perception d'amélioration après le changement opéré.

La perception d'amélioration	Effectifs	%
Oui	38	84
Non	07	16
Total	45	100

A partir de ce tableau 21, on peut déduire que la plupart des salariés ont ressenti une nette amélioration après l'introduction du changement avec un pourcentage de 84% alors qu'il ya juste un pourcentage de 16% qui n'ont pas ressenti une amélioration.

L'amélioration se voit dans la bonne prise en charge des informations aussi l'entreprise est sécurisée grâce à l'apparition des vidéosurveillances, en plus de ça, il ya eu une rentabilité remarquable de l'entreprise.

Tableau n° 22 : La relation entre le sentiment de menace et le niveau d'étude.

Le sentiment de menace	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Le niveau d'étude						
Primaire	4	57	3	43	7	100
Moyen	1	11	8	89	9	100
Secondaire	1	9	10	91	11	100
Universitaire	0	0	18	100	18	100
Total	6	13	39	87	45	100

D'après le tableau numéro 22, on constate que la majorité absolue soit 87% des enquêtés ont déclaré qu'ils ne sont pas menacés par ce changement, alors que seulement 13% des enquêtés déclarent qu'ils le sont.

Selon le niveau d'étude, on constate que 100% qui ont le niveau universitaire, avec 91% pour le niveau secondaire et 89% pour le niveau moyen déclarent qu'ils ne sont pas menacés contre 57% pour le niveau primaire qui déclarent l'inverse.

On constate dans ce tableau, chaque fois que le niveau d'étude s'élève, le sentiment de menace diminue.

Pour ceux qui ont déclaré de ne pas se sentir menacer voient que le changement opéré leur offre de bonnes conditions en milieu du travail pour une meilleure rentabilité de l'entreprise, pour ceux qui le sont, ils considèrent ce changement comme perte de temps et perturbe le fonctionnement de l'entreprise.

Tableau n °23 : La relation entre le sentiment de menace et la catégorie socioprofessionnelle

Le sentiment de menace	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
La catégorie Socioprofessionnelle						
Cadres dirigeants	0	0	5	100	5	100
Cadres	1	8	12	92	13	100
Agents de maîtrise	3	18	14	82	17	100
Agents d'exécution	2	20	8	80	10	100
Total	6	13	39	87	45	100

D'après ce tableau, on remarque que 87% de nos enquêtés ne sont pas menacés par ce changement alors que 13% le sont.

Selon le poste occupé on trouve 100% pour les cadres dirigeants, 92% pour les cadres, 82% pour les agents de maîtrise et 80% pour les agents d'exécutions ne sont pas menacés par ce changement.

On déduit que ceux qui occupent un poste de travail qui à plus de grade ne sont pas menacé par ce dernier puisque ils le considèrent comme une innovation pour l'entreprise.

Tableau n° 24 : la relation entre la sensation de menace et l'ancienneté professionnelle.

Sentir la menace	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
L'ancienneté professionnelle						
De 1 à 3 ans	4	31	9	69	13	100
De 4 à 6 ans	1	10	9	90	10	100
De 7 à 9 ans	1	14	6	86	7	100
De plus de 9 ans	0	0	15	100	15	100
Total	6	13	39	87	45	100

A partir du tableau ci-dessus et selon l'ancienneté professionnelle, on constate que ceux qui ne sont pas menacés par ce changement ont 100% pour ceux qui ont une ancienneté de plus de 9 ans, 90% pour ceux d'une ancienneté de 7 à 9 ans, 86% pour ceux qui ont une ancienneté de 7 à 9 ans et 69% pour ceux qui ont une ancienneté de 1 à 3 ans.

On remarque que le pourcentage élevé des enquêtés qui ne sont pas menacés par ce changement qui est dû à leurs ancienneté professionnelle et leurs savoir être et faire pour s'adapter à ce changement.

On peut déduire aussi que le pourcentage élevé 31% des enquêtés qui sont menacés par ce changement est dû à leurs ancienneté professionnelle qui ne dépassent pas les 3 ans, ils ont peur de ce changement et ils le considèrent comme inconnu.

Tableau n° 25 : La répartition de la population étudiée selon l'avis des enquêtés sur le changement.

L'avis des enquêtés sur le changement	Effectifs	%
Favorable	41	91
Défavorable	04	09
Total	45	100

Le tableau numéro 25 nous montre que la plupart des enquêtés trouvent que le changement est favorable avec un pourcentage de 91% tandis que 09% des enquêtés trouvent que le changement est défavorable.

Ceux qui trouvent que le changement est favorable puisque il a permis à l'entreprise d'avoir de nouveaux matériels et des nouvelles techniques de travail et des informations sur les deux qui facilitent leurs tâches alors que les autres qui voient que le changement est défavorable c'est à cause de l'insuffisance de temps puisque il leur faut beaucoup de temps pour s'adapter.

Tableau n° 26 : La répartition de la population étudiée selon la satisfaction au milieu de travail avant le changement opéré.

La satisfaction au travail avant le changement opéré	Effectifs	%
Oui	29	64
Non	16	36
Total	45	100

A partir de tableau numéro 23 on constate que la majorité des enquêtés sont satisfaits au milieu de leur travail avant le changement avec un pourcentage de 64% tandis que 36% des enquêtés sont pas satisfaits à leurs travail avant le changement opéré.

Le taux des salariés qui sont satisfaits au milieu de leur travail est élevé puisque ils trouvent que leur entreprise répond à leurs ambitions : le bon salaire, l'hygiène et la sécurité. Les autres qui ne sont pas satisfaits croient que leur entreprise ne répond pas à tous leurs besoins.

Tableau n° 27 : La répartition de la population étudiée selon la satisfaction au milieu de travail après le changement opéré.

La satisfaction au travail après le changement	Effectifs	%
Oui	39	87
Non	06	13
Total	45	100

D'après le tableau numéro 24 on remarque que la majorité des enquêtés sont satisfaits au milieu de leurs travail surtout après le changement opéré avec un pourcentage de 87% tandis que juste 13% qui ne sont pas satisfaits.

Le taux élevé des salariés qui sont satisfaits au milieu de travail après le changement opéré trouvent que ce changement facilite leurs taches et leurs offre le confort et la stabilité, alors que le taux bas des salariés qui sont pas satisfaits au milieu de travail après le changement opéré voient que le changement déstabilise leur entreprise.

IV) La formation :

Tableau n° 28 : La relation entre la bénéficiassions d'une formation et le niveau d'étude.

La formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Le Niveau d'étude						
Primaire	1	14	6	86	7	100
Moyen	2	22	7	78	9	100
Secondaire	9	82	2	18	11	100
Universitaire	15	83	3	17	18	100
Total	27	60	18	40	45	100

D'après le tableau précédent on remarque que la majorité des enquêtés ont bénéficié d'une formation, leurs pourcentage est de 60% alors que 40% seulement n'ont pas bénéficié d'une formation.

Selon le niveau d'étude et Parmi Ceux qui n'ont pas bénéficié d'une formation on trouve 86% pour ceux qui ont un niveau secondaire, 78% pour le niveau moyen, alors parmi ceux qui ont bénéficié d'une formation on trouve 83% pour ceux qui ont un niveau universitaire, 82% pour le niveau secondaire.

On remarque que la bénéficiassions d'une formation diffère selon le niveau d'étude.

Ce chiffre indique que l'entreprise Sarl HYKEN s'intéresse à la priorité de la sécurité au travail dans sa politique de valorisation des ressources humaines, ceux qui ont bénéficié d'une formation c'est pour approfondir leurs connaissances et s'adapter aux nouvelles technologies alors que ceux qui ont pas bénéficié d'une formation c'est à cause de leurs postes qui nécessitent pas une formation puisqu'ils occupent une simple tache.

Tableau n°29 : La relation entre la bénéficiassions d'une formation et la catégorie socioprofessionnelle.

La formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
La catégorie <i>Socioprofessionnelle</i>						
Cadres dirigeants	4	80	1	20	5	100
Cadres	11	85	2	15	13	100
Agents de maîtrise	11	65	6	35	17	100
Agents d'exécution	1	10	9	90	10	100
Total	27	60	18	40	45	100

D'après les données statistiques de ce tableau et selon le niveau d'étude, on constate que 60% de nos enquêtées ont bénéficié d'une formation et qui sont repartis comme suit 85% pour les cadres, 80% pour les cadres dirigeants, 65% pour les agents de maîtrise alors que 90% des agents d'exécution n'ont pas bénéficié d'une formation.

Pour cela on déduit que la bénéficiassions d'une formation se diffère selon le poste occupé et les exigences du poste de travail.

Tableau n° 30 : La relation entre la bénéficiassions d'une formation et l'ancienneté professionnelle.

La formation l'ancienneté professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
De 1 à 3 ans	3	23	10	77	13	100
De 4 à 6 ans	7	70	3	30	10	100
De 7 à 9 ans	4	57	3	43	7	100
Plus de 9 ans	13	87	2	13	15	100
Total	27	60	18	40	45	100

D'après les données statistiques de ce tableau on remarque que le pourcentage de nos enquêtés qui ont bénéficié d'une formation est de 60% alors que 40% n'ont pas bénéficié,

Selon l'ancienneté professionnelle on trouve 87% d'une ancienneté de plus de 9 ans, 70% pour ceux qui ont une ancienneté de 4 à 6 ans, 57% pour ceux qui ont une ancienneté de 7 à 9 ans ont bénéficié d'une formation dès que 77% de 1 à 3 ans n'ont pas bénéficié.

On déduit que l'ancienneté professionnelle influe sur la nécessité d'une formation c'est pour ça on remarque que la majorité des anciens ont bénéficié d'une formation.

Tableau n° 31 : La répartition de la population étudiée selon le type de formation.

Le type de formation	Effectifs	%
Longue durée	03	11
Courte durée	24	89
Total	27	100

D'après le tableau ci-dessus on constate que la majorité des enquêtés ont bénéficié d'une formation de courte durée, leurs pourcentage est de 89% tandis que 11% ont bénéficié d'une formation de longue durée.

Tableau n° 32 : La répartition de la population étudiée selon l'objectif de la formation.

L'objectif de la formation	Effectifs	%
Approfondir les connaissances	18	40
S'adapter aux nouveaux changements	21	47
Autres	6	13
Total	45	100

A partir de ce tableau on constate que la majorité des enquêtés voient que l'objectif de la formation c'est l'adaptation au nouveaux changement avec un pourcentage de 47% ensuite ce qui trouvent que l'objectif de la formation c'est d'approfondir leurs connaissances avec un pourcentage de 40% et enfin ce qui voient que l'objectif de la formation c'est de pouvoir occuper un poste plus gradé.

Tableau n° 33 : La répartition de la population étudiée selon l'avis des enquêtés sur le contenu de leurs formations.

Le contenu de la formation	Effectifs	%
Utile	25	93
Inutile	02	07
Total	27	100

Selon le tableau numéro 30 on remarque que la majorité et presque tous les enquêtés voient que le contenu de leurs formation est utile avec un pourcentage de 93% alors que seulement 07% le considèrent comme inutile.

Tableau n° 34 : La répartition de la population étudiée selon ce qu'elle pense de la formation.

La formation est un moyen de	Effectifs	%
Motivation	11	24
Intégration	09	20
Promotion	05	11
Adaptation	20	44
Total	45	100

Selon le tableau numéro 34 on remarque que la majorité des enquêtés pensent que la formation est un moyen d'adaptation avec un pourcentage de 44% après vient ce qui la considère comme moyen de motivation avec un pourcentage de 24% ensuite ce qui la considère comme moyen d'intégration avec un pourcentage de 20% et enfin ce qui la considère comme moyen de promotion avec un pourcentage de 11%.

Tableau n° 35 : La répartition de la population étudiée selon la suffisance des formations proposées.

Les formations suivies sont suffisantes	Effectifs	%
Oui	39	87
Non	06	13
Total	45	100

A partir de tableau précédant on remarque que la plupart des enquêtés voient que les formations proposées sont suffisantes avec un pourcentage de 87% tandis que 13% trouvent que les formations proposées sont insuffisantes.

Tableau n° 36 : La répartition de la population étudiée selon la est ce que les formations facilitent l'adaptation au poste occupé.

Les formations facilitent l'adaptation	Effectif	%
Oui	42	93
Non	03	07
Total	45	100

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la plupart des enquêtés voient que les formations suivies facilitent l'adaptation au poste occupé avec un pourcentage de 93% tandis que 07% des enquêtés trouvent que les formations suivies ne facilitent pas l'adaptation au poste occupé à cause de la durée de ses formations qui n'est pas suffisante pour faire face aux différentes contraintes du changement.

2-La discussion des résultats :

La recherche que nous avons effectuée au sein de la Sarl HYKEN nous a conduit à répondre aux questions posées dans la problématique.

En ce qui concerne la première question : Quel est l'impact du changement organisationnel sur les pratiques des ressources humaines ? Et d'après les résultats obtenus, on a constaté que le changement organisationnel est souvent accompagné des ressources humaines et surtout la formation.

En ce qui concerne la deuxième question : Comment et où s'arrêtent le rôle et la responsabilité de la formation dans une situation de changement organisationnel ? on a constaté que les formations proposées pour les salariés de la Sarl HYKEN les aident à s'adapter aux différents changements opérés au sein de leur entreprise.

Enfin sur ce qui concerne la dernière question : Comment et pourquoi les salariés résistent au changement organisationnel ? On a constaté que les moyens d'informations et communications que cette entreprise met à la disposition de ses salariés et les formations proposées sont les deux solutions afin de résister à ce dernier.

Cette recherche nous aussi aidé à confirmer nos deux hypothèses, en ce qui concerne la première hypothèse : le changement organisationnel nécessite une formation pour les employés. On a constaté que la plupart des salariés ont bénéficié d'une formation quelque soit leur niveau d'étude mais surtout ceux qui ont un niveau universitaire, quelque soit leurs poste occupé mais surtout les cadres et les cadres dirigeants, quelque soit leur ancienneté professionnelle mais surtout ceux de plus de 9ans.

Aussi la plupart de nos enquêtés considère la formation comme moyen d'adaptabilité au milieu professionnelle et d'autre ont bénéficié d'une formation pour approfondir leurs connaissances et la plupart des salariés trouvent que le contenu de leurs formations est utile.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse : les salariés résistent lors d'une situation de changement. On a constaté que la plupart des salariés trouvent les changements opérés au sein de cette entreprise sont positifs et qui ont tous participé à

ce changement et que la plupart entre eux ne sont pas menacés par les modifications structurelles et technologiques.

Conclusion :

Suite à notre recherche qui aura lieu au sein de la Sarl HYKEN ayant pour but de connaître l'impact de changement organisationnel sur les pratiques des ressources humaines, on a constaté que cette entreprise a opéré des changements sur le plan structurel et technologique

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

Le changement technologique concerne l'apport des vidéosurveillances qui ont rendu la Sarl HYKEN plus sécurisée, la majorité sont au courant et pas menacés par ces changements.

Ensuite on a constaté que cette entreprise prend en considération les bouleversements socio-économiques et technologiques pour établir des plans de formation selon les exigences de poste occupé.

On a remarqué que la plupart de nos enquêtés ont bénéficié des formations a courte ou a longue terme afin de s'adapter a ses divers changements ou pour approfondir leurs connaissances comme ils trouvent leurs contenu utile.

On déduit que la Sarl HYKEN malgré sa taille moyen elle a opéré des changements organisationnels remarquables pour être concurrente sur marché comme elle a met à la disposition de ses salaries tous les moyens qu'ils faut pour faciliter leurs adaptation.