

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**

**Département des Sciences Sociales**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie**

**Option : Sociologie du travail et des ressources humaines**

**Thème**

**L'implication des employés dans le changement  
organisationnel et leur motivation**

**Cas pratique : CEVITAL de Bejaia**

**Réalisé par :**

- **M<sup>ELLE</sup> ZEMOURI Leila**
- **M<sup>ELLE</sup> TOULOUM Dahia**

**Encadré par :**

**M<sup>me</sup>. SLIMANI Naima.**

**Session juin 2014**

# Remerciement

Nous tenons à remercier Dieu le tous puissant de nous avoir aidé et qui nous a donné la force de terminer notre mémoire.

Nous tenons à remercier notre promotrice M<sup>me</sup> SLIMANI d'avoir accepté de nous encadrer, et qui nous a accordé toute son attention tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'aide et sa gentillesse de lire et de corriger ce travail.

On exprime nos sincères gratitudees à tout le personnel de l'entreprise CEVITAL en particulier à Monsieur KACI SAYED et FAYCEL, pour leurs générosités et la grande patience malgré leurs charges professionnelles.

Sans oublier de remercier tous nos enseignants pour leurs efforts et leurs précieux conseils durant notre cursus universitaire.

A toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

## Dédicaces

Je dédie ce modeste ce travail :

A ceux qui m'ont amené au monde, mes chers parents, source d'amour et de tendresse.

A mes chers frères Abd Razek et sa famille et Mounir, Raouf.

A mes cheres sœurs Malika et sa famille, Nacera et sa famille, Farida.

A mon fiancer Zahir et sa famille.

A mes copines de chambre : Fazou et sossou.

A mes amies : Siham, Kakou, Biba, fazou, Sossou, Kamilia, Madiha,

A toutes mes amies que j'aime et m'aiment.

A toute ma famille ZEMOURI.

A ma binôme Dahia et sa famille

A tout les étudiants du G9.

A tout qui me connaissent.

LEILA

# Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers parents qui, étaient toujours la pour m'encourager.

A mon chère frère Massinissa et ma chère sœur Feriel.

A mes chers oncles, leurs femmes et leurs enfants.

A mes chères tantes, leurs maries et leurs enfants

A la mémoire de mes grandes mères.

A toute mes cousines en particulier : Siham, Tiziri, Rosa, Sonia.

A tous(es) mes amies en particulier : Linda, Hakima, Lila, Samira, Sonia.

A toute ma famille TOULOUM et la famille TIGHIDET.

A tout les étudiants du G9.

A toute personne connaît Dihia.

A tous ceux qui m'ont soutenu durant toutes mes années d'étude.

DIHIA

## La liste des tableaux :

<b>N</b>	<b>Les tableaux</b>	<b>Page</b>
01	Synthèse de l'historique de changement	17
02	Les différents types du changement	22
03	La situation professionnelle des enquêtés	44
04	La répartition des enquêtés selon le sexe	58
05	La répartition des membres selon l'âge	58
06	La répartition des enquêtés selon le niveau d'étude	59
07	La répartition des enquêtés selon la C.S.P	59
08	selon les catégories socioprofessionnelles l'importance d'introduire des changements organisationnels.	60
09	La participation à l'élaboration des changements selon le niveau d'étude	60
10	L'information reçue sur le changement selon les Catégories socioprofessionnelles.	61
11	L'impact du changement organisationnel sur les travailleurs selon les C.S.P	62
12	La relation entre l'implication des employés avec La catégorie socioprofessionnelle	63
13	L'avis des salariés sur l'implication est une clé de réussite de changement organisationnel selon C.S.P	64
14	Selon le niveau d'étude, l'avis des salariés sur la meilleur période	65
15	La relation entre la participation des employés à l'élaboration de changement et leur implication	66
16	La relation entre l'implication des employés dans le changement et la réussite de ce changement	67
17	La relation entre l'implication qui une clé de réussite de changement organisationnel avec cette implication qui est une des conditions de cette réussite	68

18	La relation entre l'implication des employés et la motivation selon le niveau d'étude	70
19	La relation entre l'utilité de l'implication et qui est une cause de la motivation des salariés	71
20	L'avis des enquêtés sur les effets de l'implication selon le niveau d'étude	72

## Liste des annexes :

N	Les annexes
01	Le guide d'entretien
02	Le questionnaire
03	Organigramme de la macro structure CEVITAL AGRO industrie
04	Organigramme de la direction des ressources humaines
05	Pyramide des besoins

## Sommaire :

### Introduction

#### Le cadre méthodologique et théorique de la recherche.

### Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

1/-Les raisons du choix de thème.....	5
2/- Les objectifs de la recherche .....	5
3/- La problématique.....	6
4/-Les hypothèses.....	10
5/- Définition des concepts.....	10
5-1- Définition du changement.....	10
5-2- Définition du changement organisationnel.....	10
5-3-Définition de la motivation.....	11
5-4-Définition de l'implication.....	11
6/- Les études antérieures.....	12
7/- Les problèmes rencontrés.....	14

### Chapitre II : le changement organisationnel.

#### Préambule

I-1- Définition de changement organisationnel.....	16
I-2- L'historique du changement organisationnel.....	16
I-3- Les facteurs du changement organisationnel.....	18
I-4- Les type du changement organisationnel.....	20
I- 5- Les différentes approches du changement organisationnel.....	22
I-6- Le processus du changement organisationnel.....	27
I-6-1- Le modèle de Lewin.....	27
Conclusion .....	28

### Chapitre III : l'implication des salariés et la motivation au travail.

#### Préambule

#### Section 1 : L'implication des salariés

1-1- Définition de l'implication organisationnelle.....	30
1-2- Les types de l'implication organisationnelle.....	30
1-3- L'implication et la motivation.....	32
1-4- Le modèle de KOTTER.....	33

#### Section 2 : la motivation au travail

1-1- Définition de la motivation.....	35
1-2- Les caractéristiques de la motivation.....	35
1-3- Les théories de la motivation.....	36
1-3-1- La théorie de ABRAHAM MASLO.....	36
1-3-2- La théorie de HERZBERG.....	37
1-3-3- Le model de MURRAY.....	38
1-3-4- La théorie de HACKMAN et OLDHAM.....	40
Conclusion.....	41

### **Le cadre pratique.**

## **Chapitre IV : L'enquête sur le terrain.**

### Préambule

1- La méthode utilisée.....	44
2- La technique appliquée.....	44
3- La population d'étude.....	44
4- Les étapes de l'enquête sur le terrain.....	45
4-1- La pré-enquête.....	45
4-2- Description du questionnaire.....	45
5- Présentation de l'organisme d'accueil.....	45

## **Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats.**

### Préambule

1- La présentation des caractéristiques de la population d'étude.....	58
2- La vérification de la 1 <sup>ere</sup> hypothèse.....	60
3- La discussion de la 1 <sup>ere</sup> hypothèse.....	69
4- La vérification de la 2 <sup>eme</sup> hypothèse.....	70
5- La discussion de la 2 <sup>eme</sup> hypothèse.....	73

## **Conclusion.**

## **Liste bibliographie.**

## **Les annexes.**

# Introduction

### Introduction

Le changement est devenu aujourd'hui l'une des préoccupations majeure des entreprises modernes, il constitue un mouvement qui transforme les actions des organisations, et qui est considéré comme un projet qu'on essaye toujours de le faire réussir. Toutes les entreprises sont à la recherche permanente d'une réussite d'un projet de changement, qui constitue dans l'univers de travail un thème d'une importance cruciale pour conduire ces entreprises vers une meilleure compétitivité. Changer pour l'organisation n'est plus un matériel qu'on peut acheter mais plutôt un ensemble d'actions immatérielles à construire, à consolider, et à développer.

L'environnement interne et externe des entreprises est caractérisé par l'évolution permanente, le changement se présente comme étant un comportement normal plutôt qu'une exception. En effet, lorsque l'environnement change, l'entreprise qui refuse de changer les attitudes, les comportements, les structures, s'expose au risque que les employés seront pas impliqués dans le contexte de changement, et qu'elle reste en difficulté dans un monde caractérisé par le développement de la concurrence.

Les changements observés dans l'environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, que ce soit devant des impératifs de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services, les exigences de la nouvelle économie poussent les entreprise à continuellement s'adapter, se renouveler et innover, entraînent celle-ci dans un mouvement de changement continue.

La notion de changement organisationnel suppose donc implicitement la recherche d'une certaine efficacité organisationnelle, du fait il joue un rôle important dans le développement de la gestion des ressources humaines, de créer

des nouvelles formes de travail en essayant d'adapter et d'impliquer l'ensemble des employés dans ce nouveau contexte, afin de constater par la suite l'impact de cette implication sur la motivation des salariés. Donc le changement doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre aux problèmes de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle défend.

Il est important de porter une intention particulière sur les intérêts des employés dans la mise en œuvre du changement car, le changement en cours et les nouvelles exigences en termes d'implication et contribution aux résultats, veulent dans une démarche cohérente, que la ressource humaine soit bien mise au centre des préoccupations, étant entendu que c'est elle qui, est appelée à créer la valeur qu'attendent les entreprises .

Notre étude sera divisée en deux parties : la partie théorique et la partie pratique.

**Dans la première partie :** c'est la partie théorique qui est composée de trois chapitres :

**Chapitre I :** le cadre méthodologique de la recherche en centrant sur les raisons et les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, les études antérieures, et enfin les problèmes rencontrés.

**Chapitre II :** qui porte sur le changement organisationnel en présentant sa définition, son historique, ses types, ses facteurs enfin le processus de changement qui est basé sur le model de LEWIN.

**Chapitre III :** il contient deux sections :

**Section 1 :** elle porte sur la relation entre l'implication et la motivation, définition de l'implication organisationnelle, ses types, le rapport entre l'implication et la motivation enfin le model de KOTTER.

**Section 2 :** elle porte sur la motivation au travail, sa définition, les caractéristiques et les théories.

**La deuxième partie :** c'est la partie pratique qui est composée de deux chapitres :

**Chapitre IV :** qui porte sur l'enquête sur le terrain, la méthode utilisée et la technique, la population d'étude, les étapes de l'enquête sur le terrain et présentation de l'organisme d'accueil.

**Chapitre VI :** il porte sur : les caractéristiques de la population d'étude l'analyse des données concernant la première hypothèse, l'analyse des données concernant la deuxième hypothèse et la discussion des résultats.

# **La partie théorique**

# **Chapitre I**

## **Le cadre méthodologique de la recherche**

**1- les raisons du choix de thème :**

- Découvrir s'il y'a des entreprises qui ont pu réaliser un changement organisationnel en impliquant l'ensemble du personnel.
- C'est un thème intéressant, chaque entreprise espère que le changement adopté réussisse.
- Avoir une idée sur le rapport qui existe entre le changement et la motivation.
- Savoir si les employés qui se sont impliqués dans un changement organisationnel sont des employés motivés.
- Connaître les conditions de motivation des employés au travail.

**2- les objectifs de la recherche :**

- Découvrir comment les entreprises gèrent ses ressources humaines, face à un changement.
- Avoir une idée sur les réactions des employés lors d'un changement organisationnel.
- Savoir si les entreprises entament le changement pour motiver ses employés.
- Savoir comment les entreprises fonctionnent à partir du changement organisationnel.
- Mettre à l'épreuve nos connaissances méthodologiques et théoriques qu'on a acquis durant notre cursus universitaire dans un cadre pratique.
- Recueillir des données nécessaires correspond à notre thème.

### 3- la problématique :

Toutes les entreprises sont confrontées de nos jours au changement, les évolutions de l'environnement concurrent à accélérer unanimement perçu comme une nécessité ou comme une cure jouvence, apprendre à conduire le changement doit donc être considéré comme une préoccupation majeure des managers donc le changement est l'un des thèmes récurrents des sociétés développées en générales et de la littérature sur le management en particulier.<sup>1</sup>

Dans le monde de travail, les entreprises font également face à des changements qui s'effectuent de plus en plus rapidement. Les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles exigences de leurs environnements si elles survivent et continuer d'exercer leurs fonctions sociales et économiques.

Le changement selon **Shimon Dolan** est non seulement possible mais nécessaire, et c'est souvent le refus ou l'impossibilité de changer qui entraîne la perte des organisations.<sup>2</sup> Le changement dans une organisation s'exerce à des degrés divers, il peut être général, et concerner simultanément toutes les dimensions de l'entreprise, soit local et porter son effort uniquement sur quelques services, voire quelques postes.

Le changement d'une organisation peut être programmé, parfois de longue date. Ce qui le confirme **Pailly Pascal** c'est le cas par exemple son objet répond à la recommandation d'un audit ou aux pressions de l'environnement concurrentiel. Quoi qu'il en soit, le type, la nature et le niveau de changement participent d'une manière ou d'une autre à la transformation de l'organisation. Ainsi toute décision, toute interprétation d'une procédure, tout comportement durable qui s'inscrit en dehors du cadre prescrit, participent-ils d'une manière ou d'une autre du changement.<sup>3</sup>

*« Le changement lui-même à changer de statut. Naguère perçu comme étranger à l'entreprise, telle une parenthèse, il était le moyen de passer d'un état à un autre, que l'on voulait atteindre c'était un mal nécessaire, une situation provisoire, que l'on s'efforçait de raccourcir le plus possible. Maintenant, le changement fait partie intégrante de la vie de l'entreprise, il est intégré à son fonctionnement, et à*

---

<sup>1</sup> Dupuy François, sociologie du changement, éd Dunod, Paris, 2004, p.4

<sup>2</sup> SHIMON.L Dolan et autres, psychologie de travail et comportement et organisationnel, éd Gaétan Morin, Québec, 2003, P 370.

<sup>3</sup> PAILLY Pascal, changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd l'Harmattan, 2003, P, 95,98

*la recherche de la stabilité à succéder celle du mouvement, dont l'intensité varie selon les périodes et les lieux.*

*On sait que rien n'est acquis, que toute est rapidement dépassé une nouvelle technologie sera supplantée, une nouvelle organisation sera modifiée. La durée de vie d'un produit, ou d'un système, varie de quelques mois à plusieurs années, mais de le début le caractère provisoire est perçu, l'idée du changement est présente.*

*Cela n'est pas sans poser de multiples problèmes, le sentiment d'être dans une situation qui finira par changer risque de déboucher sur une moindre implication, sur un niveau d'exigence moins élevé en termes de compétences, de qualité, de fonctionnement. Les imperfections et les dysfonctionnements seront d'autant plus facilement acceptés que la situation dans laquelle ils se sont développés et perçu comme non durable ».<sup>1</sup>*

Le changement crée chez les individus de nombreuses réactions émotionnelles provoquées par la peur ou à l'inverse par l'attrait, de la nouveauté, l'attachement aux façons de faire existences, l'espoir d'un travail plus enrichissement, le sentiment une remise en cause : personnelle, la peur de l'échec, etc..... ces réactions peuvent être positives et, ce qui est malheureusement beaucoup plus fréquent, négative, mais dans les deux cas ils doivent être gérer avec une grande attention. Car elles peuvent fortement perturber le changement, allant jusqu'à le bloquer dans les situations plus extrêmes.<sup>2</sup>

Lorsque les entreprises entament un changement, elles essayent toujours de s'adapter à cette modification et l'employé aussi essaye de s'impliquer à ce nouvel ordre.

L'implication est aujourd'hui considérée comme l'une des conditions de réussite des changements survenant dans l'entreprise. Elle correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne à son travail et ce qui nous intéresse c'est l'implication des employés dans un changement organisationnel qui est nécessaire pour la réussite de l'entreprise et le changement lui-même. Chaque entreprise accorde une place principale à l'individu qui est le capital dans le travail, qu'on besoins toujours de sa force de travail, de ses compétences, de son savoir-faire, mais aussi de sa motivation et de sa participation active c'est ce qui a fait

---

<sup>1</sup>BENOIT Grouard et MESTON Francis, l'entreprise en Mouvement (conduire et réussir le changement), 3<sup>ème</sup>éd Dunod, 1998, P6, 7.

<sup>2</sup>Ibid, P, 53.

---

préface **Edouard Michelin** dans le livre « l'entreprise en mouvement » de **Benoit Grouard** et **Francis Meston**.

Définir la motivation au travail relève du défit tant, les avis, les opinions divergent sur un sujet très important pour l'entreprise, de différents chercheurs s'opposent entre courants de pensée, chacun à son avis sur la motivation au travail pour la renforcer dans le travail.

La motivation au travail est, en effet, un ressort important tant d'une compétition devenue mondial. En outre, comme l'avance technologique n'est plus un privilège durable, la productivité et la qualité des services, donc la compétence et la motivation du personnel, deviennent des éléments descriptifs de la survie des entreprises.<sup>1</sup>

La motivation au travail agit aussi comme déclencheur de l'action et est de ce fait d'une importance cruciale dans l'examen du rendement au travail. Néanmoins, même si tout comportement trouve sa source dans la motivation, il est nécessaire pour comprendre l'aspect rationnel d'un comportement, d'en examiner le but est de comprendre la notion de satisfaction, qui représente l'extrait recherché de toute action c'est ce qui ont introduit **Shimon L.Dolan** et autres dans le livre (psychologie de travail et comportement organisationnels).

Dans notre recherche, on s'interroge sur le degré de réalisation de ce thème dont on va prendre le cas d'une entreprise privée CEVITAL et on se pose la question suivante :

Peut-on considéré l'implication et la motivation comme clé de réussite du changement organisationnel ?

Les questions secondaires :

1)- peut-on considérer l'implication des employés dans le changement organisationnel comme un facteur de réussite de changement ?

2)- peut-on considérer un employé impliqué dans le changement est un employé motivé ?

---

<sup>1</sup>LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise (model et stratégies), 2eme éd, éd d'organisation, 2003, P, 14

#### **4/- les hypothèses :**

##### **La 1<sup>ère</sup> hypothèse :**

- L'implication des employées dans le changement organisationnel est un facteur de réussite de ce changement.

##### **La 2<sup>ème</sup> hypothèse :**

- L'employée qui est impliqué dans le changement organisationnel est un employé motivé.

## 5- Définition des concepts clés :

Dans toute recherche, le chercheur fait recourir à une analyse de concepts qui est une étape essentielle afin de montrer et de présenter le phénomène qu'on veut étudier dans la réalité et d'une manière opérationnelle, pour cela il faut définir certains concepts qui sont en relation avec notre thème de recherche :

### 5-1- le changement :

Dans le petit Larousse le concept changement signifie une action, fait de changer, de se modifier, faire passer d'un état à un autre.<sup>1</sup>

D'après **Thierry Chaval** : « le changement est une manière contemporaine de gérer l'entreprise, fondée sur un mouvement perpétuel de destruction et de création de l'organisation »<sup>2</sup>

Selon **Bélanger** le changement serait « le passage d'un état actuel à un état a désiré, d'une situation originale actuelle, jugée une adéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences de milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ».<sup>3</sup>

#### Définition opérationnelle :

Le changement signifie une modification, une transformation observable dans le temps et dans l'espace d'une situation actuelle afin de répondre aux exigences du milieu.

### 4-2- le changement organisationnel :

Selon **Desremaux** « le changement organisationnel étant une constante de la vie économique et sociale, il nous rappelle également que l'évolution de l'entreprise mobilise deux cadres d'analyse, d'un côté le rapport entre la structure et la stratégie »<sup>4</sup>

Selon **Meyer** : « le changement est une modification significative d'un état, d'un système de relation ou de situations de l'entreprise dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants managers, collaborateurs) il peut aussi concerner l'évolution des métiers activés de la

<sup>1</sup> Dictionnaire Encyclopédie Larousse, langue Française, 1995, P207.

<sup>2</sup> CHAVAL Thierry, la conduite humaine du changement, Ed Dunod, 2000, P56.

<sup>3</sup> BELANGER, Laurent, « le changement organisationnel et le développement ». In La dimension humaine des organisations, sous la dire. De coté, Nicole, Laurent Belanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, 1994, P.357-386.

<sup>4</sup> PAILLE Pascal, le changement organisationnelle mobilité des ressources humaines, éd Harmathan, 2003, P95.

situation et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise »<sup>1</sup>

#### **Définition opérationnelle :**

Le changement organisationnel comme une transformation des systèmes de l'organisation, afin de maîtriser certaines démarches et pour arriver à un développement souhaité et survivre dans le temps.

#### **5-3- la motivation :**

Selon **Claude Levy Leboyer** : « la motivation est un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint »<sup>2</sup>

Selon **Vallerand** et **Thill** (1993) « le concept de la motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement »<sup>3</sup>

#### **Définition opérationnelle :**

La motivation est un ensemble de forces intériorisé de l'être humain qui fait naître un effort qui aide l'individu à atteindre ses objectifs.

#### **5-4- l'implication organisationnelle :**

Selon **Mowday**, **Porter** et **Streets** l'implication organisationnelle est définie comme « l'intensité relative de l'identification et de l'engagement d'un individu vis-à-vis d'une organisation particulière »<sup>4</sup>

Selon **Meyer** et **Allen** « l'implication organisationnelle est l'état psychologique qui relie l'individu à son organisation »<sup>5</sup>.

#### **Définition opérationnelle :**

L'implication organisationnelle c'est la relation d'engagement d'une personne à son travail.

---

<sup>1</sup> MEYER Oliver et autres, gestion du changement, éd Dunod, PARIS, 2007, P02.

<sup>2</sup> COHEN Annick, toute fonction des ressources humaines, Dunda, PARIS, 2006, P 84.

<sup>3</sup> SHIMON L, DOLAN et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, éd Gaétan Morin, PARIS, 1996, P, 74.

<sup>4</sup> N'GHANE Pierre et YVES de Rongé, dictionnaire de gestion, éd Armand Colin, PARIS, 1996, P, 107.

<sup>5</sup> Webmaster @ mémoire online.com.

## **6-les études antérieures :**

### **6-1-le modèle de Lewin et Collerette (1951-1997) :**

#### **6-1-1/ les travaux de Lewin (1947) :**

Sa théorie met l'accent sur le processus de changement que traverse l'acteur. D'ailleurs, **Lewin** est considéré comme un premier chercheur qui a proposé un modèle fondamentale de changement planifier, selon lui le processus de changement part des trois stades suivants :

1/La dé cristallisation : c'est la phase entremise en question, des persistions, des habitudes on de comportement habituels.

2/La transition : L'acquisition des nouveaux comportements et des nouvelles habitudes.

3/La recristallisation : L'intégration de changement.

Les mécanismes que nous venons d'écrire conditionnement les chances de succès d'une entreprise de changement devra les prendre en considération dans ses interventions.

Toutefois, le modèle de **Lewin** a le mérite de proposer une lecture dynamique du processus de changement plus au moins longue, difficile et intense selon les personnes on les concernés.<sup>1</sup>

#### **5-1-2/Collerette (1997) :**

Le processus de changement qu'elle appelle le processus de construction du réel, comporterais quatre grandes phases correspondant à quatre type d'activités mentales ces phases sont :

1/L'éveil : la phase d'interrogation sur le processus.

2/la désintégration : la phase de jugements des aspects non adopté au système.

3/La reconstruction : la phase de reconstruction d'une perception.

4/L'intégration : la phase d'adaptation avec la situation nouvelle toutefois ces deux modèles paraissent très identiques et leur mérites résidentes dans la fois quels

---

<sup>1</sup>LEWIN Kurt, la décision de groupe et le changement social, Québec, 1947, P, 20.

décrivent les étapes d'âmes des acteurs dans l'organisation lors d'un grand changement.<sup>1</sup>

## **6-2/les études de Abraham Maslow, Herzberg et Hackman et Oldham :**

### **6-2-1/Abraham Maslow :**

**Maslow** nous propose un schéma sous formes de pyramide dont laquelle il distingue de différentes catégories de besoins que les individus cherchent dans leur travail, il explique les ressources de la motivation des employés.

### **6-2-2/Herzberg :**

La ligné de **Herzberg** qui est une théorie bi factorielle « affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. **Herzberg** et autres (1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. D'après une hypothèse formulée dès 1957, **Herzberg** et ses collaborateurs vérifient, dans une étude publiée en 1959 que les facteurs qui sont à l'origine des attitudes positives de l'individu envers son emploi sont différentes des facteurs qui génèrent des attitudes négatives par rapport à son emploi.<sup>2</sup>

### **6-2-3/Hackman et Oldham :**

« **Hackman et Oldham** ont identifiés cinq caractéristiques du travail qui influence le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi, il s'agit de la variété des tâches, l'identité des tâches, le sens de la tâches, l'autonomie et le feedback.

Selon eux le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits.

- ✓ L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. La caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie.

---

<sup>1</sup> COLLERETE P, le changement organisationnel, Québec, 1997, P25.

<sup>2</sup> ROUSSEL Patrice, Rémunération, Motivation et satisfaction au travail, Ed economica, PARIS, 1996, P37

- ✓ L'individu doit ressentir que son travail à un sens. Pour cela il doit être amené à percevoir trois caractéristiques par rapport à son emploi : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche.
- ✓ Enfin, l'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. La perception qu'il a de ses résultats dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi : la qualité du feed-back reçu. Ces trois besoins de développement personnel peuvent se manifester différemment selon les personnes.

Plus ces besoins sont élevés, plus ces trois perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation attachée à un emploi. Ainsi, la motivation interne est supposée croître sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé.

Ce processus multiplicatif agirait sur quatre types de variable affective et de comportement : la motivation interne par rapport au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail réalisé, et, l'absentéisme-départ volontaire. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ROUSSELL Patrice, la motivation au travail, concept et théories, ces notes du LIRHE univ, Toulouse1pp ,3-20 octobre, 2000, disponible sur le site : les clés de la motivation.Fr/Documen%20lies/motivation rousssel.pdf

## **6- Les problèmes rencontrés :**

Durant notre travail de recherche, on a fait face à plusieurs contraintes et parmi elles on va les citer comme suite :

- L'entreprise n'a pas acceptée le thème facilement.
- Le manque d'études antérieures sur notre thème de recherche.
- L'accès au terrain était très difficile.
- On a utilisé le questionnaire comme technique de recherche et il nous a pris beaucoup de temps pour le récupérer.
- L'élimination des questions dans le questionnaire.

# **Chapitre II**

## **Le changement organisationnel**

## **Préambule :**

Dans le cadre de développement économique et l'innovation technique et le progrès scientifique qui influence direct sur l'économie d'un pays en générale et sur les entreprises productive en particulier, dont elle cette dernière doit faire face à ce développement est l'ensemble des changements organisationnel imposé.

Cependant ces changement organisationnel est à la fois l'aspiration à d'autre mode de travail et l'introspection de son fonctionnement personnel à partir d'une méthode de la gestion efficaces pour favoriser la dynamique des individus.<sup>1</sup>

Notre thème de recherche s'articule sur le changement organisationnel spécialement l'implication de la ressource humaine dans ce changement de ce fait, dans cette partie on va présenter des généralités sur le changement organisationnel.

### **II-1- Définition du changement organisationnel :**

Selon **Shimon L.Dolan** Le changement organisationnel se définit comme « toute altération de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail. Il s'impose lorsqu'il y a constations ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement».<sup>2</sup>

Pour **Guilhon**, le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginal touchant les formations et les compétences organisationnelle.<sup>3</sup>

Le changement organisationnel est un ensemble d'actions qui s'imposent sur les systèmes d'une entreprise, visant la transformation de contenu de travail ou les comportements individuels.

### **II-2- L'historique du changement organisationnel :**

**Demers** énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la 2<sup>eme</sup> guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>REDA, Khelasi, management ressource humaine, éd, Houma, Algérie, 2010, P177.

<sup>2</sup>SHIMON L, DOLAN et autres, psychologie de travail et comportements organisationnels, éd Gaétan Morin , PARIS 1996, P 37

<sup>3</sup> GUILHON A, « Le changement organisationnel est un apprentissage », in : Revue Française de gestion, n° 120, septembre-octobre, 1998, PP 98. 107

<sup>4</sup>DEMERS Christian, « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », In : gestion, Vol24, no3, Septembre, 1999.

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

**Tableaux n° 01 : Synthèse de l'historique du changement<sup>1</sup> :**

<b>Les périodes</b>	<b>Le contexte socio-économique</b>	<b>Définition du changement</b>	<b>Principales perspectives économiques</b>
<b>Fin de la 2eme guerre mondiale</b>	Croissance et stabilité économique	-synonyme de : -de progrès -de développement organisationnel -de croissance et d'adaptation	-théorie de la croissance -de cycle de vie -de la contingence -de développement Organisationnel
<b>Fin des années 70</b>	-récession et croissance -crise pétrolière 1973 -arrivée de nouveaux connivents sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaires -événement dramatique Une crise dans la vie de l'organisation.	-approche de l'écologie des populations -approche configuration elle Théories culturelles et cognitive -théorie de l'équilibre ponctué
<b>Fin des années 80 à ce jour</b>	-crise de toute nature -concurrence Accrue -précarisation de l'emploi	La seule chose prévisible -une réalité quotidienne Un processus continu d'apprentissage qui permet L'innovation. -l'affaire de tous les nombre de l'organisation	-théories de l'apprentissage -théorie évolutionnistes -théories de complexité (théories de chaos) -les approches constructivistes

**Source** : citée en Bas de page.

<sup>1</sup> **DEMERS Christiane**, « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », mon travail, 1999

En lisant le tableau ci-dessus, on remarquera d'abord qu'il y a la période qui suit la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses (les trente glorieuses) d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70.

Le changement est ici synonyme de progrès l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqués cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (**Demers** 1999).<sup>1</sup>

Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la 2<sup>ème</sup> période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation<sup>2</sup>. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. A cette concurrence asiatique, sur la première privatisation des sociétés d'état. Les changements sont perçus des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et même le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la 1<sup>ère</sup> période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Pour conclure, nous pouvons dire que la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution.<sup>3</sup>

### **II-3-Les facteurs de changement :**

---

<sup>1</sup> DEMERS Christian, op.cit. P, 134.

<sup>2</sup>Ibid , P . 135.

<sup>3</sup> Ibid, P. 137.

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

### **1-Les forces externes :**

Les forces externes regroupent essentiellement les facteurs sociologiques, économiques et juridiques auquel l'entreprise doit s'adapter afin de maintenir une certaine stabilité dans un contexte dynamique d'intégration des intrants de l'environnement et de leur transformation en extrants qui retournent dans l'environnement externe de l'entreprise.

- **Sur le plan sociologique :**

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

- **Sur le plan économique :**

- Une concurrence ou une compétition quant à la qualité, à la productivité à l'image de marque.
- Une croissance du secteur tertiaire.
- Un changement des ressources du marché, qu'il s'agisse de matériel de technique.

- **Sur le plan juridique :**

- De nouvelles lois portant par exemple sur la semaine de travail, l'équité salariale, les droits.<sup>1</sup>

### **2-Les forces internes :**

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

- **les individus :**

---

<sup>1</sup>SHIMON L.Dalon et autre. Op. Cit. p. 370.

- Le vieillissement des ressources humaines.
  - Le taux de roulement, l'absentéisme, la satisfaction, la productivité.
  - La syndicalisation, les grèves.
  - Les changements des buts et des aspirations des gestionnaires.<sup>1</sup>
  - Les conflits interpersonnels et intergroupes.
- **Les structures :**
    - Les réorganisations, incluant la révision de la ligne hiérarchique des services.
    - Les impressions ou les ajouts de tâches.
    - Le changement dans la gestion des ressources humaines.
  - **La gestion de l'entreprise :**
    - Les investissements
    - La croissance ou la décroissance.
    - Les records entre organisation, les fusions d'entreprise.
  - **Les techniques et le mode de production :**
    - Le développement technique, particulièrement informatique, bureautique télématique.
    - Les modes de production par exemple, la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches. Les groupes autonomes.<sup>2</sup>

Ces facteurs peuvent pousser l'entreprise à réviser ces positions et de changer pour s'adapter aux changements de son environnement, et aussi pour influencer elle-même cet environnement, afin de ne pas le subir passivement.<sup>3</sup>

## **II-4- Types de changement :**

### **II-4-1- Le changement incrémental / radical**

Selon M. Thibaud, le changement incrémental s'observe chaque fois que, dans une organisation, des modifications mineures sont continuellement introduites. Ces modifications peuvent concerner aussi bien la structure, les processus que le comportement ; sans, pour autant, changer l'essentiel de l'organisation et ses activités. Ce type de changement vise une mise en œuvre séquentielle et par étapes où interviennent à la fois les considérations formelles et les considérations émotives. Le changement est généralement effectué du bas vers le haut, tout en

---

<sup>1</sup> SHIMON L.Dallon et autre. Op Cit, p. 371.

<sup>2</sup> Ibid, P, 371.

<sup>3</sup> BENAYOUN Raphael, entreprise en éveil, les ED : ESF, Paris, 1979, p.68.

étant contrôlé par la direction quant aux orientations et aux objectifs. Il porte sur les systèmes clés de l'organisation.

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

#### **II-4-2- Le changement équilibré / émergent :**

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

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

#### **II-4-3- Changement voulu / imposé :**

Selon K. Ben Kahla, la lecture volontariste ou déterministe du changement permet de distinguer un changement délibéré et un changement imposé à l'entreprise. Le changement voulu est caractérisé par la prégnance essentielle de la volonté de changer. En effet, pour réaliser certains objectifs qu'ils se sont fixés, les responsables d'une organisation peuvent entreprendre d'apporter des modifications au mode de fonctionnement de celle-ci. Ces modifications sont supposées correspondre à la stratégie des acteurs, stratégie qui supporte leurs choix délibérés.

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

mesures dès que l'on constate le changement, afin d'en réduire les conséquences négatives et d'en maximiser les avantages éventuels.<sup>1</sup>

**Tableau n° 2 : Les différents types de changement**

Nature du changement	Principales caractéristiques
Incrémental	Procède par petites modifications
Radical	Les modifications sont profondes et impliquent l'essentiel de l'organisation
Equilibriste	Les modifications visent à rétablir la stabilité dans l'organisation
Emergent	Les modifications sont introduites de manière continue pour une amélioration de la performance
Imposé	Des contraintes externes obligent l'entreprise à effectuer certaines modifications
Voulu	Les modifications sont intentionnelles et résultent des choix de l'entreprise

## **I-5-Les différentes approches du changement :**

### **1- Approche cognitive et l'approche psychosociale :**

L'approche cognitive explique le processus de changement extrêmes de schémas cognitif ou interprétatifs. Ces schémas représentent les croyances et le sens partagé au sein de l'organisation ils permettent ainsi d'identifier les éléments qui composent un système et de trouver les liens entre eux pour avoir une vision cohérente de tout.<sup>2</sup>

Ce qui favorise en outre, la compréhension du sens des comportements des acteurs et de leurs actions et par conséquent la compréhension des événements organisationnels.

En effet, les représentations des acteurs organisationnels conditionnent leurs manières de percevoir et d'agir qui leur permettent de façonner et de transformer l'organisation.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>[Http://www.f.d.orga/change approche.htm](http://www.f.d.orga/change%20approche.htm).réf [25 Mai 2014]à 11h .

<sup>2</sup>Vendangeon L, Durieux, F, « La dynamique du changement stratégie », cinquième conférence International de Management Stratégique, Lille, 1996.

<sup>3</sup> Perret V. (1996), « La gestion du changement organisationnel : articulation des représentations au bivalentes » 5<sup>eme</sup> conférence Internationale de mangement stratégique, Lille le : 13, 14 et 15 Mai 1996.

Les tenants de cette approche considèrent que ces schémas interprétatifs qui représentent une référence partagée parmi les membres d'une organisation peuvent être des moteurs de changements<sup>1</sup>. D'autres auteurs comme, **Bartunek**, pensent que le changement organisationnel constitue une modification des schémas interprétatifs eux-mêmes.<sup>2</sup>

Selon cette perspective, le processus de changement est construit par les interactions entre les membres de l'organisation. Il s'agit outre la mise en place du changement organisationnel, de créer des nouvelles représentations collectivement partagées par les acteurs organisationnels.

Aussi, dans le cadre de ce courant, une place importante est accordée à la perception du dirigeant et à son important entant qu'acteur dans le pilotage du changement. **Hambrick** et ses collaborateurs ont affirmé que l'interprétation du contexte par les managers est cruciale pour la décision de changement ou au contraire de la stabilité.<sup>3</sup>

Les travaux de **Weik** en 1969, accentuent cette idée en mettant en évidence l'importance du processus de la création du « sens » dans l'étude des processus du changement organisationnel.

Selon cette vision, le top management dispose d'un rôle de « producteur » de « sens ». Il confirme les schémas cognitifs existants ou introduit, par l'intermédiaire du changement organisationnel de nouveaux schémas de référence.<sup>4</sup>

Dans son analyse, **Weik** se base le fait que les problèmes ne constituent pas des données facilement par les acteurs, il faut alors que ces données construisent une idée sur les par les acteurs. Il faut alors que ces données construisent une idée de situation problématique et leur donnent ainsi du sens.

Dans une lignée de pensée similaire, **Deuton** et **Duncan** (1987) présentent les processeurs du changement comme une construction sociale négociée, basée sur

---

<sup>1</sup>Mock M.k ET Bartunek J. M, creating Alternative Realities at work: The quality of work life Experiment at Food.com, Harper Business, New York, 1990, 444 pages.

<sup>2</sup> Bartunek J M, « Changing Interpretive schemas and organizational Restricting: The Example of a religions order », *Administrative science Quarterly*, vol, 29, n° 3, 1884, PP. 335- 372.

<sup>3</sup>Hambric K D-C, Gelet kanyez M-A, et Fredrick Son J.W. (1993), "Top executive commitment to the status-Quo: some tests of its determinants", *strategic Management Journal*, vol.14, P 401- 41P.

<sup>4</sup> Pichaut F, Ressources Humaine et Changement Stratégique, vers un mangement politique, Bruxelles. De Boeck University. 1993, P 187.

les symboles et les actions symbolique ainsi de créés et de légitimer la perception du changement.<sup>1</sup>

Quant à l'approche psychosociale, elle est bâtie suite aux travaux développés par le courant du développement organisationnel dans les années 1960. ce courant peut être défini comme (un mouvement planifiés concurrent l'organisation dans son ensemble et dirigé par la somment, pour améliorer l'efficacité est la santé de l'organisation par des interventions planifiées sur ses processus, en utilisant les apports des sciences du comportement.<sup>2</sup>

Cette perspective propose donc une analyse psychosociale des processus organisationnel notamment le processus du changement, en se basant sur les postulats suivant :

- Adéquation entre la recherche de l'amélioration de l'efficacité et le développement humain.
- Attachement aux normes sociales dans l'appréhension des changements et cela par les biais du travail au groupe.
- Attachement au démarche participatives comme étant nécessaire au succès de la conduite du changement.

D'une manière générale, le changement selon les courants du développement organisationnel est planifié, accordant une place centrale à la dimension psychosociale et humaine.

En d'autre termes, le changement serait alors une résultante de la volonté des hommes et non une caractéristique naturelle de l'organisation.

La tâche essentielle dans toute processus de changement repose sur la planification et le passage par des étapes obligées. Aussi, la vision du changement adoptée au sein de ce courant est de nature systémique prenant en compte le système dans sa globalité et barrée sur la participation des acteurs.

Toutefois, les tenants de cette approche du changement, tout en revendiquant la prise en compte de la dimension humaine dans le changement, reconnaissent l'existence des résistances et proclament leur intégration dans l'analyse comme

---

<sup>1</sup> Dutton J. et Duncan R. (1982), « *the creation of momentum for change through the processes of strategies issue diagnostic* » *strategic management*, Vol. 8, n° 3, P 279- 295.

<sup>2</sup> Beck hard R, *le développement des organisations, strategies et models*, Paris, Dalloz, 1975 *traité de organization Development: strategies and models reading*, Massachusetts, Addison Wesley, 1969, P 12.

étant des réactions liées aux enjeux personnels des acteurs, à la culture de l'organisation, aux règles et aux procédures.

Par exemple, si les employés résistent souvent au changement, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de perte : perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc. Chacun de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin de l'anxiété, etc.

Dans leur analyse des résistances, ces auteurs se barrent sur les travaux de **Lewin** et sa théorie du « champ de forces » évoquant l'existence d'un j'en fore antagonistes qui se stabilisent entour d'une situation d'équilibre.

Ainsi, les organisations changent. Ce qui poussent les auteurs appartenant au courant du développement organisationnel à proposer des techniques de régulation tels que le « team building » et le « training group » qui mettent en avant la participation des acteurs au processus, facilement ainsi l'évolution de leurs perceptions et leurs représentation ainsi que l'implantation du changement.

## **2- Approche managériale :**

Ce qui est mis en valeur au Seri de cette approche, ce sont les actions des individus et les outils managériaux dont usent les acteurs pour conduire le processus du changement. Cette perspective aborde le changement sous l'angle de l'organisation et d'us composants (valeurs, stratégie, structure, les acteurs et les systèmes de management). Ainsi, deux types de changement complémentaires débouchent de cette approche :

- le changement incrémental : ou seul des éléments de l'organisation changent.
- le changement révolutionnaire ou radical : ou toute l'organisation et changée.

Selon une perspective (d'incrémentalisme logique), Quinn propose une vision du processus qui consiste à procéder d'une manière flexible et invite les protagonistes du changement à composer avec le temps et à organiser le processus étape par étape en apportant des actions de type incrémental<sup>1</sup>. Il s'agit selon cet auteur, du passage d'une prise de conscience de la nécessité de changer à la construction d'une scission de l'organisation.

---

<sup>1</sup> Quinn J-B, Strategies for change: logical Incrementalisme, Home Wood III ; Irwin, 1980, P 37.

Ce qui génère de nouvelles points de vue remettant en cause les anciens, cette perspective « d'incrémentale logique » revendique l'importance des expérimentations locales et « ponctuelles », issues des « sous-systèmes », dans élaborations de la stratégie du changement. **Quinn** contient alors que cette logique permet une meilleure décision de la part de la direction et assure l'appropriation de la stratégie par les acteurs.

Aussi, à travers des études portant sur le changement stratégique dans des grandes entreprises, **DOZ** et **Prahalad** mettent en avant l'importance de certains outils managériaux dans la mise en œuvre du changement notamment la communication.

Dans le cadre de l'approche managériale, s'insère aussi la vision « contextualité » de Mintzberg (1987)<sup>1</sup>, dont la perspective prend en compte aussi bien le contenu, le processus du changement que les contextes dans lesquels il s'établit. L'individu, le groupe et l'organisation sont alors intégrés dans l'analyse. Cette vision refuse de traiter le changement seulement. Comme un site délimité dans un temps défini, elle offre alors, un processus de changement reflétant l'ensemble des actions, réactions et interactions entre les membres du système organisationnel tout en explicitant le contexte d'émergence du changement comme étant une déterminante essentielle dans la compréhension de la dynamique du processus et le comment de son évolution<sup>2</sup>.

Aussi, nous pouvons citer dans cette approche la vision systémique du changement qui est offerte par les travaux de **Crozier** (1963) et par ceux de **Crozier** et **Friedberg** (1977). Pour le premier cité<sup>3</sup>, l'organisation est perçue comme un ensemble de joueurs ayant des intérêts et des objectifs propres et qui contrôlent des ressources multiples telles que : l'autorité, le temps, les informations et les moyens humains. Le changement organisationnel est alors dépendant de l'équilibre du pouvoir entre les différentes parties.

Il peut émerger ou être stoppé par des conflits entre intérêts divergents. De plus, **Crozier** et **Friedberg**, dans leur ouvrage « l'acteur et le système », considèrent que le changement ne peut être défini par une étape de dévolution, ni par un modèle conçu d'avance et imposé aux acteurs.

---

<sup>1</sup> DOZY et Prahalad C.K, « le process Model of Strategies redirection in large complexes Firms: the case of Multinational corporations » in Pettigrew, The Management of strategic change, Ed Basil\_ Blackwell, 1987, P 63-88.

<sup>2</sup> DOZY. L et Prahalad C.K, Op.cit., P 63- 88.

<sup>3</sup> Crozier M, le phénomène bureaucratique, PARIS, Seuil, 1963,P, 414 .

Il s'agit d'une transformation d'un système d'action qui touche les rapports humains et la forme de contrôle sociale. Selon ces auteurs, pour changer ce système, il est nécessaire d'établir certaines conditions favorables au changement telles que : les capacités cognitives, celles relationnelles ainsi que des modèles de contrôle et de communication.<sup>1</sup>

Selon cette perspective, le processus du changement serait construit par un processus collectif « à travers le quel sont mobilisées, voire créées, les ressources et les capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme machine ».<sup>2</sup>

### **3-Approche temporelle, mise en évidence des phrases du processus du changement :**

L'approche temporelle présente le processus comme ayant un début et une fin sans pour autant être défini à l'avance. Il est alors construit par les acteurs plusieurs modèles ont été proposés par des acteurs suite à leurs études des processus de changement. Dans la littérature, nous avons remarqué la présence récurrente d'un modèle à trois phases tels que le modèle de **Levin** (1947) ou celui de **Weik** (1969) et aussi d'un modèle à huit phases, de **Kotter**(1996), ou même celui de **Collerette**(1997). Nous développons dans ce qui suit ces modèles que nous considérons comme fondateurs de l'approche du changement par les phases.

### **I-6-Les processus de changement :**

Il y a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise. Dans cette réaction, nous cherchons à comprendre comment s'effectue l'assimilation du changement chez les individus.<sup>3</sup>

#### **I-6-1-Le model de Lewin :**

Le **Lewin** a mené ces recherches sur le changement des comportements alimentaires Américains. Il a proposé trois étapes d'un processus du changement organisationnel :

##### **1-Le d'égal :**

---

<sup>1</sup> Crozier M et Freiberg E, L'acteur et le système, PARIS, 1977,P, 436 .

<sup>2</sup> Crozier M et Freiberg E, op cit, P, 338.

<sup>3</sup> SHIMON L.Dallon et autre, Op. Cit, P, 376

Il s'agit de la période pendant laquelle les habitudes et les traditions sont bravées, c'est le moment d'établir de bonnes relations d'acquiescer une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture. C'est aussi l'étape où prennent naissance la motivation et le désir du changement. L'agent de changement doit s'assurer de bien accomplir les quatre tâches suivantes auprès de l'unité administrative qui subira le changement :

- Etablir des contacts.
- Entretenir de bonnes relations
- Acquiescer une certaine crédibilité
- Cultiver un esprit d'ouverture chez les employés.

## **2-La transformation :**

C'est la période d'acquisition de nouvelles habitudes et compétences, où conçoit et où implante le changement en stimulant chez les employés la motivation et le désir de changement, ainsi que leur identification à de nouveaux modèles (par apprentissage).

Il y'a donc l'acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Cette étape se poursuit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent à l'aise dans leurs nouvelles attitudes.

## **3-Le gel :**

C'est l'étape où les nouveaux comportements deviennent des acquis. C'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes. À ce moment l'agent de changement ne joue pas un rôle essentiel.<sup>1</sup>

## **Conclusion :**

En guise de conclusion de ce chapitre, on a présenté le changement organisationnel afin de connaître son évolution dans les années précédentes, on a commencé par sa définition, son historique, les types, ses approches, ses facteurs, enfin le processus du changement basé sur le modèle de Lewin.

---

<sup>1</sup>SHIMON L Dallon et autre, opcit, P, 376, 377.

# **Chapitre III**

## **L'implication des salariés et la motivation au travail**

**Préambule :**

Dans ce chapitre on a exposé le sujet en deux sections, dans la première on a présenté l'implication des salariés : sa définition, ses types, le rapport entre la motivation et l'implication des salariés et le modèle de KOTTER dans la deuxième la motivation au travail : sa définition, ses caractéristiques et les différentes théories.

**Section 1 : l'implication des salariés****1- l'implication organisationnelle :****1-1-/définition de l'implication organisationnelle :**

Selon **O'RELLY** et **CHATMAN**(1986) l'implication : « c'est l'attachement psychologique ressenti par un individu pour une organisation, il reflète le degré d'internalisation et d'adoption des caractéristiques et des perspectives d'une organisation »<sup>1</sup>

L'implication organisationnelle concerne l'attitude vis-à-vis des valeurs du travail, du travail lui-même de l'organisation, de carrières, et de syndicat.

**1-2/les types de l'implication organisationnelle :**

Dans cette perspective l'implication peut être abordée au travers de trois dimensions qui émergent de la littérature (**ALLEN** et **J.MEYER**1990) affective, calculé, normative.<sup>2</sup>

**1-L'implication affective :(ou psychologique)**

L'implication affective consiste en une orientation positive envers l'organisation. Elle correspond à un état d'esprit du désir. Les antécédents de l'implication affective d'après Meyer et Herscovitch (2001) c'est-à-dire les variables qui contribuent à son développement sont toutes les variables qui contribuent à la possibilité qu'un individu s'implique dans une action, qu'il soit

---

<sup>1</sup>DAOUD BEN ARAB Sonda, l'implication organisationnelle : levier pour la performance financier ? Une étude dans le contexte tunisien, in : <http://www.unifr.ch/rho/argh2001/articles/pages41.pdf>.

<sup>2</sup>HENRI Mahé de Boislandelle, dictionnaire de gestion, vocabulaire, Concept et outil, éd Economica, 1998, P.209.

<sup>3</sup>CHARLES-PAUVERS Brigitte et Zhong -Ming Wang, « Validité intellectuelle d'une échelle de mesure de l'implication organisationnelle »In revu de GRH, éd Eska numéro 69, juillet, Aout, Septembre, 2008, P.3.

intrinsèquement motivés par une action, qu'il reconnaisse la valeur d'une entité ou d'une action ou encore qu'il voit son identité dériver de l'association avec une entité au du travail vers un objectif.<sup>1</sup>

## **2-L'implication normative :**

L'implication normative est selon Fishbein et Ajzen(1975) ou Ajzen (1988), la totalité des pressions internalisées qui à agir d'une à satisfaire les butes et intérêts organisationnels. La norme subjective est la perception des pressions sociales qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement, un individu développe une implication normative quand il a internalisé une série de normes sur le comportement approprié quad il bénéficie de profit et d'expérience qu'il souhaite transmettre ou quand il perçoit l'existence d'un contrat psychologique avec l'organisation.<sup>2</sup>

Pour Wiener(1982) c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle. Meyer et Allen(1997) dénoncent également le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation.

## **3-L'implication calculée : ou cognitive**

L'implication calculée est inspirée de March et Simon (1996) et des travaux de Becker (1960). Selon eux, les comportements passés est à l'origine de ce fait qu'un individu reste membre d'une organisation l'implication calculée correspond à la comparaison entre les avantages retiré et les sacrifices effectués. Selon Allen et Meyer (1996), l'implication calculée est le niveau auquel les employés se sentent impliqués dans l'organisation en raison de couts qu'ils perçoivent comme associé à leur départ. Elle revoit à tout les éléments qui ont de la valeur pour l'individu et qui seraient perdus s'ils quittaient l'organisation (congés, efforts, argents, fond de pressions, compétences développées dans l'entreprise ...etc.).

Enfin de compte, l'implication calculée correspond à l'état d'esprit de la perception des couts.Quant une personne à fait des investissements qu'elle perdrait s'il elle arrêtaait son activité, quand elle manque d'alternatives, elle développe une implication calculée (Meyer et Herscovitsh 2001).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>CHARLES-PAUVERS Brigitte et Zhong -Ming Wang, « Validité intellectuelle d'une échelle de mesure de l'implication organisationnelle »In revu de GRH, éd Eska numéro 69, juillet, Aout, Septembre, 2008, P.3.

<sup>2</sup>CHARLES-PAUVERS Brigitte et Zhong -Ming Wang, Op cit, P.4.

<sup>3</sup>Ibid, P.4

### 1-3- L'implication et la motivation :

Les deux notions d'implication et de la motivation apparaissent comme des nécessités, pour le bon marché d'une organisation, les individus doivent être à la fois impliqués et motivés, l'un apparaissant comme le corollaire de l'autre.

L'implication est définie par **T.M.Lodall** et **M.Keijner** comme le « le degré au quel une personne s'identifie psychologiquement à son travail pour son image de soi », et « la mesure dans laquelle la performance au travail affecte l'estime de soi de l'individu ». Pour **F.E.Lower** et **D.T.Halle** l'implication est la mesure dans laquelle la situation de travail représente une part importante de la vie d'une personne, pour elle et son identité. Nous avons, dans la définition de l'implication, une dimension cognitive qui concerne la connaissance qu'a l'individu de lui-même et de son identité, une dimension conative, liée à l'action, donc à sa participation à la production, enfin un aspect de mesure, l'individu considérant sa performance comme importante pour évaluer sa propre valeur. Aussi une personne ayant un fort besoin d'accomplissement, selon qu'elle est impliquée ou non dans son travail, recherchera cet accomplissement dans le travail ou dans des domaines extra-professionnels.<sup>1</sup>

Le Robert nous donne la définition suivante de la motivation « action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement, sans considération morale » Ce terme regroupe donc les raisons que les individus se donnent pour agir et la mobilisation de leur énergie pour atteindre les buts. Toutes les actions d'un individu sont le résultat d'une ou plusieurs motivations, sauf dans le cas d'actes machinaux non réfléchis (comme la respiration qui est instinctive). Le travail pourra être motivé par la réalisation et de liens sociaux pour un autre. La motivation est une notion difficile à apprendre car elle est inhérente à chaque individu. Un chef de service donne à l'un de ses employés un dossier particulièrement sensible à traiter. Celui-ci pourra être flatté de la confiance de son supérieur et fera son possible pour le traiter au mieux. Ainsi, il sera motivé par ce travail, au point de rester plus tard le soir pour le mener à bien dans un temps minimum.

Au contraire, un autre employé ou le même, dans d'autres circonstances, trouvera que son chef de service exagère (de lui donner ce travail habituel) sera effrayé par une telle responsabilité et cherchera par tous les moyens à se débarrasser du dossier.

---

<sup>1</sup>FILLEAU MARIE- Georges et RIPOUL Clotilde *marques, théories des organisations et de l'entreprise (des courants fondateurs aux pratiques actuelles)*, éd ellipse Marketing, Paris, 1999, P, 91.

On ne peut donc pas chercher à motiver quelqu'un, c'est la personne qui se motive, on se démotivé elle-même. Autrui ne peut intervenir que de façon indirecte et limitée dans la construction de la motivation d'un individu.

Cependant on peut remarquer que la motivation s'exercera différemment selon l'implication dans le travail de l'individu, ces deux dimensions psychologiques doivent être considérer conjointement.<sup>1</sup>

#### **1-4- Le modèle de Kotter (1996 ; 2000) :**<sup>2</sup>

Ce modèle est un type stratégique composé de huit étapes :

- **Susciter un sentiment d'urgence** : durant cette étape, les protagonistes du changement doivent tout d'abord être dotés d'un leadership solide et présenter les arguments qui traduisent que l'organisation actuelle est en péril et qui présentent les avantages de la situation escomptée. Selon Kotter, le sentiment d'urgence remplace celui du contentement.
- **Créer un groupe de direction, un « noyau dur » (une coalition)** : ce qui suppose que les réformateurs s'entourent des bonnes personnes en termes de compétences de leadership et d'expertise. Cette équipe devrait être dotée d'un fort sentiment d'engagement et unie autour du changement, capable de le valoir et de le gérer.

Les deux premières étapes correspondent à une phase où les réformateurs suscitent l'intérêt envers le changement. Selon Kotter, si ces deux phases ne sont pas réalisées, le changement peut être voué à l'échec.

- **Élaborer une vision et une stratégie de conduite changement** : la vision et la stratégie doivent être crédibles et motivantes afin de mobiliser et de canaliser les énergies. Ainsi, pour garantir la crédibilité de la vision, les protagonistes du changement doivent établir une analyse de l'écart entre l'organisations actuelle et celle escomptée. Ensuite pour combler cet écart, il convient d'élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités ainsi que les objectifs.
- **Communiquer et partager la vision de changement** : pour la communication de la vision, les tenants du changement doivent véhiculer un message simple, attrayant et intelligible.

<sup>1</sup> MARIE. Georges FILLEAN/Clotilde Marques-RIPOUL, Op.cit. P, 91.

<sup>2</sup> KOTTER J-P. « conduire le changement : huit causes d'échec ». Collection Harvard Business Review. Edition d'organisation. 2000, P.1-24.

Les deux étapes précédemment citées permettent de donner du « sens » à l'action du changement.

- **Habiller les employés à prendre des mesures élargies** : il s'agit de tenter de lever les obstacles au changement et d'impliquer les acteurs pour qu'ils deviennent les partisans de la transformation. Durant cette phase, il convient de se soucier de renforcer les capacités des acteurs, ce qui nécessite des mesures incitatives propices à la recherche et au renforcement de nouveaux comportements. En effet, certains acteurs restent ancrés dans leurs habitudes jusqu'à ce qu'ils sentent que le danger est dissipé et qu'ils peuvent faire la transition.
- **Générer des gains à court terme** : ce qui consiste à planifier des améliorations.
- Visible de la performance, à veiller à leur réalisation et enfin à reconnaître les acteurs et de les récompenser.
- **Consolide les gains afin d'accroître le changement** : cette étape correspond au fait de bâtir sur la base des premiers résultats obtenus afin d'atteindre des améliorations et accélérer de ce fait le changement. En d'autres termes, il s'agit de mettre à profit la crédibilité acquise pour changer les systèmes, la structure et politique s'ils ne sont pas en cohérence avec la vision. Il convient aussi durant cette étape de renforcer l'implication des acteurs.
- **Ancrer les nouvelles approches dans la culture** : cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés. Ainsi, l'auteur relègue le changement de la culture en fin de processus, à la suite du changement des comportements et la prise de conscience par les acteurs des avantages collectifs de la nouvelle situation.

## Section 2 : La motivation au travail

### 1- Définition de la motivation :

Selon **Pinder** (1984) : « La motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité, et sa durée ». D'après **Lévy-Leboyer** (1984) définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un essor, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ».<sup>1</sup>

Enfin, la définition qu'on peut retenir est que la motivation est un élément incitateur qui pousse l'agent public à se mettre résolument au travail.

### 2- La caractéristique de la motivation :

Le concept de motivation représente le construit hypothétiques utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant certaines caractéristiques qui sont :

Le déclenchement (effort), direction (orientation), l'intensité et la persistance et qui sont représentées selon (**valle rand** et **Thill**, 1993) comme suite :

Le déclenchement consiste dans le passage d'un état d'inactivités un état d'activité en fonction de l'énergie générée par la motivation, le déclenchement est donc inhérent à l'effort (physique ou psychologique) fournit par un individu dans la poursuite de ses objectifs.

La direction renvoie à la nature des confortements adoptés ainsi qu'à la qualité et à la pertinence de ces derniers dans une perspective de satisfaction d'un besoin l'intensité, quant à elle, fait référence à l'énergie consacrée à l'adoption du comportement.

Finalement, la persistance se rapporte à la persévérance et à la constance dont fait preuve un individu lorsqu'il adopte un comportement ou lorsqu'il accomplit une tâche.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ROUSSEL Patrice, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, éd economica, Paris, 1996.P 73.

<sup>2</sup>SHIMON. L Dalon, *psychologie de travail et comportement organisationnel*, éd Gaétan Morin, Québec, 2003, P 77.

### 3- Les théories de la motivation :

Dans cette partie on va vous présenter les différentes théories de motivation celle de **Abraham Maslow**, le model bifactoriel de **Herzberg** et le modèle de **Morray**.

Ces théories sont généralistes, en ce sens qu'elles proposent des schémas de la motivation qui fonctionnent de la même manière par tous les individus, et également dans toutes les organisations, dans toutes les cultures comme dans tous les secteurs du monde de travail. Pourtant l'importance des différences individuelles et l'idée que les situations de travail différent entre elles représentent une donnée centrale de la psychologie de travail. voici, en effet, plus de 20 ans que les psychologues définissent des styles des leadership adaptés aux caractéristiques des organisations et aux situations spécifiques du travail, et qu'ils choisissent des outils de sélection en fonction d'une analyse précise des qualités requises par chaque poste à pourvoir. Il est donc légitime de se poser une nouvelle question sur les besoins comme sources de motivation.<sup>1</sup>

#### 3-1- Le modèle hiérarchique de Maslow :

Le modèle hiérarchique des Besoins, dû à **Abraham Maslow** est sûrement le plus comme en France. En fait, **Maslow** ne s'est intéressé à la motivation un travail qui à la fin de sa carrière, et se sont, en réalité des psychologie de travail qui ont appliqués ses propositions théoriques aux problèmes de la motivation dans l'organisation le propos de **Maslow** étant de montrer que le trame de toute vie humaines est constituée par la quête incessante de nouvelles satisfactions concernant ceux de nos besoins exaucés. En d'autre termes, l'ensemble de nos conduites serait gardé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux.<sup>2</sup>

**Maslow** distingue cinq groupes de besoins : besoins physiologiques, qui visent à assurer la survie, le gîte et le couvert ; besoin de sécurité, d'être protégés contre toute menace ou danger ; besoin sociaux, appartenir à des groupes, avoir des amis, être en position de recevoir l'affection des autres ; besoins d'estimer, d'être apprécié et respecté par les autres et besoin de se réaliser. De « devenir de plus en plus ce qu'on est de devenir tout ce qu'on est capable d'être, selon l'expression de **Maslow** lui-même. Et le besoin de se réaliser peut se concrétiser différemment selon les individus, pour les uns,

---

<sup>1</sup> LEVY- LEBUYER Claude, les motivations dans l'entreprise (Modèles et stratégies), 2<sup>eme</sup> éd d'organisation, PARIS, 2003, P 36. 37.

<sup>2</sup> LEVY- LEBIYER Claude, op.Cit. P. 38.

par exemple, à travers leur réussite professionnelle, prend antre, en tout que père on mère de famille, pour d'autre encore, à travers des activités caritatives.<sup>1</sup>

L'originalité du modèle de **Maslow** concerne la manière dont il présente les liens qui existeraient entre ces différents besoins sous la forme d'une pyramide. A la base, les besoins physiologiques, ensuite les besoin de sécurité qui constituent ensemble les besoins fondamentaux. Puis dans un ordre croissant, les besoins sociaux, d'estime et, tout en haut de hiérarchie, l'actualisation de soi. Cette structure pyramidale permet de concrétiser l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait, et cède alors son tour au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide. L'intérêt d'une telle conception vient de ce qu'elle concilie l'existence de différences entre les individus parce que leurs besoins fondamentaux identiques et organisés selon la même séquence pour tous.<sup>2</sup>

### **3-2- Le modèle bifactoriel de Herzberg :**

La publication, en 1959, de l'ouvrage « la motivation dans le travail » (**Herzberg** et autres) a provoqué dans le domaine de la psychologie du travail et du comportement organisationnel une réaction immédiate et de grande portée, comme bien peu d'événements l'on fait au paravent.<sup>3</sup>

L'étude originale de **Herzberg**, effectuée auprès de 200 travailleurs de la compagnie AT et T, visant à vérifier l'hypothèse selon laquelle certains facteurs procuraient de la satisfaction, tandis que d'autres provoquent ph têt de l'insatisfaction. L'étude a confirmé cette hypothèse.

Ainsi, les facteurs qui contribuent à la satisfaction sont liés au travail lui-même et au sentiment d'épanouissement qui en découle. Ces facteurs intrinsèques appels facteurs de motivation ou facteurs moteurs, sont associés au contenu du travail, ils comprennent la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités et l'avancement.

En contre parties, d'autre facteurs contribuent à éliminer les attitudes négatives au travail sans toutefois entraîne un rendement accru et soutenu de la part de l'employé. Ces facteurs extrinsèques, appelés facteurs d'hygiène on facteurs d'ambiance, sont reliés au contexte de travail, les comprennent les politiques

---

<sup>1</sup> LEVY- LEBIYER Claude, op.Cit, P 38.

<sup>2</sup> Ibid, P 39.

<sup>3</sup> SHIMON. L Dolan et autres, psychologie de travail et comportement organisationnels, éd Gaëtan Marin, Québec, 2003, P 38.

organisationnelles, la supervision (aspect technique), la politique salariale, les relations interpersonnelles, les conditions de travail et le service d'emploi »<sup>1</sup>

### 3-3- Le modèle des Besoins manifeste de MURRAY :

Une autre théorie fondée à la motivation sur l'existence de besoin. Elle est due à **Murray** et elle a été considérablement développée par **Atkinson** et par **Mc Clelland**. Comme dans le schéma de **Maslow**, les besoins sont, pour ces auteurs, les moteurs de la motivation, mais la ressemblance s'arrête là. D'une part, parce qu'il s'agit de modèles qui se concentrent sur un petit nombre de besoin très spécifiques et d'autre part, parce qu'ils adoptent en vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins, motivants, et que c'est la force relative de ces divers besoins qui caractérise comme chacun d'entre nous.

Surtout les besoins sont : considérés comme acquis et par innés, en ce sens qu'ils sont active par les contacts avec le milieu extérieur. En d'autre terme, et contrairement à ce qui a cherché à prouver **Maslow** pour qui les besoin sont universels, chaque individus pourrait être caractérisé par une sorte de « profil de besoin », profil susceptible d'évolue au fil des expériences, et besoin capables de déterminer les comportements.

Bien que **Murray** ait distingué 20 besoins différents, quatre d'autre eux ont été considérés, par lui-même, puis par **Atkinson** et par **Mc Clelland**, comme réellement important dans le cadre des comportements organisationnels, les besoins de réussir, d'affiliation, d'autonomie et de pouvoir.

Le besoin de réussir représenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres. Il implique, chez ceux qui sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne. Ce dernier point est particulièrement original parce qu'il est fondé sur l'idée que le besoin de réussir se combine presque toujours avec une forte crainte de l'échec. D'où le souhait chez ceux qui en sont animés, de se confronter à des tâches suffisamment difficiles pour qu'elles donnent, lorsqu'on les surmonte, le sentiment de réussir, mais pas exagérément périlleuses, de manière de ne pas avoir à faire face à un risque d'échec trop important.

---

<sup>1</sup> SHIMON. L Dolan et autres, op.cit. P 84.

**Mc Clelland** a tenté de montrer c'est l'éducation qui développe, chez le jeune enfant, et chez l'adolescent, le désir de réussir et que des séminaires de formation, qu'il a d'ailleurs essayé d'implanter en Inde avec peu de succès peuvent également contribuer à les stimuler chez l'adulte. Le besoin d'affiliation implique un fort désir d'être occupé par les membres de groupe parce que cela rassure et soutient, ainsi qu'une tendance au conformisme vis-à-vis de la culture de ce groupe et un intérêt réel pour les opinions et les sentiments des autres. Les personnes qui sont animées par ce besoin seraient, plus que les autres, sensibilisées par des environnements organisationnels bien structurés parce qu'ils bien apportant le cadre et le soutien social qu'ils cherchent.

Le besoin d'autonomie implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes. Les individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adapteraient mal aux conditions particulières à la grande organisation traditionnelle.

Le besoin de pouvoir concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. **Mclelland** différencie, sur ce point, deux orientations, l'une vers les individus, désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation.

Pour séduisante que soit cette analyse, peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. On peut toutefois noter qu'on a observé une plus nette relation entre satisfaction et performance chez les cadres ayant un fort besoin de réussir. Pour eux, le plaisir d'avoir réussi serait une réelle récompense, en elle-même. Il ne reste pas moins très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces. D'une manière plus générale, la réussite professionnelle dans des professions très qualifiées ou dans des postes appartenant à des niveaux élevés de la hiérarchie est déterminée par un si grand nombre de facteurs, aptitudes, personnalité, compétences ..., qu'il semble un peu puéril d'affirmer que ceux qui ont envie de réussir réussissent et que ceux qui souhaitent le pouvoir, l'exercent bien .... Ceci dit, l'inverse, qui peut être vrai, reste à démontrer, si on ne valorise pas la réussite, pourquoi ferait-on des efforts pour l'atteindre ? Mais, même dans ce cas, il faudrait mieux savoir comment se développent l'envie de réussir et le désir de pouvoir.

Les données existantes font penser que ces ne sont pas là simplement des caractéristiques individuelles, mais plutôt le résultat d'expérience spécifique aux quelles chacun réagit en fonction de sa personnalité et de ses valeurs propres. Une enquête effectuée en France de cadre dirigeant nous a permis de montrer que l'ambition professionnelle se construit au cours de la carrière, qu'elle s'appuie sur les résultats obtenus, notamment sur les premiers succès, et qu'elle dépend fortement des informations sur ses propres qualités et des marques d'estime que vous donnent les autres.<sup>1</sup>

### **3-4-La théorie des caractéristiques d'emploi de Hackman et Oldham :**

Pour **Hackman** et **Oldham**, les procédures d'enrichissement des tâches développées à partir des résultats de **Herzberg** présentent des insuffisances, d'abord l'examen de la littérature montre que tous les salariés ne réagissent pas favorablement à cette nouvelle forme d'organisation du travail. Ensuite la relation entre le découpage des tâches et les états psychologiques des salariés n'est pas suffisamment approfondie. On ne connaît pas les raisons par lesquelles le travail enrichi conduit à des effets favorables pour les salariés et les organisations qui les emploient les auteurs proposent un modèle pour répondre à ces insuffisances.<sup>2</sup>

**Hackman** et **Oldham** étaient particulièrement intéressés par la motivation au travail, à partir des réactions affectives chez les employés, c'est-à-dire la motivation interne au travail, la satisfaction générale et la satisfaction vis-à-vis la croissance personnelle.

**Hackman** et **Oldham** commencèrent par la recherche de ce qui peut éveiller l'intérêt au travail chez les employés et ce qui relie à ces réactions affectives.

Les deux auteurs ont un modèle qui détermine les caractéristiques de travail influencent la motivation interne. Ils ont identifiées cinq caractéristiques de travail qui influencent le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi, il s'agit de la variété des tâches, l'identité des tâches, le sens de la tâche, l'autonomie et la feedback.

Le potentiel de motivation liée à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois états psychologiques qui suscitent la motivation au travail :

<sup>1</sup> LEVY. LEBOYER Claude, op.cit, P 34. 44. 45.

<sup>2</sup> LOUCHE Claude, psychologie des organisations, 2<sup>ème</sup> éd, Armond colin, Paris, 2010, P75.

- L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail, la caractéristique d'emploi qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie
- L'individu doit se sentir que son travail a un sens, cet état psychologique suppose sur la perception de trois caractéristiques de l'emploi, la variété des tâches, l'identité de la signification de la tâche.
- La connaissance des résultats de son travail, la perception qu'il a de ces résultats dépend de la qualité de feed- back.

Ces trois états psychologiques peuvent se manifester différemment selon les personnes. Leur importance est fonction de besoin de développement éprouvé par l'individu, plus ce besoin est élevé plus ces trois perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation procuré par l'emploi, ainsi la motivation intrinsèque est supposée croître sous multiplicatif de la force des besoins de développement est l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé.<sup>1</sup>

### **Conclusion :**

On conclut de ce chapitre qui est composé de deux sections, la première est basée sur l'implication des salariés dont on a présenté des généralités sur l'implication et la motivation pour connaître le rapport qui existe entre eux et la deuxième section on a présenté la motivation au travail qui est un élément essentiel dans toute entreprise .

---

<sup>1</sup> LOUCHE Claude, Op.cit. P, 41, 42.

# **La partie pratique**

# **Chapitre IV**

## **L'enquête sur le terrain.**

**Préambule**

Pour faire une recherche sur le terrain, il faut adopter une méthode et une technique de recherche pour recueillir des données qui font face à la vérification.

Dans ce chapitre, on va vous présenter la méthode et la technique utilisée, les étapes de l'enquête sur le terrain et la présentation de l'organisme d'accueil.

**1-la méthode utilisée :**

Pour arriver à réaliser une recherche scientifique nécessite l'utilisation d'une méthode adéquate à notre thème, qui permet de découvrir un aspect de la réalité.

La méthode au sens général est une opération pour apporter des informations et des vérités concernant notre thème de recherche.

Afin de d'écrire et d'analyser notre thème, nous avons utilisés une méthode quantitative qui est considérée comme un ensemble d'actions pour mesurer des phénomènes.

**2-la technique utilisée :**

Dans notre étude, on a choisie d'utiliser la technique du questionnaire afin de recueillir des données quantitatives, pour arriver à démontrer l'objectif de notre recherche, et la méthode d'utilisation consiste à distribuer le questionnaire à l'ensemble des employés de donner un à chaque personne.

**3-La population d'étude :**

Notre thème de recherche exige des employés qui sont concernés par le changement organisationnel, on a retenues 30 personnes de la population mère qui est 3996 employés, parmi les différentes catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres, agents de maitrise et agents d'exécution.

**Tableau N°1 : la situation professionnelle des enquêtés**

<b>Catégorie</b>	<b>Effectif</b>
<b>Cadre</b>	16
<b>Agent de maitrise</b>	11
<b>Agent d'exécution</b>	3
<b>Total</b>	30

## **4-Les étapes de l'enquête sur le terrain :**

### **4-1- La pré-enquête :**

On a commencé notre étude par une pré-enquête qui est une étape essentielle de toutes recherche scientifique, elle a durée 03jours qui nous a permet de vérifier la technique et la méthode utilisée et aussi de vérifier les changements qu'a connue l'entreprise CEVITAL.

On a utilisé dans cette pré-enquête la technique d'entretien ouvert, ou on a posé des questions en rapport avec notre thème à savoir l'implication des employés dans le changement et leur motivation.

### **4-2- Description du questionnaire :**

Notre enquête est commencé le 23/03/2014 jusqu'au 22/04/2014 d'une période de 30 jour qui s'est déroulée dans de bonnes conditions avec une disponibilité de différents responsables, ou on a distribué notre questionnaire qui a durée 15 jours pour le récupéré.

Notre questionnaire contient 31 questions fermées et ouvertes avec des propositions pour permettre aux salariés de choisie la réponse qui leur convient.

Il contient 03 axes :

- Le premier représente les caractéristiques du notre population.
- Le deuxième représente des questions relatives au changement organisationnel et la réussite de ce changement.
- Le troisième représente des questions relatives à l'implication des employés dans le changement organisationnel et la motivation au travail.

## **5- Présentation de l'organisme d'accueil <sup>1</sup> :**

### **5-1- Plan de répartition des locaux :**

-Consignes de sécurité /tenues de travail

-Règlement intérieur

-Avance sur salaires

-Remboursements des frais médicaux

- Repas / transports/achats de billets d'avions/remboursements de frais de mission
- Formation
- Récupérations et heures supplémentaires
- Congés annuels et modalités de départs
- Horaires/Absences
- CMS
- Affichage
- Comité culturel

### **5-2-Présentation de CEVITAL : <sup>1</sup>**

C'est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA, elle a été créée en Mai 1998, elle se situe à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Cette entreprise est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de :

Plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

- CEVITAL Food est passé de **500** salariés en 1999 à **3996 salariés en 2008**

#### **Description des différentes unités :**

A l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de

---

<sup>1</sup> Documentation interne.

colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

1- A **Béjaia** : Nous avons une entreprise de la construction des installations suivantes :

-Raffinerie Huile

-Margarinerie

-Silos portuaires

- Raffinerie de sucre

### 2-A **El Kseur** :

Une unité de production de jus de fruits, cojak a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojak.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

### 3-A **Tizi Ouzou** :

- **A Agouni Gueghrane** : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

**1.** -L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khadija a été inaugurée en juin 2007.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Documentation interne.

### 5-3-NOS ACTIVITES : Que faisons nous ?

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales.

2. Margarinerie et graisses végétales.

3. Sucre blanc.

4. Sucre liquide.

5. Silos portuaires.

6. Boissons.

#### 1-Huiles Végétales :

- **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

**Fleurial<sup>plus</sup>** : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

**(Elio et Fridor)** : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Documentation interne.

## 2- Margarinerie et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina**, **Rania**, **le beurre gourmand** et **Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN »

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

## 3-Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2<sup>ème</sup> semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Documentation interne.

**4-Sucre liquide :**

Capacité de production\_ : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

**5-Silos Portuaires :****Existant :**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

**6 -Boissons :**

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale Lalla Khadija depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla Khadija pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadija » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits.<sup>1</sup>

#### **4-Sucre liquide :**

Capacité de production\_: matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

- « **EL KSEUR** ».

#### **-Nos clients :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

#### **-Notre Devise : des produits de Qualité :**

1-**CEVITAL FOOD** donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Procès de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performant.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Documentation interne.

## **6-L' organisation générale des composantes et les missions des directions :**

**A/ Structure de l'encadrement : Organigramme (présentation page suivante).**

### **B/ Missions et services des composantes de la DG :**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat de différentes directions :

#### **1-La direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.<sup>2</sup>

#### **2-La direction des Ventes & Commerciale :**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à bas de hautes technologies.

---

<sup>1</sup> Documentation interne.

<sup>2</sup> Documentation interne.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

### **3-La direction Système d'informations :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

### **4-La direction des Finances et Comptabilité :**

Préparer et mettre à jour les budgets, tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

-Pratiquer le contrôle de gestion

-Faire le Reportings périodique.

### **5-La direction Industrielle :**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Documentation interne.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable du politique environnement et sécurité, puis et participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

## **6-La direction des Ressources Humaines :**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.

- Pilote les activités du social.

-Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maitrise les procédures.

-Assure le recrutement.

-Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

-Gestion de la performance et des rémunérations.

-Formation du personnel.

-Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

-Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Documentation interne.

## **7- la direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

## **8- la direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.

Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »<sup>1</sup>

## **9- La direction QHSE :**

Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.

-Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité.

---

<sup>1</sup> Documentation interne.

-Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations et Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

### **10- la direction Energie et Utilités :**

C'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Procès : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension**, avec une capacité de 50MW.

### **11- La direction Maintenance et travaux neufs :**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés planifiés et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier.)

- Rédige les cahiers des charges en interne.

-Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Documentation interne.

# **Chapitre V**

## **Analyse et interprétation des résultats**

## Préambule

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats, dont on va présenter un ensemble des tableaux simples et croisés qui expriment la relation entre les taux et les pourcentages.

On a devisé ce chapitre en trois parties essentielles : la première partie c'est la présentation des caractéristiques de la population d'étude. La deuxième partie sur l'implication des employés dans le changement organisationnel et la réussite de ce changement, la dernière partie qui concerne l'employé qui est impliqué dans le changement est un employé motivé.

### 1/ Les caractéristiques de la population d'étude :

**Tableaux N° 01 : La répartition des enquêtés selon le sexe.**

Sexe	F	%
Masculin	28	93,33
Féminin	2	6,66
Total	30	100

On constate d'après ce tableaux que 93,33% de la population est de sexe masculin suivi par 6,66% représentent le sexe féminin.

On remarque que le pourcentage qui représente le sexe masculin est plus élevé par rapport à celui du sexe féminin, qui s'explique par la nature des taches à accomplir et les exigences de poste.

**Tableaux N°02 : la répartition des membres selon d'âge.**

Age	F	%
(25-35)	13	43,33
(36-45)	12	40
(46 et plus)	5	16,66
Total	30	100

D'après les résultats de ce tableaux, on constate la catégorie d'âge de (25 -35) ans avec un taux 43,33% de l'échantillon total, la catégorie d'âge de ( 36-45) ans avec un taux 40% et la troisième catégorie d'âge de 46 ans et plus avec un taux 16,66% qui représente le taux le plus faible. On ne constate que les 1<sup>ère</sup> catégorie d'âge (25-35) et (36-46) représentent le taux le plus élevé, cela peut s'expliquer par

la nature de recrutement suivi par l'entreprise Evita qui préféré de recruter les jeunes diplômés qui sont compétant d'exercer certaines nouvelles taches.

**Tableaux N°03 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.**

Niveau d'instruction	F	%
T.S	2	6,66
Moyen	5	16,66
Universitaire	23	76,66
Total	30	100

Nous constatons d'après ce tableau que la majorité des enquêtés de l'entreprise Cevital ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 76,66%, et le niveau technicien supérieure avec un taux 6,66%, cela peut s'expliquer que l'entreprise Cevital exige d'embaucher des gens qui un niveau élevé pour la bonne marché de l'entreprise.

**Tableau N°04 : La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle.**

C.S.P	F	%
Cadre	16	53,33
Agent de maitrise	11	36,66
Agent d'exécution	3	10
Total	30	100

Nous constatons d'après ce tableau que la catégorie des cadres représente un taux de 53,33% , la catégorie des agents de maitrise avec un taux 36,66% et la catégorie des agents d'exécutions avec un taux de 10%, On constate que la catégorie des cadres et agents de maitrise représentent le taux élevé qui s'explique par la variation des postes dans les différents services et leurs exigences qui nécessite de recruter des personnes qualifiées.

## 2- La vérification de la première hypothèse :

« L'implication des employés dans le changement organisationnel est un facteur de réussite de ce changement »

**Tableau N°05 : selon les catégories socioprofessionnelles l'importance d'introduire des changements organisationnels.**

Les réponses C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	16	100	-	-	16	100
<b>Agent de maîtrise</b>	11	100	-	-	11	100
<b>Agent d'exécution</b>	3	100	-	-	3	100
<b>Total</b>	30	100	-	-	30	100

D'après ce tableau N° 05 on constate que 100% des enquêtes ont confirmés que l'entreprise CEVITAL a connue des changement, les cadres avec un taux de 100% de la fréquence 16/16 suivi par les agents de maîtrise avec un taux de 100% de la fréquence 11/11 et les agents d'exécutions avec un taux de 100% de la fréquence 3/3.

A partir de ces données, on peut dire que tous les enquêtés avec leurs catégories sont au courant que leur entreprise a connue des changements, cela explique leurs intérêts à tout ce qui déroule dans l'entreprise et leurs expériences dans le travail.

**Tableau N°06 : la participation des enquêtés à l'élaboration des changements selon le niveau d'étude.**

Les réponses N. d'étude	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>T.S</b>	-	-	2	100	2	100
<b>Moyen</b>	2	40	3	60	5	100
<b>Universitaire</b>	5	21,73	18	78,26	23	100
<b>Total</b>	7	23,33	23	76,66	30	100

On remarque d'après le tableau N°06 que les enquêtés avec les trois niveaux d'étude n'ont pas participé à l'élaboration des changements organisationnel avec un taux de 76,66% et que 23,33% des enquêtés ont participé à l'élaboration de ces changements. 100% des enquêtés ayant un niveau d'étude technicien supérieur, suivi par 60% ayant un niveau d'étude moyen et 78,26% ayant un niveau d'étude universitaire, et ces écarts on les représente par les fréquences 2 sur 2 pour les enquêtés ayant un niveau technicien supérieure, et 3 sur 5 ayant un niveau moyen et 18 sur 23 ayant un niveau universitaire.

Cela peut s'expliquer par, ceux qui ont un niveau d'étude universitaire sont des nouveaux recrutés dans le travail, et pour le niveau moyen les salaires ne peuvent pas participés à l'élaboration de ces changements car ils ont un chef hiérarchique qui est le responsable sur eux. C'est lui qui va participer dans toute chose qui concerne l'entreprise et le changement.

Sachant que l'entreprise CEVITAL est une grande entreprise nécessite la participation de tous les salaires.

**Tableau N°07 : l'information reçu sur le changement selon les catégories socioprofessionnelle.**

Les réponses C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	13	92,85	3	21,42	16	100
<b>Agent de maîtrise</b>	6	54,54	5	45,45	11	100
<b>Agent d'exécution</b>	3	100	-	-	3	100
<b>Total</b>	22	73,33	8	26,66	30	100

On remarque d'après les résultats de ce tableau N°07, que la majorité des interrogés sont au courant sur les changements introduit par l'entreprise avec un taux de 73,33%, contre 26,66% des enquêtés qui ne sont pas au courant.

Les enquêtés qui sont des cadres avec un pourcentage de 92,85% et les agents de maîtrise avec un pourcentage de 54,54% respectivement sont au courant sur le changement, et suivie par les agents d'exécution avec une fréquence de 3 sur 3 avec un taux de 100%.

On peut expliquer cette situation que la majorité des salariés de l'entreprise sont informés sur le changement, on va souligner que se sont des personnes qui cherchent à savoir tout ce qui déroule dans l'entreprise.

On peut dire que cette entreprise informe des personnes qui ont un statut professionnel important, mais ça empêche pas à dire que parmi les employés qui existent à savoir les agents d'exécution qu'ils ont pas le droit d'être informés de changement par rapport à d'autres qui sont des cadres, car l'information des employés est importante pour toute décision pour que les employés se sentent qu'ils ont de la valeur dans leur milieu de travail.

**Tableau N°08 : L'impact de changement organisationnel sur les travailleurs selon les catégories socioprofessionnelles.**

Les réponses C.S.P	Perturbés		Non perturbés		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	3	21,42	13	92,85	16	100
<b>Agent de maîtrise</b>	-	-	11	100	11	100
<b>Agent d'exécution</b>	-	-	3	100	3	100
<b>Total</b>	3	10	27	90	30	100

On observe d'après ce tableau N°08 un taux de 90% des interrogés que le changement n'a pas créé une perturbation pour eux, par contre 10% des interrogés qui signalent que le changement a créé des perturbations pour eux.

On remarque que 92,85% des cadres qui ont répondu que le changement n'a pas créé des perturbations, suivie par les agents de maîtrise de taux de 100% de la fréquence 11/11 par contre les agents d'exécution avec un taux de 100% des fréquences 3/3, aussi n'a pas créé des perturbations pour eux.

L'explication qu'on peut donner c'est que le changement n'a pas créé des perturbations chez les travailleurs de l'entreprise CEVITAL, car ils le voient comme une étape, une période nécessaire afin de se développer et de s'adapter à toutes exigences, et comme toute entreprise qui veut garder sa position dans le marché économique doit s'adapter à l'environnement externe.

**Tableau N°09 : La relation entre l'implication des employés avec la catégorie socioprofessionnel.**

Les réponses C.S.P	Impliqués		Non impliqués		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	4	25	12	75	16	100
<b>Agent de maîtrise</b>	3	27,27	8	72,72	11	100
<b>Agent d'exécution</b>	2	66,66	1	33,33	3	100
<b>Total</b>	9	30	21	70	30	100

D'après le tableau N°09 on constate que les enquêtés des trois catégories socioprofessionnelles ne sont pas impliqués dans le changement organisationnel avec un taux de 70%, et que 30% qui sont impliqués dans le changement organisationnel.

On constate que 75% des cadres ne sont pas impliqués dans le changement organisationnel, suivie par les agents de maîtrise avec un taux de 72,72% et pour les agents d'exécution avec un taux de 33,33%, contre 66,66% des agents d'exécution qui sont impliqués.

L'explication qu'ont peut donner à ces résultats que les travailleurs de l'entreprise CEVITAL à savoir la catégorie des cadres et les agents de maîtrise ne sont pas impliqués dans le changement, parce qu'ils adoptent un sentiment négatif vers ce changement d'autre part parce que l'entreprise c'est la première fois qu'a connue un changement pareil, c'est pour cela ils trouvaient des difficultés d'être impliqués.

**Tableau N°10 : L'avis des enquêtés sur l'implication est une clé de réussite du changement organisationnel selon les catégories socioprofessionnelles.**

Les réponses C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	16	100	-	-	16	100
<b>Agent de maîtrise</b>	8	72,72	3	27,27	11	100
<b>Agent d'exécution</b>	3	100	-	-	3	100
<b>Total</b>	27	90	3	10	30	100

D'après les résultats de ce tableau N°10, ont montrés clairement que la majorité des interrogés ont confirmés que l'implication des employés dans le changement est une clé de la réussite de ce changement avec un taux de 90%, contre 10% ont confirmés le contraire.

La majorité des employés ont confirmés que l'implication des employés dans le changement organisationnel est une clé de réussite du changement sont des cadres avec un taux de 100% de la fréquence 16/16 suivie par les agents de maîtrise avec un taux de 72,72% de la fréquence de 8/11 et les agents d'exécution avec un taux de 100% de la fréquence 3/3.

Cependant, il est à souligner que la majorité des employés avec toutes les catégories socioprofessionnelles ont confirmés que la réussite de changement dépend de l'implication de tous les salariés. Car c'est eux qui contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise grâce à leurs expériences et leurs capacités dans la vie professionnelle, lorsque les employés sont impliqués dans un changement sa sera facile pour l'entreprise de le faire accepter et l'adopter par les employés pour qu'il y aura pas des résistances.

**Tableau N°11 : la répartition des enquêtés sur la meilleure période selon le niveau d'instruction.**

Les réponses N. d'étude	Avant		Après		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>T.S</b>	-	-	2	100	2	100
<b>Moyen</b>	-	-	5	100	5	100
<b>Universitaire</b>	7	30,43	16	69,56	23	100
<b>Total</b>	7	23,33	23	76,66	30	100

A partir des résultants obtenus dans ce tableau N°11 on constate 76,66% des enquêtés qui ont préféré la période après le changement, par contre 23,33 % ont préférés la période avant le changement.

On remarque que les salariés qui ont un niveau universitaire voyaient que la meilleure période c'est après le changement avec un taux de 69,56%, suivie par ceux qui ont un niveau moyen avec un taux de 100% de la fréquence 5/5, et ceux qui ont un niveau technicien supérieure avec un taux de 100% de la fréquence 2/2.

Cela explique que les employés de l'entreprise Cevital qui ont un niveau d'étude universitaire ont préférés la période après le changement, car c'est une période qui répond à leurs besoins et qui les a permet de travailler dans de meilleures conditions de travail, et a permet aussi de prendre ce changement comme un avantage pour acquérir de nouvelles compétences.

**Tableau N°12 : La relation entre la participation des employés à l'élaboration de changement et leur implication.**

Participation \ L'implication	Participé		Non participé		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Impliqué</b>	5	55,55	4	44,44	9	100
<b>Pas impliqué</b>	1	4,76	20	95,23	21	100
<b>Total</b>	6	20	24	80	30	100

D'après ce tableau N°12, on constate un taux élevé de 80% des enquêtés qui n'ont participé à l'élaboration de changement organisationnel et que ne sont pas impliqués dans ce changement, contre 20% seulement qui sont participés à ce projet.

On remarque que 95,23% qui n'ont pas participé à l'élaboration de ce changement et que ne sont pas impliqués dans ce changement, suivie par 44,44% des enquêtés qui n'ont pas participé mais ils sont impliqués dans le changement par contre 55,55% qui ont participé et qui sont impliqués, suivie par 4,76% qui ont participé et ils ne sont pas impliqués.

A ce titre, on peut dire que les employés de l'entreprise Cevital n'ont pas participé à l'élaboration de ce changement, ce qui indique que les employés ne sont pas impliqués dans le changement organisationnel fait par l'entreprise.

Alors, on peut déduire qui est nécessaire de faire participer les employés à l'élaboration du changement pour permettre à l'entreprise d'impliquer l'ensemble des employés, mais l'entreprise Cevital n'a pas pris en considération qu'il faut faire participer les employés qui jouaient un rôle important dans la vie de l'entreprise.

**Tableau N°13 : La relation entre l'implication des employés dans le changement et la réussite de changement.**

L'implication Clé de réussite	Impliqués		Non impliqués		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Oui</b>	9	33,33	18	66,66	27	100
<b>Non</b>	-	-	3	100	3	100
<b>Total</b>	9	30	21	70	30	100

D'après le tableau N°13, on remarque que la plupart des enquêtés ne sont pas impliqués dans le changement, mais ils voyaient que l'implication c'est une clé de réussite de ce changement organisationnel avec un taux de 70%, contre 30% qui sont impliqués dans le changement et ils ont confirmés que cette implication est une clé de réussite.

On remarque la majorité des enquêtés ne sont pas impliqués dans le changement avec un taux 66,66%, contre 33,33% qui sont impliqués dans le changement organisationnel mais ils ont confirmés que l'implication est une clé de réussite de ce changement.

D'après les données recueillis, on constate que les salariés de l'entreprise Cevital ne sont pas impliqués dans le changement organisationnel mais ils confirmaient que cette implication est une clé de réussite de tout changement, dans toutes les entreprises, car sans l'implication des salariés l'entreprise ne pourrait pas atteindre son objectif qui est un objectif spécifique propre à elle.

**Tableau N°14 : La relation entre l'implication qui est une clé de réussite d'un changement organisationnel avec cette implication qui est l'une des conditions de cette réussite.**

Clé de réussite	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Les conditions</b>						
<b>L'implication</b>	5	83,33	1	16,66	6	100
<b>La Motivation</b>	11	84,61	2	15,33	13	100
<b>Les deux</b>	11	100	-	-	11	100
<b>Total</b>	27	90	3	10	30	100

On constate d'après ce tableau N°14, que la plupart des enquêtés voyaient que l'implication des employés est une clé de réussite de changement organisationnel avec un taux de 90%, et cette implication fait partie des conditions de réussite avec la motivation des salariés, contre 10% des enquêtés ont confirmés que l'implication n'est pas une clé de réussite de ce changement et ses condition aussi c'est l'implication et la motivation des salariés.

On remarque la majorité des enquêtés qui ont confirmaient que l'implication est une clé de réussite de changement organisationnel, les conditions de cette réussite c'est la motivation des salariés avec un taux 84,61%, suivie par 83,33% qui ont confirmés que l'implication fait partie des conditions de réussite et avec un taux de 100% de la fréquence 11/11 ont confirmaient pour un changement réussite, il faut englober l'implication et la motivation des salariés.

A ce titre, on déduit que les salariés de l'entreprise Cevital voyaient que l'implication est une clé de réussite de changement organisationnel, parmi les conditions et les facteurs de cette réussite c'est l'implication et la motivation des salariés, et dans certains cas il faut les englober, parce que toute entreprise a besoins les deux.

Les deux notions d'implication et de motivation apparaissent comme des nécessités pour la bonne conduite d'une entreprise, les employés doivent êtres à la fois impliqués et motivés, l'un apparaissant comme le corollaire de l'autre.

## **La discussion des résultats de la première hypothèse :**

Après avoir exposé les résultats obtenus, notre première hypothèse émise auparavant n'est pas confirmée, qui suppose que : « l'implication des employés dans le changement organisationnel est un facteur de réussite de ce changement ».

Cette hypothèse n'est pas confirmées par les réponses qu'on a obtenus des différentes questions qu'on a posées à nos enquêtés. L'implication des employés dans le changement organisationnel est nécessaire pour toute entreprise pour garantir la réussite de ce changement, on a confirmé cela avec un taux de 70% des enquêtés qui ne sont pas impliqués, mais il la considère comme une clé de réussite d'un changement d'après le tableau n°13, d'un autre coté ils ont confirmés que cette implication est l'une des conditions de réussite de ce changement d'après le tableau n°14 avec un taux de 90%,

On a confirmé aussi que la majorité des employés n'ont pas participés à l'élaboration du changement avec un taux de 76,66% d'après le tableau n°06, ainsi que le tableau n°07 nous montre que la majorité des employés sont informés sur le changement avec un taux de 73,33%, et aussi 90% des enquêtés se sont pas perturbés lorsque l'entreprise met le changement, enfin d'après le tableau n°11 la plupart des enquêtés préfèrent la période après le changement.

On peut conclure, que l'implication de la ressource humaine qu'on peut parler d'une entreprise développée et performante qui répond aux exigences du temps actuel, les employés de l'entreprise CEVITAL ne sont pas impliqués dans le changement car il est nouvellement adopté.

## 2- La vérification de la deuxième hypothèse :

« L'employé qui est impliqué dans le changement organisationnel est un employé motivé »

**Tableau N°15 : la relation entre l'implication des employés et la motivation selon le niveau d'étude.**

Les réponses N. d'étude	Employé impliqué est motivé		Employé n'est pas impliqué est démotivé		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>T.S</b>	1	50	1	50	2	100
<b>Moyen</b>	5	100	-	-	5	100
<b>Universitaire</b>	18	78,26	5	21,71	23	100
<b>Total</b>	24	80	21	20	30	100

D'après le tableau N°15, on constate que 80% des enquêtés ont répondu que l'employé qui est impliqué dans le changement organisationnel est un employé motivé, contre 20% qui ont confirmés le contraire.

On remarque aussi que les enquêtés qui ont confirmés que l'employé qui est impliqué est un employé motivé, se sont ceux qui ont un niveau universitaire avec un taux de 78,26%, contre 21,71% qui ont dit le contraire, suivie par ceux qui un niveau moyen avec un taux de 100% de la fréquence 5/5, suivie par ceux qui un niveau technicien supérieure avec un taux de 50%, contre 50% qui ont dit non.

On peut dire que les employés de l'entreprise CEVITAL, qui ont un niveau universitaire voient qu'il est nécessaire que chaque salarié du faite qu'il est impliqué dans le changement il sera motivés, alors on peut dire aussi que ceux qui ont un niveau d'étude élevé, ils sont motivés et ils sont impliqué, lorsque les employés ne sont pas impliqués, ni motivé est une conséquence négative pour l'entreprise.

Si on veut avoir des employés motivés et d'après les chiffres indiqués dans ce tableau, l'implication peut être un facteur motivant pour les salariés envers ce changement.

**Tableau N°16 : La relation entre l'utilité de l'implication et qui est une cause de la motivation des salariés.**

Réponses L'employé impliqué est motivé	Implication est utile		Implication n'est pas utile		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Oui</b>	23	95,83	1	4,16	24	100
<b>Non</b>	4	66,66	2	33,33	6	100
<b>Total</b>	27	90	3	10	30	100

D'après ce tableaux numéro N°16, on constate que la majorité des enquêtés avec un

Taux de 90% ont confirmés que l'implication des employés dans le changement est utile et elle est considérée comme l'une des causes de la motivation des salariés, contre 10% qui ont confirmés le contraire.

On remarque 95,83% des enquêtés ont confirmés que l'implication des employés dans le changement est utile, aussi est considérée comme l'une des causes de la motivation des salariés contre 33,33% qui ont répondu que l'implication n'est pas utile, et elle n'est pas considérée comme une cause de la motivation des salariés.

D'après ces résultats on peut dire que les employés de l'entreprise CEVITAL voyaient qu'il est important que toute personne être impliqués dans le changement car elle est perçue comme une arme compétitive des entreprises et elle est l'objectif des praticiens de gestion des ressources humaines, l'implication est considérés comme une cause de la motivation des salariés.

**Tableau N°17 : L'avis des enquêtés sur les effets de l'implication selon le niveau d'étude.**

Les réponses N. d'étude	Motivation		Démotivation		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>T.S</b>	2	100	-	-	2	100
<b>Moyen</b>	5	100	-	-	5	100
<b>Universitaire</b>	19	82,66	4	17,39	23	100
<b>Total</b>	26	86,66	4	13,33	30	100

On constate d'après le tableau N°17 que la majorité des enquêtés ont confirmés qu'ils ont un sentiment de motivation lorsqu'ils sont impliqués avec un taux de 86,66%, contre 13,33% qui ont répondu qu'ils ont un sentiment de démotivation.

On constate que ceux qui ont niveau d'étude universitaire, ont confirmés qu'ils ont un sentiment de motivation lorsqu'ils sont impliqués avec un taux de 82,60%, contre 17,39% qui ont confirmés qu'ils ont un sentiment de démotivation alors ils sont démotivés.

Pour conclure, il est nécessaire de dire que dans l'entreprise CEVITAL que les employés qui ont un niveau d'étude universitaire le faite de les impliqués ont un sentiment de motivation lorsqu'ils sont impliqués, parce qu'ils occupent des postes très important, ils arrivent à satisfaire leurs besoins au travail, mais par rapport à ceux qui ont dit qu'ils ont un sentiment de démotivation, tout dépend de postes qu'ils occupent.

### **Discussion des résultats de la deuxième hypothèse :**

Après l'obtention des résultats qu'on a exposés auparavant, il nous est possible de confirmer la deuxième hypothèse qui suppose que « l'employé qui est impliqué dans le changement organisationnel est un employé motivé ».

Cela est confirmé par les réponses qu'on a obtenus des différentes questions qu'on a posées, la plupart des enquêtés ont confirmés que chaque personne doit être impliqué pour qu'elle soit motivée avec un taux de 80% d'après le tableau n°15. La motivation des salariés et leur implication sont des éléments essentiels à toute entreprise pour faire réussir le changement et atteindre ces objectifs visés.

On remarque aussi que les employés de l'entreprise CEVITAL ont confirmés que l'implication est utile avec un taux de 90% d'après le tableau n°16, ainsi que la majorité des enquêtés procurent un sentiment de motivation lorsqu'ils sont impliqués avec un taux de 86,66% d'après le tableau n°17, car l'employé qui est impliqué il ne sera pas peur de ce changement et il sera motivé.

On va conclure que, la motivation des salariés est l'un des premiers objectifs des entreprises, mais c'est rare de trouver dans l'organisation tous les salariés sont motivés car leurs besoins différent les un aux autres.

**Conclusion**

### Conclusion :

Au cours de notre recherche qui porte sur l'implication des employés dans le changement organisationnel et leur motivation, dans une entreprise privée CEVITAL nous avons délimité notre objectif par une problématique en essayant de savoir :

- Peut-on considéré l'implication et la motivation comme clé de réussite de changement organisationnel ?

- comment cette implication jouait un rôle dans une réussite de ce changement ?

La réponse est que le changement organisationnel est devenu l'un des préoccupations majeur des entreprises qui est considéré comme une transformation d'un état actuel à un état désiré, afin de s'adapter aux exigences de l'environnement économique et de créer une nouvelle structure interne, car il pourrait être une des clés de la réussite de l'entreprise.

L'implication des employés aussi est considérée aujourd'hui l'une des conditions de réussite des changements survenant dans les entreprises quelle qu'on soit sa nature, mais il y'avait des employés n'arrivent pas à être impliquer dans ce changement. Car il le voyait comme une menace pour eux, pour cela il faut offrir la possibilité aux salariés en les impliquant dans le changement on va les laisser participer et on les informe sur le projet de changement car ces dernier jouent un rôle important pour l'évolution de l'entreprise, et son développement dans tous les secteurs.

Lorsque les employés seront impliqués dans le changement d'une part, il crée le dysfonctionnement qui peut y avoir (résistances, menaces, grèves) d'un autre coté avoir des employés motivés, qui permet au salarié d'arriver à atteindre ses objectifs pour faciliter sa vie au travail et sa vie personnelle. Les travailleurs adoptent toujours des comportements négatifs vers le changement et pour cela ils ont besoin d'une stratégie pour acquérir de nouveaux comportements et facilite l'implantation du changement.

A ce titre on a constaté que l'entreprise CEVITAL, a vécu un changement organisationnel qui lui permet d'améliorer les conditions dont elle a besoins pour arriver à un développement durable et devenir une entreprise mondiale.

De plus, l'entreprise si elle veut vraiment avoir une place dans son environnement, il faut toujours prendre en considération la nécessité de changer qui se produisent du jour à l'autre pour essayer de maitriser les situations qui sont exigées par l'environnement économique.

# **Bibliographie**

## La liste bibliographique

### I/ La liste des ouvrages :

- 1-Benoît GROUARD et Francis MESTON, l'entreprise en Mouvement (conduire et réussir le changement), préface d'Edouard Michelin, 3<sup>ème</sup> éd Dunod, 1998.
- 2- BENAYOUN Raphael, entreprise en éveil, les ED : ESF, Paris, 1979.
- 3- CHAVAL Thierry, la conduite humaine du changement, Ed Dunod, 2000.
- 4-COHEN Annick, toute fonction des ressources humaines, Dunda, PARIS, 2006.
- 5- COLLERETE P, le changement organisationnel, Québec, 1997.
- 6- Dupuy François, sociologie du changement, éd Dunod, paris, 2004.
- 7- FILLEAU MARIE- Georges et RIPOUL Clotilde marques, théories des organisations et de l'entreprise (les courants fondateurs aux pratiques actuelles), éd ellipse Marketing, Paris, 1999.
- 8- REDA Khelasi, management ressource humaine, Ed Houma, Algérie, 2010.
- 9- LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise (models et stratégies), 2eme éd, éd d'organisation, 2003.
- 10- LEWIN Kurt, la décision de et le changement social, Québec, 1947.
- 11- LOUCHE Claude, psychologie des organisations, 2<sup>ème</sup> éd, Armond colin, Paris, 2010.
- 12- MEYER Oliver et autres, gestion du changement, éd Dunod, PARIS, 2007.
- 13-PAILLE Pascal, le changement organisationnelle mobilité des ressources humaines, éd Harmathan, 2003,
- 14- ROUSSEL Patrice, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd economica, Paris, 1996.
- 15-SHIMON.L Dolan et autres, psychologie de travail et comportement et organisationnel, éd Gaétan Morin, Québec, 2003.

16- SHIMON L, DOLAN et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, éd Gaétan Morin, PARIS, 1996.

## **II/Les dictionnaires :**

1-Dictionnaire Encyclopédie Larousse, langue Française, 1995.

2-N'GHANE Pierre et YVES de Rongé, dictionnaire de gestion, éd Armand Colin, PARIS, 1996.

## **III/Les revues :**

1-BELANGER, Laurent, « le changement organisationnel et le développement ».In La dimension humaine des organisations, sous la dire. De coté, Nicole, Laurent Belanger et Jocelyn Jacques. Gaétan Morin, 1994.

2-GUILHON A, « Le changement organisationnel est un apprentissage », in : Revue Française de gestion, n° 120, septembre-octobre, 1998.

3-DEMERS Christian, « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », In : gestion, Vol24, no3, Septembre, 1999.

4-CHARLES-PAUVERS Brigitte et Zhong –Ming Wang, « Validité intellectuelle d'une échelle de mesure de l'implication organisationnelle »In revu de GRH, éd Eska numéro 69, juillet, Aout, Septembre, 2008-

## **IV/Les sites électroniques :**

1-Webmaster @ mémoire online.com.

2- ROUSSELL Patrice, la motivation au travail, concept et théories, ces notes du LIRHE univ, Toulouse1pp ,3-20 octobre, 2000, disponible sur le site : les clés de la motivation.Fr/Documen%20lies/motivation rousset.pdf.

3- DAOUD BEN ARAB Sonda, l'implication organisationnelle : levier pour la performance financier? Une étude dans le contexte tunisien, in : <http://www.unifr.ch/rho/argh2001/articles/pages41.pdf>.

# **Les annexes**

## **Annexe :1**

### **Le guide d'entretien de la pré-enquête :**

- 1- Est-ce que le changement existe-il ou pas ?
- 2- De quel changement s'agit-il ?
- 3- Pourquoi le changement ?
- 4- Quelles sont les avantages de ce changement ?
- 5- Quelles sont les moyennes mises en place pour faire le changement ?
- 6- Quel est l'impact de ce changement sur les salariés ?
- 7- Comment faire pour changer ?

## **Annexe :2**

Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des sciences Humaines et Sociales  
Département des sciences sociales

Le questionnaire :

Thème

**« L'implication des employés dans le changement organisationnel et leur motivation »**

Dans le cadre de la réalisation de mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie, option organisation et travail et ressources humaines, nous tenons à vous remercier d'avance pour votre contribution à notre recherche, dont nous garantissant l'anonymat et vos réponses seront exploitées pour des fins scientifique.

**Préparé par :**

TOULOUM DAHIA

ZEMOURI LEILA

**2013/2014**

## QUESTIONNAIRE

### I- Les données personnelles

1) Sexe :

Masculin

Féminin

2) Age :

.....  
.....

3) Niveau d'instruction :

-TS

-Moyen

-Universitaire

4) Diplôme obtenu :

.....

5) Nombre d'années d'ancienneté :

.....

6) Catégorie socioprofessionnelle :

-Cadre

-Agent de maîtrise

-Agent d'exécution

### II- Le changement organisationnel et la réussite :

7) Est-ce que votre entreprise a connue un changement organisationnel ?

Oui  Non

Si oui,

lequel :.....

8) A votre avis ; le changement qu'a connu votre entreprise avait il une relation avec ?

- le changement organisationnel
- la concurrence/ marché
- législation

9) Est-ce que ce changement a été :

- Radical
- Partiel

10) Pourquoi le changement organisationnel ?

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

11) Avez-vous participé à l'élaboration de ce changement ?

- Oui
- Non

Si non,  
pourquoi ?.....  
.....  
.....

12) Étiez-vous informer sur ce changement ?

- Oui
- Non

Si oui par quel moyen :

- Annonce
- réunion
- Journaux

Autres  
.....

13) Est-ce que ces changements sont indispensables selon votre avis ?

-Oui  - Non

14) Est-ce que ces changements ont été bénéfiques pour le poste que vous occupez actuellement ?

- Oui  - Non  -tout dépend de poste

15) Est-ce que ce nouveau changement vous a perturbé ?

-Oui  -Non

Si oui pourquoi ?

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

16) Pensez vous que c'est nécessaire d'être informé sur la nature et les modalités de changement ?

-Oui  -Non

17) Selon votre avis, le changement est-t-il été accepté par l'ensemble des employés ?

- Oui  -Non

Si non  
pourquoi ?.....  
.....  
.....

18) Etiez vous impliqué dans le changement organisationnel :

- Oui  -Non

Comment ?.....  
.....

19) Si on vous demande quelle est la meilleur période pour vous ?

- Avant le changement

-Après le changement

20) Selon votre avis, l'implication des employés dans le changement est la clé de réussite de ce changement ?

-Oui

- Non

21) Quelles sont les conditions pour faire réussir un changement ?

-l'implication des employés

-la motivation des employés

22) A votre avis, la réussite d'un changement dépend de la participation et le soutien de tous les salariés ?

-Oui

-Non

### **III- L'implication dans le changement organisationnel et la motivation des salariés :**

23) Pensez vous que votre motivation est liée a votre implication ?

-Oui

-Non

24) Lorsque le changement est accepté par les employés ça veut dire qu'ils sont motivés ?

- Oui

-Non

25) Est ce que l'implication des employés dans le changement organisationnel est indispensable ?

-Oui

-Non

Justifier dans les deux cas,

.....  
.....

26) Pensez-vous qu'un employé qui est impliqué dans le changement organisationnel est un employé motivé ?

- oui  - Non

27) Le faite que vous n'êtes pas impliqué dans le changement est un facteur ?

-Motivant

-Démotivant

-L'échec de changement

-Résistance

28) La démotivation est-elle-un facteur de résistance ?

-Oui  -Non

29) Est-ce que le faite d'être impliqué dans le changement vous procure un sentiment :

-Motivation

-Démotivation

Autres.....  
.....

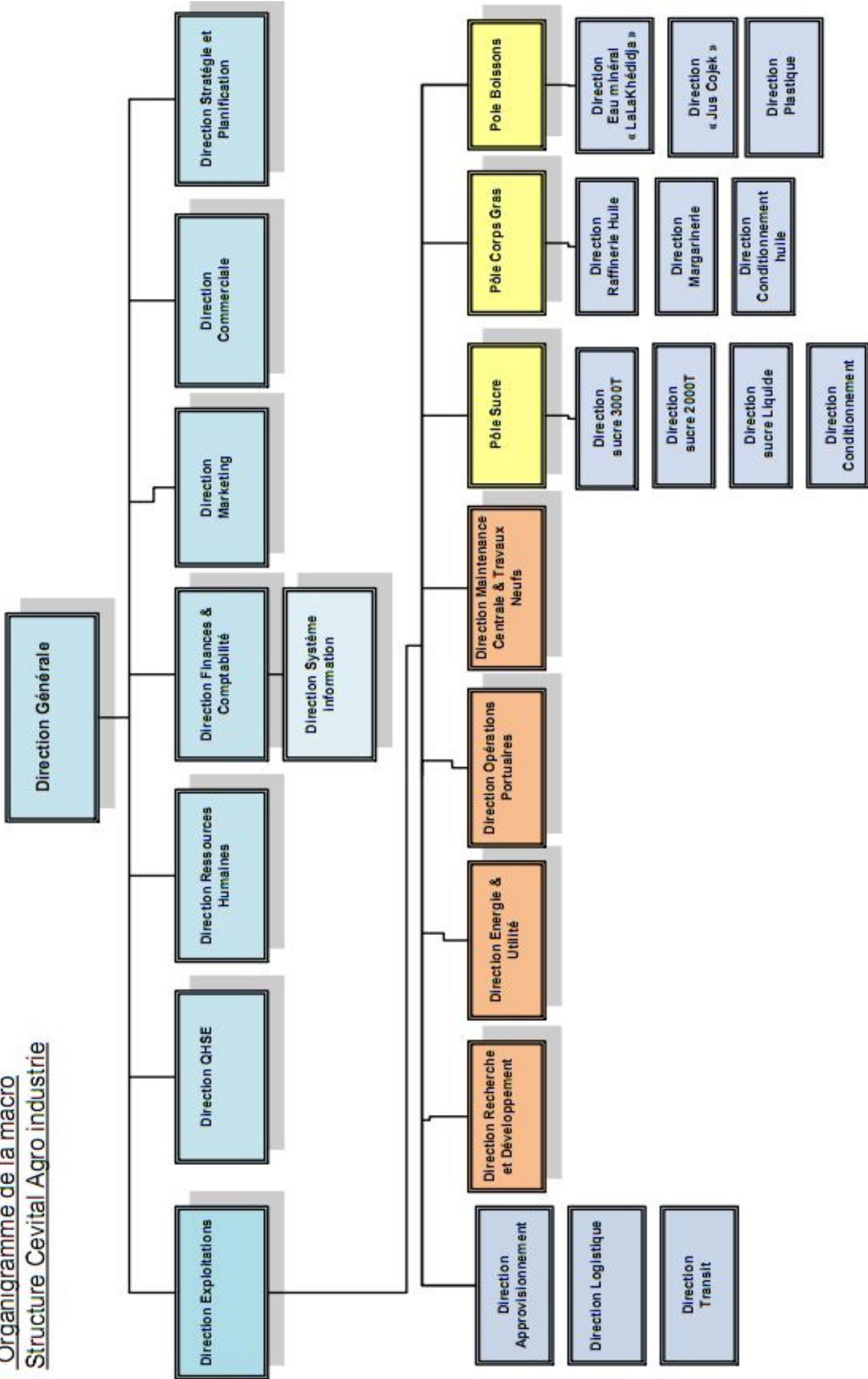
30) Si vous n'étiez pas impliqué dans le changement seriez vous démotivé ?

-Oui  -Non

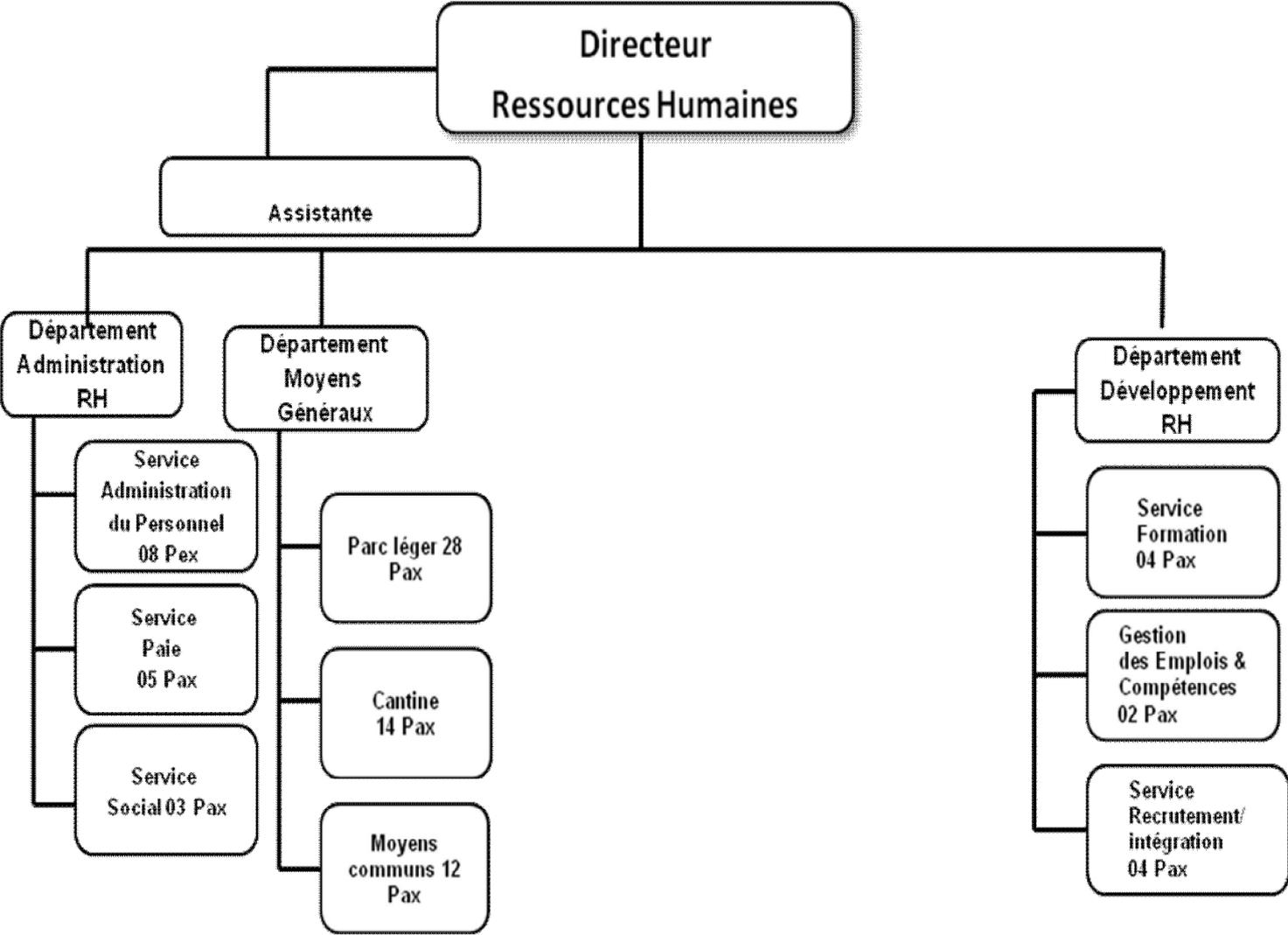
31) Que pouvez vous nous dire sur la situation de votre entreprise avant et après le changement ?

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

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie



# Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Annexe : 05

Pyramide de Maslow :

