

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



Filière : sciences sociales
Spécialité : sociologie de l'organisation et du travail.
Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du Diplôme de master en sociologie

Thème

**L'impact du changement technologique sur le changement
organisationnel**

Cas pratique : DANONE DJURDJURA

Réalisé par :

- Chiboune antar
- Bouzidi yanis

encadré par

Dr Gonzar naima

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

Avant tout, nous remercions le bon dieu de nous avoir accordé donné de la force, santé, courage et volonté pour la réalisation de ce modeste travail de recherche.

Nous voulons particulièrement remercier notre promotrice Dr Gonzar Naima pour son soutien, ses orientations et sa disponibilité tout au long de l'année.

A tous nos enseignants qui nous ont accompagnés et nous ont ouvert les portes du savoir tout au long de notre cursus universitaire.

Nous adressons nos remerciements aussi à tout le personnel de Danone Djurdjura pour leur accueil.

On tient à remercier les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail et de faire de la commission d'examineur.

Nous sommes reconnaissants envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents, qui m'ont vraiment soutenu pendant toute mes études, que dieu les garde et les protèges

A mes frères Madjid, Brahim

A tout mes amis et en particulier : Bilal, Missipsa, Fouad, Zinedine Tahar

A tout mes copains de chambre

A mes collègues et camarades de groupe

Et tout les gens que je connais et ceux qui me connaissent

Antar

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents, qui m'ont vraiment soutenu pendant toute mes études,
que dieu les gardes et les protège

A mes frère Ali et ghilas

A tout mes amis et en particulier : Oualid ,Yacine

A mes collègues et camarades de groupe

Et tout les gens que je connais et ceux qui me connaissent

Yanis

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction

Chapitre 01 : cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème.....	1
2. Les objectifs de la recherche	1
3. La problématique.....	2
4. Les hypothèses de recherche	5
5. Définitions des concepts clés	5
6. La méthode adoptée	8
7. La population d'étude	10
8. L'échantillonnage	11
9. La pré-enquête	12
10. Les études antérieures	13
11. Les difficultés rencontrées	16

Chapitre 02 cadres théoriques de la recherche

Section 1

1. Définitions du changement technologique	18
2. Comment s'adopter au changement technologique	19
3. Les obstacles rencontrés pour arriver à s'adopter au changement technologique.	21
3-1 la résistance du changement	21
3-1-1 les causes de la résistance au changement	22
3-1-2 les conséquences de la résistance au changement	23
4. comment faciliter l'adaptation au changement technologique	24
4-1 lutter contre la résistance au changement	24
4-2 les moyens permanents pour arriver à l'adaptation au changement.....	26
5. les avantages de l'adaptation au changement technologique	28

5-1 sue l'entreprise	29
5-2 sur les salariés	29

Section 2

1. le changement organisationnel	30
1-1 définition du changement	30
1-2 définition du changement organisationnel	31
1-3 Définition du management du changement.	32
2. Historique du changement à partir de seconde guerre mondiale	33
2-1 premières périodes : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation	33
2-2 deuxième période : années (70) « mort ou transformation ».....	33
2-3 la troisième période année (80) « apprentissage et évolution... ..	34
3. Typologie, facteur et auteurs du changement organisationnel	34
3-1 typologies du changement	34
3-1-1 le changement provoqué	34
3-1-2 le changement subit ou imposé	34
3-1-3 le changement continué	35
3-1-4 le changement organisé	36
3-1-5 le changement proposé	36
3-1-6 le changement dirigé	37
3-2 contextes et acteurs du changement	37
3-2-1- contexte du changement	38
3-2-1-1 contexte externe	38
3-2-1-2 contexte interne	39
3-2-2 les acteurs du changement	39
3-2-2-1 le leader	40
3-2-2-2 directions générales	41
3-2-2-3 les cadres intermédiaires.....	41
3-2-2-4 les autres acteurs organisationnels	42
3-2-2-5 les acteurs externes	42

Chapitre 03 cadres pratiques de la recherche

1. présentation de l'organisme d'accueille.....	44
Analyse et interprétation des données	46

1- Les caractéristiques de la population d'enquête	46
2- L'analyse des données de la première hypothèse	52
3- L'analyse des données de la deuxième hypothèse	61

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Liste des abréviations :

- **NV : Nouvelle Technologie**
- **SPA : Société Par Action**
- **DDA : DANONE DJURDJURA Algérie**
- **TIC : Technologie Information et de Communication**
- **CNI : Commissariat National Informatique**
- **ENSI : école National des Services Informatique**
- **NFO : Nouvelle forme d'Organisation**
- **ARPZ : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication**

Liste des tableaux :

N° de tableaux	Titre du tableau	Page
01	répartition des salariés selon leur catégorie	12
02	répartition des enquêtes selon le sexe	46
03	répartition des enquêtés selon l'âge	47
04	répartition des enquêtés selon la catégorie socio professionnelle	49
05	répartition des enquêtés selon leur ancienneté	50
06	le rapport entre l'anticipation du changement et le sexe	52
07	le rapport entre les outils de l'utilisation et le sexe	54
08	le rapport entre l'ancienneté professionnelle et le nouvel outil	56
09	le rapport entre le changement observé et leur expérience professionnelle	58
10	le rapport entre un changement bénéfique et une formation dans le cadre de l'utilisation	59
11	le rapport entre une formation adéquate et le sexe	61
12	répartition des enquêtes selon les mesures de mise en place de nouvelle machine de production	62
13	répartition des enquêtes selon leurs opinions vis à vis le changement	63

	s'il représente une valeur ajoutée pour l'entreprise	
14	répartition des enquêtes selon leurs évaluations de changement	65
15	Rapport entre la participation au changement et le sexe	66
16	Rapport entre les nouvelles machines de production et le sexe	68
17	Rapport entre les avantages des nouvelles machines et l'âge	70

Introduction

Introduction :

Le changement technologique a toujours été un moteur clé de transformation dans les entreprises. Au fil des décennies, les avancées technologiques ont apporté des opportunités et des défis considérables pour les organisations du monde entier. L'impact du changement technologique sur le changement organisationnel au sein d'une entreprise est un sujet d'étude crucial pour comprendre comment les entreprises s'adaptent et se transforment dans un environnement en constante évolution.

Le progrès technologique, qu'il s'agisse de l'adoption de nouvelles machines, de l'automatisation des processus ou de l'introduction de logiciels innovants, peut perturber les structures et les pratiques organisationnelles existantes. Il peut modifier les flux de travail, les interactions entre les employés et les clients, ainsi que les modèles commerciaux traditionnels. Par conséquent, les entreprises doivent être prêtes à réévaluer et à ajuster leurs stratégies et leurs structures pour rester compétitives et répondre aux demandes changeantes du marché.

L'impact du changement technologique sur le changement organisationnel peut se manifester de différentes manières. Tout d'abord, l'adoption de nouvelles technologies peut entraîner une restructuration des postes de travail et des tâches au sein de l'entreprise. Des emplois peuvent être automatisés, ce qui peut conduire à des réductions d'effectifs ou à des changements dans les compétences requises. Dans le même temps, de nouveaux postes liés à la technologie peuvent être créés, nécessitant des compétences spécialisées.

De plus, le changement technologique est un impact significatif sur la communication interne et externe des entreprises. Les outils de collaboration en ligne, les plateformes de partage de connaissances et les réseaux sociaux d'entreprise facilitent la diffusion rapide d'informations et encouragent la collaboration transversale. Cela peut améliorer l'efficacité et l'agilité organisationnelles, mais peut également nécessiter des ajustements culturels et organisationnels pour tirer pleinement parti de ces nouvelles possibilités.

En outre, le changement technologique peut également permettre aux entreprises de diversifier leurs offres de produits ou de services. Par exemple, l'adoption de l'intelligence artificielle peut permettre aux entreprises de proposer des solutions personnalisées à grande échelle, tandis que l'Internet des objets peut faciliter la création de produits connectés. Ces innovations technologiques nécessitent souvent une révision des processus de production, de distribution et de commercialisation. L'impact du changement technologique sur le changement organisationnel est indéniable. Les entreprises doivent être prêtes à anticiper, à

adopter et à intégrer les nouvelles technologies pour rester compétitives. Cela implique de repenser les structures, les compétences, les processus et la culture organisationnelle. Les entreprises qui réussissent à aligner leur stratégie d'innovation technologique avec leurs objectifs organisationnels seront mieux positionnées pour prospérer dans un monde en constante évolution.

Pour mener à bien notre travail, qui s'articule autour de l'impact du changement technologique sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise. Nous avons choisi l'entreprise DANONE DJURDJURA Algérie.

Autour de notre thème nous avons développé un plan « qui un ensemble construit et raisonné des étapes qui seront suivies, soit dans la phase de recherche, lors de la phase de rédaction, il contient des chapitres qui constituent autour d'un cadre méthodologique, théorique et pratique ». ¹

La première partie illustre le cadre méthodologique dans lequel on a présenter nos raisons du choix de thème, les objectifs de notre étude, notre problématique de l'étude qui nous a aider a cerner notre sujet de recherche et de dégager nos hypothèses, cette partie aussi contient la définition de nos concepts clé, les études antérieures.

La deuxième partie porte sur le cadre théorique qui contient deux sections, la première est consacré sur le changement technologique, et la deuxième porte sur le changement organisationnel.

La partie pratique, s'articulera autour de la description de l'entreprise DANONE DJURDJURA, l'analyse et interprétation des résultats de l'étude, ainsi que la vérification des hypothèses.

¹ Mathieu Guidee, **méthodologie de la recherche**, nouvelles édition et Augmentée, édition paris, 2003, P21.

Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

On commence notre travail par le premier chapitre de notre recherche, qui le cadre méthodologique de la recherche, qui consiste à évoquer les raisons du choix de thème, après les objectifs de la recherche, après la problématique, les hypothèses de la recherche, les définitions des concepts clé. Les méthodes utilisées et enfin les études antérieures.

1. les raison du choix de thème :

Parmi les causes qui nous ont propulsées à choisir ou à traiter le thème sont :

- C'est un thème d'actualité qui na pas été abordée dans les mémoires de licence surtout par les sociologues en organisation et travail.
- c'est un thème qui s'intéresse à l'impact du changement technologique sur le changement organisationnel, il englobe plusieurs préoccupations et le rôle des RH dans le changement.
- adopter des changements pour bien maintenir d'avantage le niveau d'efficacité des situations de l'entreprise.
- approfondir nos connaissances dans le domaine des ressources humaines.

2. Les objectifs de la recherche :

Les objectifs de la recherche, indiquent l'intention de l'étudiant et ce qu'il compte entreprendre dans sa recherche, et vu que chaque étude scientifique doit tracer au préalable des objectifs à réaliser, c'est-à-dire des buts à atteindre, nous voulons réaliser les objectifs suivants dans cette présente étude :

- Examiner l'impact du changement technologique dans le changement organisationnel.
- acquérir des connaissances dans le domaine de l'organisation du travail.
- découvrir comment le changement organisationnel change face à un changement technologique dans une entreprise.
- connaitre les nouvelles technologique compte tenu des changements organisationnels.

3. La problématique :

Le changement technologique stimule autant qu'il inquiète. L'arrivée des nouveaux outils numériques bouleverse notamment les modèles de consommation, les formes d'emploi et les conditions de travail, et pose de nombreux défis aux organisations comme aux individus. S'il est acquis que le changement technologique est un facteur déterminant de la croissance économique, il est non moins vrai qu'il peut aussi être un amplificateur, voir un catalyseur, d'inégalités. Le changement technologique est également un changement social avec lequel il entretient des interactions complexes, la technique est autant la source que les conséquences des transformations sociales.

Le changement technologique fait référence à l'évolution et à l'adoption de nouvelles technologies dans différents domaines de la société. Il englobe les progrès techniques, les innovations et les transformations qui modifient la façon dont nous interagissons avec le monde qui nous entoure.

L'usage de la technologie est aujourd'hui indispensable et importante dans le développement organisationnel d'une entreprise, car on ne peut pas parler de l'entreprise sans évoquer la notion du changement technologique, donc ce changement technologique est un facteur externe qui déclenche le changement organisationnel, suite à son rôle essentiel dans l'entreprise qui cherche à croître et à développer les services informatiques de l'entreprise est indispensable à leur performance et au maintien d'un avantage concurrentiel à mesure que l'entreprise intègre plus de formes de technologie, joue un rôle important d'améliorer la communication car la technologie permet de simplifier et communiquer efficacement et facilement avec le personnel et les clients, stimuler le marketing et la croissance des entreprises car la technologie leur permet de faire des publicités et de découvrir de nouveaux marchés, faciliter le fonctionnement des groupes de travail, et améliorer le taux de productivité et la qualité des services.

Le changement technologique a un impact significatif sur le changement organisationnel, car il modifie les processus, et les structures et les interactions au sein d'une organisation, la transformation des processus : l'introduction de nouvelles technologies peut nécessiter une refonte des processus organisationnels existants. Les nouvelles technologies peuvent

nécessiter l'acquisition de compétences technique supplémentaire au sein de l'organisation. Les employés peuvent avoir besoin de se former pour utiliser efficacement les nouvelles technologies et pour s'adapter aux nouvelles exigences liées aux processus du travail.

La transformation des entreprises est un changement de paradigme qui propose de repenser l'entreprise dans son organisation, dans sa structure, dans ses capacités à agir, réagir et progresser face aux difficultés qui la guettent tant sur le plan interne que sur les marchés de la nouvelle économie.

Les changements technologiques sont la source des changements organisationnels en ce qui concerne la structure de l'entreprise ou l'organisation du travail elle-même.

Le changement technologique et organisationnel contribue à améliorer les conditions, la santé et la sécurité du travail, et assurent la survie et le développement des organisations, ils protègent ainsi l'emploi et entraînent éventuellement son accroissement.

Le changement n'est plus aujourd'hui une option, mais une obligation pour les entreprises privées et les organisations publiques, il fait désormais partie intégrante des entreprises, il est inévitable et nécessaire pour garantir leur pérennité. Il est partout dans les organisations et il accompagne l'évolution et les mutations diverses des différentes stratégies.

Le changement est une modification significative d'un état à un autre, et une démarche stratégique nécessaire pour l'organisation qui souhaite conduire les mouvements qu'elle est conduite de réaliser pour se développer et survivre.

Le changement organisationnel a été permis par les technologies de l'information et de communication au cours des années 90 qui est défini comme un ensemble de techniques utilisées dans le traitement et la transformation de l'information dans les différents services de l'entreprise, se produit à l'initiative d'un individu ou un groupe d'individus qui formulent une intention de changement, mettent en place de nouvelles normes de fonctionnement et impliquent les individus pour construire une nouvelle organisation.

Les changements technologiques et les changements organisationnels sont complémentaires, car elle est un vecteur déterminant du changement organisationnel qui est devenu une question clé et une condition majeure pour garantir la croissance, la pérennité, la stabilité et la réussite de la mesure de performance pour la maîtrise du présent de l'entreprise dans l'atteindre d'un avenir ambitieux.

Donc les nouvelles technologies peuvent permettre à l'entreprise algérienne d'améliorer leur productivité à travers de la mise on place des nouvelles structures organisationnelles, prenant en compte des dimensions jusque là ignorées comme la réduction de couts de transaction, ou l'économie est faite par la réduction d'asymétrie informationnelle.

Selon l'expert ALI KAHLANE² l'histoire des TIC à commencé en Algérie au lendemain de l'indépendance, avec la création du Commissariat national à l'informatique (CNI), un des premiers organismes dédié aux technologies dans le continent et la région MENA et qui s'est lancé dans un audacieux projet pour la fabrication de 1.000 ordinateurs. La décennie 1980 a vu la naissance des premières sociétés publiques et privées spécialisées en services informatiques, à l'image de la prestigieuse Ecole nationale des services informatiques (ENSI). Certaines activent encore sur le marché tandis que d'autres ont tout simplement disparu. La décennie 1990 a vu la restructuration de l'ENSI en société autonome de prestations de services et d'ingénierie en informatique, chargée d'accompagner l'informatisation des institutions publiques. Cette période a toutefois coïncidé avec les premiers départs des cadres algériens en informatique à l'étranger, fuyant la violence pour des cieux plus cléments.

L'avènement des années 2000 devait sonner le « réveil » technologique algérien, avec comme première mesure la création de l'Autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications (Arpt). Cette période a vu l'ouverture du secteur des télécoms aux investisseurs étrangers, en particulier la téléphonie mobile, dont le taux de pénétration atteint aujourd'hui 98%. Cette période a également vu la création de plus d'une centaine d'ISP (fournisseurs d'accès à Internet) et plus de 8000 cybercafés. Selon M. Kahlane³, l'absence de volonté politique en Algérie a freiné cette dynamique de développement des TIC. Une absence de volonté qui s'est traduite par le maintien du monopole public sur le secteur et une quasi-hostilité des autorités envers les opérateurs privés algériens et étrangers, en témoignent les déboires des opérateurs comme l'Eepad. L'Algérie, selon Kahlane « a fait un pas en avant et deux pas en arrière »⁴ à tel point que les retards accumulés ont fait que l'Algérie ne bénéficie pas ou très peu de tout ce que les TIC offrent comme moyen de développement. Une situation qui a placé le pays au plus bas du tableau du classement mondial en matière d'accès et de qualité de services internet.

² Ali Kahlane, **LE DEVELOPEMENT DES TIC ET LA TRANSITION NUMERIQUE EN ALGERIE**, CONFERENCE HILTON- SALLE ROSA –ALGER, 2013.

³ Ibid, P13

⁴ Ibid, P18

Conformément à ce qui a été dit, nous avons choisi l'entreprise DANONE comme terrain de notre enquête, en effet ce choix se justifie du fait que cette entreprise a connu un changement organisationnel en adoptant de nouvelles technologies, cette dernière en 2006 a vécu de multiples mutations ou changements à savoir : organisationnels, économiques, sociales.

Devant ce constat considéré comme inéluctable, et au stade de notre étude qui porte sur « le changement technologique dans le changement organisationnel au sein d'une entreprise ». Cela mène à nous poser certaines questions :

1- Quels sont les causes de changement technologique dans l'entreprise DANONE?

2- Quelles sont les conséquences du changement technologique au sein de l'entreprise DANONE ?

4. les hypothèses :

Donc face aux interrogations que nous avons évoquées dans la problématique de recherche, nous avons suggéré les hypothèses suivantes :

- **DANONE a adopté les nouvelles technologies pour s'adapter aux évolutions de son environnement.**
- **Les promotions des ouvriers et la productivité sont les apports majeurs de changement technologiques.**

5. définition des concepts :

Les éléments indispensables à toute recherche sont les concepts clés, le concept en tant qu'outil fourni non seulement un point de départ, mais aussi un moyen de désigner par abstraction, d'imaginer ce qui n'est pas directement perceptible. Donc, il est utile de présenter quelques concepts liés à notre thème :

1- Le changement :

Selon **Denis Reymond**⁵, expert en formation management d'équipe, le changement est le fait de passer d'un état à un autre. Enfant, puis adolescent, vous avez dû vous adapter aux

⁵ <https://www.demos.fr/blog/quest-ce-que-le-changement> consulté le 30-03-2023 à 10h30

changements d'écoles, de professeurs, d'amis, de maison... Tout changement a ainsi des conséquences importantes sur la vie des personnes. Comme les personnes, les organisations doivent s'adapter aux évolutions de l'environnement et/ou à des choix internes. Ce sont donc ces différents changements que nous allons traiter dans cet article.

Selon **Autissier**⁶, « le changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratique), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel.et stratégique de manière volontaire et ou sous la contrainte.

Dans le petit Larousse : une action, fait de changer, de se modifier, faire passer d'un état à un autre⁷.

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'organisation⁸.

D'après CROZIER Michel, le changement n'est ni une étape logique d'un développement humaine inéluctable, ni l'impossible d'un modèle d'organisation sociale meilleure parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et de leurs rapports de force. Il est d'abord La transformation d'un système d'action⁹.

2- Nouvelles technologies :

La nouvelle technologie est moyenne et organisation structurelles qui mettent en œuvre les découverte et les applications scientifique les plus récentes¹⁰.

Selon **DUFF et MAISSEU** : « la technologie comme l'ensemble cohérent organisé des techniques, outils, matériaux, méthodes et savoir faire, toutes application du contenu des sciences employées à des fins le plus souvent économique, dans le but de produire des biens ou des services marchands »¹¹.

⁶Autissier David, **la boîte à outils de la conduite de changement**, édition Dunod, 2013, P40.

⁷ Dictionnaire encyclopédie Larousse, langue française, Edition Le petit Larousse, 1995, P207.

⁸ Chaval thierry, **la conduite humaine du changement**, édition Dunod, 2000.p56

⁹<https://www.asjp.certist.dz/en/downArticle/357/10/1/224702> consulté le 15-04-2023.

¹⁰ <https://www.larousse.fr> consulté le 01-04-2023

¹¹<https://books.opendition.org/iheal/1656> consulté le 01-04-2023.

Selon **JUDET et PERRIN** : « la technologie comme un ensemble complexe de connaissances scientifiques, machines et d'outils mais aussi de maîtrise systématique d'une organisation efficace de la production »¹².

3- La productivité :

La productivité est un cœur de la logique économique. Elle exprime l'augmentation du rendement d'un facteur, en général le travail, mais aussi le capital ou les consommations intermédiaires. Au niveau de l'entreprise, elle correspond alors au moyen le plus sûr pour augmenter le profit¹³.

4- Le changement technologique :

Un changement technologique est l'introduction ou l'ajout de machineries, équipements ou appareils, ou leur modification, ayant pour effet d'abolir un (1) ou plusieurs postes ou de modifier de façon significative l'exercice des tâches de la personne salariée ou les connaissances requises à la pratique habituelle du poste¹⁴.

Selon E. Alsène, « le changement technologique au sein d'une entreprise renvoie essentiellement, dans un premier temps, à l'utilisation d'un procédé de production (méthode de fabrication, manière technique de produire) technologiquement nouveau, et/ ou la mise services de nouveaux moyens (outils, équipements) technologiques de production¹⁵ »

Selon J. B. Carrière « la technologie constitué un moyen stratégique de concurrence formé de l'ensemble des connaissances techniques et scientifiques, des politique et des procédures organisationnelles et des équipements dont le but commun est la production améliorée de biens et de services dans une entreprise. »¹⁶

5- Le changement organisationnel

D'après **Michel FOU BRIAT**¹⁷, Un changement organisationnel peut se définir comme un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de

¹² <https://books.openedition.org/iheal/1656>

¹³ <https://www.larousse.fr>

¹⁴ <https://catfran.flsh.usherbrook.ca/catifq/rel-de-travail/changement-technologique.html> consulté le 01-04-2023.

¹⁵ Alsène Eric, « **les impacts de la technologie sur l'organisation** », sociologie du travail, 1990pp, 321-337.

¹⁶ Carrière, j.B, **profil technologique de la PME manufacturiers québécoise**, association des manufacturiers du québec, Grepme, p153

¹⁷ <https://www.cairn.info/le-changement-organisationnel-9782810901210.htm> consulté le 01-04-2023.

comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel. De tels processus peuvent être volontaires, dirigés et planifiés ou, au contraire, spontanés et continus.

D'après **Pierre COLLERETTE [et al]**, le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres, ou les gens qui sont en relation avec le système»¹⁸.

Pour Benoit **GROUAD et MESTON Francis**, le changement organisationnel est « le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations »¹⁹.

6- L'environnement :

Selon R. DE BRUECKER « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc. »²⁰

6-1 la méthode adoptée :

Un chercheur pour réaliser sa recherche et atteindre ses objectifs doit utiliser une méthode de recherche adaptée à son sujet.

La méthode selon **ANGERS Maurice**, se définit comme « ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique »²¹.

La méthode de la recherche est déterminée selon les praticiens du sujet traité pour porter des vérités et des informations de réalité sociale du phénomène étudié.

La méthode « est l'ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif ».²²

Selon **Madeleine GRAWITZ**, la méthode quantitative « est un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes qui visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales du genre, ou numériques avec l'usage de calcul »²³.

¹⁸ <https://www.puq.ca/catalogue/livre/changement-organisationnel-546.html> consulté le 02-04-2023

¹⁹ Grouard Benoit et Meston, Francis, « **l'entreprise en mouvement conduire et réussir le changement** », édition Dunod, 1998, P 336.

²⁰ <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-6-page-75.htm> consulté le 02-04-2023

²¹ **ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, ED Casbah, Alger, 1997, P 65.

²² Ibid, P 58.

Selon Madeleine Grawitz, la méthode : « ensemble de règles ou de procédés pour atteindre dans les meilleures conditions un objectif, une vérité ».²⁴

Les réponses aux questions posées dans notre problématique et la vérification des hypothèses, nécessite la mise en œuvre d'une méthode appliquée à notre schéma d'analyse, donc dans notre étude, la méthode n'a pas été choisie, mais c'est le thème qui nous l'imposée.

Pour notre thème, nous avons procédé durant notre enquête à l'utilisation la méthode quantitative.

6-2 La technique de la recherche :

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

La technique utiliser dans notre recherche est :

Le questionnaire est un outil très important pour la réussite d'une recherche, il permet d'obtenir des informations en utilisant un processus très direct et simple : elle pose des questions. Qui a été définie comme : « technique direct d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitative en vue de trouver des relations mathématique et de faire des comparaisons chiffrés.²⁵

Selon **Raymond, Quivy et Compenhoudt Luc van** « l'enquête par questionnaire consiste à poser des questions à un ensemble de rependant le plus souvent représentatifs d'une population mère ou encore de l'univers, une série de question relatives à leur situation sociale : à leur attitude à l'égard d'opinions en enjeux humaines et à leur attentes, à leur niveaux de connaissances ou consciences d'un événement ou d'un problème, d'un phénomène ou encore d'une situation qui intéresse le chercheur. La technique par le questionnaire nous permettra de distribuer le questionnaire auprès de notre échantillon en vue de recueillir des données et informations²⁶ »

²³ GRAWITZ Madeline, **méthodologie des sciences sociales**, 11^{ème} édition, « édition Dalloz, paris, 2001. P351.

²⁴ Grawitz Madeleine, **Le lexique des sciences sociales**, 7^{ème} Ed Dalloz, paris, 1999, p27.

²⁵ ANGERS Maurice, **op cit**, P65.

²⁶ Quivy, R, et Van Compenhoudt, **Manuel de recherche en science sociale**, 3^{ème} édition, Dunod, 1995, P 171.

Le questionnaire peut être distribué et administré de différentes manières.

Dans notre étude on a utilisé un seul type de questionnaire, c'est-à-dire donner à chaque informateur un formulaire de question à remplir, « c'est un moyen d'investigation adéquat pour qui veut joindre un grand nombre de personnes en peu de temps, en obtenir des informations précises et simple, souvent non observable et pouvoir les comparer ». ²⁷

7- La population d'étude :

La population est constituée par un ensemble d'individu ou d'élément ou des objets, « l'échantillon est un ensemble des personnes à interroger, il est extrait d'une population plus large, appelée « population parent » ou « population de référence » ²⁸.

C'est dans ce contexte qu'on a adopté « la technique de questionnaire » qui est une technique d'investigation scientifique utilisé auprès des individus qui permet de les interroger pour faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématique et de faire des comparaisons chiffrées. Donc à partir de là on peu dire qu'il est un ensemble de question posées oralement ou par écrit afin de mesurer des phénomènes à titre numérique en interrogeant les individus concernés par l'étude.

Le questionnaire que nous avons élaboré résulte d'une pré-enquête réalisée auprès des employés de la SPA DANONE.

Les étapes de la construction d'un questionnaire sont très essentielles et jouent un grand rôle pour la réussite d'une recherche, car c'est un moyen efficace de collecte d'information.

En effet, pour que le chercheur puisse avoir les informations demandées, il faut qu'il, prenne en considération l'enchaînement logique et la complémentarité des questions et avant de les utiliser, il faut préparer quelque condition qui son nécessaires pour que les employés répondent aux questions, clairement et honnêtement.

Nous avons commencé cette procédure par les connaissances des ouvriers dans leurs lieu de travail et leur expliquer notre objectif de la recherche que nous avons effectuée, notre questionnaire englobe trois (3) axe qui sont :

1. le première axe concerne les données personnelles des employés, comme l'âge, sexe, poste occupé....etc.
2. le deuxième axe concerne introduction du changement organisationnel.

²⁷ ANGERS Maurice, OP CIT, P10.

²⁸ Javeau Claude, **l'enquête par questionnaire**, 3^{ème} édition de l'université de Bruxelles, 1982, P40.

3. Le troisième axe concerne la disposition et l'utilisation des nouvelles technologies (NT) au sein de l'entreprise.

Notre questionnaire est composé d'un ensemble de questions ouverte et fermé et d'autres avec des réponses au choix multiple. On a utilisée 30 questions fermées et 14 questions ouvertes.

8-l'échantillonnage :

Le sociologue au cours de sa recherche s'intéresse à l'étude des faits sociaux comme des totalités. Au premier temps, il s'intéresse aux comportements de la totalité de la population, leur structure et leur système de relation sociale qui les font fonctionner. Mais même dans ce type de recherche spécifiquement sociologique, les informations utiles ne peuvent souvent être obtenues qu'après des éléments qui constituent l'ensemble de la population. Appelé échantillonnage ou population étudiée qui est : un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristique qui les distingues d'autres élément et sur lesquels porte la recherche. Une autre définition qui stipule que l'échantillon est l'ensemble des personnes à interroger, et extrait d'une population plus large appelée : population mère ou population de référence et selon LOUBET : « c'est la partie de l'univers qui sera effectivement étudiée et qui permettra extrapolation de connaitre la totalité ; les caractéristique de la totalité de l'univers ». ²⁹

La population d'étude dans notre recherche et l'ensemble des salariés dans notre entreprise SPA DANONE se compose à 422 salariés, répartis sur trois catégories (cadre 90 salariés, et agent maitrise 178 salariés, et agent exécution 154 salariés).

A propos de notre étude, le nombre total de la population d'étude des salariés est estimé 422 salariés, ce qui donné un effectif de 90 salariés.

Compte tenu des exigences de notre thème qui nécessite de retenir seulement les salariées touchés par les deux changements organisationnelle à savoir : la machine à commande numérique et les nouvelles technologies, on a retenu 90 personnes, soit catégories socioprofessionnelle à savoir les cadres et les agents de maitrise et les exécutant qui sont concernés par les deux changements organisationnels.

²⁹ LOUBET DELBAYLE, **Initiation Aux Méthodes Des Science Sociales**, éd L'Harmation, Paris, 2000, P61.

Tableaux n°01 Répartition des salariés selon leur catégorie socioprofessionnel:

Catégorie Socioprofessionnel	Effectif dans la population	Effectif dans l'échantillon
cadre	90	19
Agent de maitrise	178	38
Exécutant	154	33
Total	422	90

La nature de la population d'étude nous à imposer de travailler avec l'échantillonnage probabiliste (population large et déterminée), et vu que notre population est hétérogène, nous avons procédé à la constitution des strates. Ce qui signifie que le type d'échantillonnage propice pour notre étude, est celui de stratifié, qui se définit comme suite :

L'échantillonnage en grappes :

L'échantillonnage en grappes est un type d'échantillonnage probabiliste. Cela signifie que l'échantillonnage en grappes, lorsqu'il est utilisé, donne à chaque unité/personne de la population une chance égale et connue d'être sélectionnée dans le groupe échantillon. Pour cette méthode d'échantillonnage, les chercheurs divisent la population en sous-populations hétérogènes à l'intérieur et homogènes à l'extérieur, appelées « grappes ». Les grappes sont extérieurement homogènes car elles semblent être regroupées par une caractéristique/des critères communs, mais elles sont intérieurement hétérogènes car les sous-populations au sein des grappes ont des compositions différentes. Les clusters peuvent être divisés par différentes villes d'un pays, différents quartiers d'une ville, différentes organisations, différentes universités, différentes zones industrielles, etc. Une fois que ces clusters ont été décidés, les chercheurs en sélectionnent certains et éliminent les autres³⁰.

³⁰ ANGERS Maurice, OP CIT, P103

9- La pré-enquête

Notre recherche a débutée par une pré-enquête qui est un élément important pour chaque étude. Cette étape nous aider à s'informer et à analyser le terrain pour le mieux connaître, et pour préciser notre thème de recherche, et d'envisager d'éventuelles pistes auxquelles, on n'avait pas pris en considération au départ, et à préciser la problématique, hypothèses et le questionnaire.

La pré-enquête est une étape indispensable dans toute recherche scientifique, et nous comme futur chercheurs on a procédé à ce raisonnement afin de réaliser notre travail de recherche, donc on a commencé tout d'abord par une pré-enquête considéré comme la première étape qui constitue la base de toutes les enquêtes et celle qui nous a permis de prendre contacte avec notre terrain de recherche qui est la SPA DANONE d'Akbou. Et qui a déroulé entre 01 février et le 31 mars 2023, durant les premiers contacts avec l'entreprise, on a préparé un questionnaire qui contient un ensemble de question générales en relation avec notre thème d'étude, une fois sur le terrain on s'est entretenues avec plusieurs fonctionnaires ; Direction Ressources Humaines, le Directeur Générale de l'entreprise, Services Comptabilité, Service Maintenance, Service Moyen Générale et le Service De Qualité.

10- Les études antérieures :

Le développement de la technologie à la fin de 20^{ème} siècle est parmi les Changements qui ont marqué à tout jamais nos sociétés, nos économies, nos politiques et, plus particulièrement, nos entreprises.

Parmi les études qui ont été réalisées sur le thème, nous pouvons citer deux études commençant par la plus ancienne pour en arriver ensuite au plus récente, selon l'année de leur réalisation.

La première étude :

Corinne Baujard, outils technologiques et changements organisationnels : facteurs de risques pour les entreprises internationales³¹

Cette étude vise à étudié les entreprises internationales, de plus en plus conscientes du caractère stratégique des actifs immatériels, modifient, en conséquence, leur comportements

³¹ <https://www.cairn.info/load-pdf.phparticle=re-055-003&download=1> consulté le 04-04-2023.

de gestion pour se positionner sur des marchés émergents. Soumises à l'épreuve des faits, elles envisagent les technologies en insistant davantage sur la résolution de problèmes que sur les dimensions organisationnelles. Dès lors, de nouveaux modèles poussent les entreprises à investir autant « dans le capital humain ou organisationnel que dans le capital financier »³², ce qui peut parfois présenter des risques pour les entreprises internationales.

La problématique et la démarche suivie :

Il est délicat d'identifier les risques organisationnels résultant d'un compromis managérial entre des contributions théoriques et des perspectives pratiques.

Dès lors, faut-il voir dans les outils technologiques des indicateurs organisationnels, ou bien faut-il raisonner en termes de fonctionnalités des outils mis en place ? A l'évidence, le risque n'est pas simplement lié aux technologies présentes dans l'organisation. Les objectifs stratégiques déterminent-ils le changement organisationnel ? De quelle manière le processus d'apprentissage participe-t-il au management des ressources ? Et en quoi la gestion des outils transforme-t-elle l'organisation ?

Terrain et méthodologie :

Une démarche inductive, a produit un ensemble de concepts à partir du terrain. L'échantillon repose sur quatorze entretiens, ces derniers ont été découpés en unités d'analyse, afin d'établir progressivement des catégories et d'attribuer un code à chacune d'entre elles. Une de ces catégories regroupées, le codage axial sert à repérer les interactions explicatives à l'origine des changements organisationnels. Cette recherche a permis de montrer comment les outils technologiques permettent d'évaluer différents risques, qui peuvent parfois se combiner entre eux.

Les résultats de l'enquête :

L'analyse identifie trois types de situation présentant des risques potentiels pour l'organisation.

- Un premier type de risque managérial apparaît dans des entreprises dans lesquelles l'apprentissage dépend largement du contexte externe et interne. Le recours accru de ces entreprises au marché conduit, ces entreprises espèrent optimiser leurs coûts organisationnels, l'effet étant d'augmenter la qualité des processus de communication ou de prise de décision.

³² CHRREAUX, « La mesure de performance des entreprises, Banque et marché », n° 34, mai juin 1998, P46

- Un deuxième type de risque, de nature sociale, apparaît dans les entreprises qui construisent-elles mêmes leur apprentissages à partir des représentations collectives. L'entreprise repense complètement l'organisation du travail, en fonction de ses possibilités, les acteurs de l'organisation choisissent des technologies adaptées à leur situation de gestion.
- Un troisième type de risque est soumis aux fonctionnements collectifs de l'apprentissage. Les tensions organisationnelles sont d'autant plus fortes que la culture de l'entreprise en est restée à une conception instrumentale des outils.

L'apport de cette étude a notre recherche :

Cette étude est importante pour notre recherche, elle traite le changement technologique sur les entreprises internationales, comme elle touche aussi la résolution des problèmes et les dimensions organisationnelles.

La deuxième étude :

Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise³³

Cette étude vise à étudier la conduite d'un changement organisationnel jouerait un rôle important pour réussir la mesure de la performance pour la maîtrise du présent d'une entreprise dans l'atteindre d'un avenir ambitieux. Cet article vise à illustrer la participation et l'implication des collaborateurs au changement organisationnel sur la performance de leur entreprise.

La problématique et la démarche suivie :

Dans cette perspective, l'intérêt de cette recherche repose sur une tentative de corrélation entre le changement organisationnel et la performance de l'entreprise. La question principale de cet article vise à identifier l'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise, certaines interrogations découlent de cette problématique a savoir :

- Est-ce qu'il y a une participation et implication des collaborateurs au changement organisationnel de l'entreprise ?
- Les collaborateurs sont ils réellement conscients de l'impact des changements entrepris sur la performance de leur entreprise ?

³³Revue des sciences commerciales ISSN : 1112-3818 pages 115-137.

Méthode de recherche :

Cette article adopte à la fois une démarche quantitative, de calcul des indicateurs de performance à travers l'analyse des bilans pour cinq exercices allant de 2013 à 2017, est une démarche qualitative à travers une enquête de perception des collaborateurs de l'entreprise sur l'effet positif ou négative du changement organisationnel sur la performance. Ces deux démarche ensemble permettent de situer l'évolution de la performance avant et après un ou plusieurs changements que l'entreprise enregistré durant cette période. Cette recherche s'intéresse aux collaborateurs qui sont concerné par le changement organisationnel. Sur un effectif total de 52, 30 qui ont répondu au questionnaire. La distribué de questionnaire préliminaire à l'ensemble des agents de maîtrise et des cadre afin :

1. D'établir un état des lieux sur les concepts de changement et performance dans la pratique.
2. Situer le questionnaire dans la pratique managériale de l'entreprise et ajuster les questionnements théoriques à une envergure pratique.
3. Déclarer leur question présentent un manque de clarté et de compréhension vis à vis des enquêtés.

Analyse et interprétation des résultats :

Dans cette étude ils ont identifié le nombre d'années d'ancienneté des employés de l'entreprise Ramdy. Cette partie vise à répondre aux quatre premières questions du questionnaire. Les employés de Ramdy font partie d'une population relativement jeune (70% d'entre eux ont entre 30 et 41 ans), les cadres (70% de l'effectif observé) tous comme les agents de maîtrise (représentant 30%) ont entre 06 et 10 années d'expérience. Un résultat coïncidant avec l'année de naissance de Ramdy en octobre 2009.

D'après les résultats, nous constatons que l'ensemble des enquêtés (environ 67%) assurent que Ramdy a effectué plusieurs changement et d'une façon régulière dont le plus important. D'après eux est le changement organisationnel.

L'apport de cette étude a notre recherche :

Cette étude est importante pour notre recherche dans la mesure où elle traite l'impact du changement organisationnel au sein du l'entreprise, et le plus important la participation et

l'implication des collaborateurs au changement organisationnel sur la performance de l'entreprise.

11- Difficultés rencontrées :

Durant la réalisation de notre étude, on s'est trouvé devant un ensemble de difficultés, qui se résument :

- La difficulté de distribuer le questionnaire ainsi que sa collecte, car on a perdu 30questionnaire.
- Un manque de réponses sur les questions ouvertes.

Le cadre théorique de l'étude

Préambule

Le changement technologique et organisationnel est un processus inévitable et constant dans notre société moderne. Il se réfère à l'introduction de nouvelles technologies et à l'adaptation des structures et des pratiques organisationnelles pour les intégrer de manière efficace. Ces avancées technologiques ont également eu un impact significatif sur les organisations et l'entreprise.

Section 1 : changement technologique :

1. définition du changement technologique :

Les changements technologiques se sont multipliés dans l'univers du travail depuis les années 80, qu'il s'agisse d'innovation imaginées spécifiquement pour l'entreprise ou issues de la société. Ces nouvelles technologies, en particuliers les TIC, et les usages liés à internet, bien qu'elles soient inégalement adoptés selon les organisations et les secteurs, déterminent un certain nombre d'évolution pour le monde du travail.³⁴

Le technologique est un processus, que l'entrée en exploitation de nouveaux outils, instruments, équipements, mais aussi procédés de production qui ne se réalise généralement pas d'un coup, cette entrée en exploitation est en effet l'aboutissement de toute une phase d'implantation, l'expérience montre que le changement technologique n'est même souvent atteint qu'après plusieurs étapes d'implantation à cause des investissements nécessaires, de la complexité des instruments à mettre en place et sur la réorganisation du travail.³⁵

Selon Peter Senge³⁶, la technologie n'apporte que des changements superficiels. Il souligne l'importance de l'individu en dépit des moyens qu'il utilise. C'est ainsi que Jay Forrester souligne que « le changement technologique ressemble plus ou moins à un processus de production : en investissant suffisamment d'argent et en affectant suffisamment d'hommes compétents dans un domaine où il existe déjà des bases solides, le progrès technologique qui est pratiquement garanti »³⁷.

« Un changement technologique est l'introduction ou l'ajout de machineries, équipements ou appareils, ou leur modification, ayant pour effet d'abolir un ou plusieurs postes ou de modifier

³⁴ Aravis, **changement technologique majeur**, démarche prospective, 2010, P01.

³⁵ Eric Alsène, **le changement technologique en entreprise**, Paris, 1986, P13.

³⁶ Salma Zone, « **valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel** », mémoire en vue de l'obtention de DEA en sciences sociales économiques et de gestion, Tunis, 2003, P 33

³⁷Ibid, P33.

de façon significative l'exercice des tâches de la personne salariée ou les connaissances requises à la pratique habituel du poste »³⁸

2. l'adaptation au changement technologique :

La vie est toujours sous l'influence du changement même les situations, qui sont stables depuis toujours vont changer, parfois on dégage de la crainte face aux mutations techniques et nous avons peur de ce qui nous attend et de l'avenir. C'est pour cela qu'il faut maintenir un équilibre à l'égard de ce changement. Il suffit de considérer, le changement comme une occasion de dépassement et non de menace.³⁹

Le changement est très complexe à gérer, sa gestion doit donc s'appuyer sur des méthodes, des techniques et des outils, « Benoit et Metson » proposent une méthode pour aider les entreprises à mieux gérer leur changement et pour assurer une adaptation au changement :

Faire participer :

La participation de toutes les salariées est indispensable à la concrétisation du changement. On traite de cette participation et de la manière de l'obtenir, il s'agit d'un jeu important car la participation rend possible l'exploitation de la richesse que constitue la diversité des salariés, aide à vaincre les résistances, grâce à l'implantation directe des salariés, et assure la pérennité du changement.

Faire participer montre comment créer et maintenir la participation des salariés et comment traiter la diversité des niveaux de participation, qui est inévitable.⁴⁰

Gérer les aspects émotionnels :

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 existantes, l'espoir d'un travail plus enrichissant, le sentiment d'une remise en cause personnelle, la peur de l'échec, etc. Ces réactions peuvent être positives et ce qui est malheureusement beaucoup plus fréquent, négatives, mais dans les deux cas, elles doivent être gérées avec une grande attention, car elles peuvent fortement perturber le changement,

³⁸ CSN, FSS et CHP, **convention collective intervenue entre le comité patronal de négociation et la fédération de la santé et services sociaux**, Convention collective, SL, 2000, P181.

³⁹ Michel le Bon, **le changement**, Ed organisation, Paris, 2000, P168.

⁴⁰ Benoit Grouard et FRNCIS Metson, **l'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement**, Dunod, 3^{ème} édition, 2002, P 52.

allant jusqu'à le bloquer dans les situations les plus extrêmes. Ces aspects émotionnels ne correspondent pas avec la logique de fonctionnement de l'entreprise, qui privilégie la rationalité économique. Cette clé s'attache à apporter une réponse, au niveau émotionnel, à l'apparente contradiction entre, d'une part, la résistance au changement et les blocages mentaux des individus et d'autre part la nécessité de leur participation active pour assurer le succès du changement.

Elle aborde donc l'identification des aspects émotionnels liés au changement, les difficultés provoquées par les résistances et les blocages mentaux dans la mise en œuvre du processus de changement et la gestion des aspects émotionnels.⁴¹

Former et coacher :

Le changement requiert et l'intégration de compétences nouvelles, mais aussi de comportements et de modes de pensée nouveaux. La formation et coaching, c'est à dire le soutien apporté à chacun pour l'aider à changer effectivement et à s'améliorer en permanence. Occuper donc une place importante dans le processus de changement, qui débouche sur une dynamique d'auto apprentissage.

Cette clé traite cet aspect en abordant successivement ; la détermination et l'évaluation des besoins en formation et en coaching, formation en distinguant notamment les besoins techniques spécifiques à l'évolution des postes et des responsabilités et les besoins liés au savoir faire relationnels pour soutenir le processus de changement lui-même, le coaching en décrivant la procédure d'utilisation de cette technique et la dynamique d'auto apprentissage que doit se créer pour soutenir efficacement le changement et tirer le profit maximum.⁴²

Communiquer intensément :

Durant tout le processus de changement, la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Il s'agit là en effet d'un des éléments qui assure la cohérence et l'homogénéité du processus tout en renforçant sa dynamique. La communication permet à la fois d'informer sur le déroulement du processus, donc de rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées, qui enrichit le processus et l'accélère. La communication du changement doit s'appuyer sur une technique rigoureuse afin d'éviter les dérapages aux effets négatifs, sans pour autant brimer les besoins d'expression et d'information.

⁴¹ Benoit Grouard et FRANCIS Meston, **Ibid**, P53.

⁴² **Ibid.**, P54.

La clé communiquer intensément définit les acteurs de la communication et leurs rôles respectifs, le contenu de la communication en fonction du niveau d'avancement du processus et les moyens qui peuvent être utilisés pour soutenir la communication⁴³.

Face aux différents changements technologiques les acteurs d'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre. Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.⁴⁴

Morin distingue et oppose deux types ajustement, à savoir adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le coping. Adaptation à une situation « suppose que l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu ses comportements doivent ajuster aux circonstances, alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu ».⁴⁵

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités.

Morin distingue, « deux types de réponses de l'organisme devant une demande l'adaptation : les émotions, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation »⁴⁶.

3. les obstacles rencontrés pour arriver à s'adapter au changement technologique :

3.1. La résistance au changement :

Lors de l'implantation d'un changement, il s'écoule une période de temps d'ambivalence entre une situation déjà établie et celle encore indéfinie. Elle se manifeste quand les changements ont un impact sur les salariés en ce qui touche leur emploi : ils se sentent

⁴³ Benoit Grouard et FRANCIS Meston, *Op Cit.*, P55.

⁴⁴ Rim Zid, « **comprendre le changement organisationnel à travers les émotions** », mémoire d'en vue de l'obtention d'un diplôme d'étude supérieure spécialisé de la maîtrise en administration des affaires université de Québec, Montréal, 2006, P 43.

⁴⁵ Morin Estelle M, *psychologique au travail*, Québec, 1996, P 24.

⁴⁶ *Ibid*, P 233.

déstabilisés et effrayés. L'ambiance de travail tend à devenir inconfortable et insécurisant dans l'organisation. Cet inconfort se traduit par des signes visibles, comme l'absentéisme.⁴⁷

D'après Lewis, tous les acteurs concernés par le changement peuvent montrer des signes de résistance, même celui qui en est à l'initiative car il peut ne pas être convaincu de la nécessité de ce dernier. Comme le précise Stéphane Dubus, ces résistances sont souvent d'origine émotionnelle donc relativement constantes dans les manifestations. Ces manifestations peuvent être :

- individuelles : isolée et ne concernant qu'une personne.
- collectives : concernant le groupe entier auquel s'applique le changement.
- Actives (explicites) : caractérisé par une ou des actions contraires au changement et se manifeste par des refus, des critiques, des plaintes, l'absentéisme, la croissance de l'activité syndicales.
- Passives (implicites) : exprimées par des gestes d'opposition plus subtils et moins directs comme la lenteur dans l'exécution des nouvelles tâches et les rumeurs et les conflits au travail⁴⁸.

3.1.1. Les causes de la résistance au changement :

- **La peur de l'inconnu** : ceci semble être la première raison apparente de la résistance au changement, certains peuvent aller jusqu'à refuser une promotion par peur de l'inconnu.
- **La crainte de perdre ce que l'on possède** : lorsque l'on travaille dans une entreprise, on gagne un certain statut, un certain pouvoir ou encore d'autres éléments qui deviennent importants pour nous. Ce phénomène de crainte est encore plus présent lorsque les personnes sont dans l'organisation depuis longtemps. Et c'est pour cela que bien souvent lors d'un changement ce sont les personnes les plus âgées qui résistent davantage face à un changement.
- **La remise en cause des compétences** : on peut faire face à une situation de changement ou les employés vont se sentir incompetents vis-à-vis des exigences de leurs nouvelles fonctions et vont de fait exprimer leur mécontentement.

⁴⁷ Lakhdar Sekiou, Blondin et Jean Marie Pretti, **la gestion des ressources humaines**, 2^{ème} éd, de Boeck, P647.

⁴⁸ Shimon Dolan, Eric Gossellin et Jules Carriere, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 3^{ème}, édition, Gaétan Morin, 2007, P181.

La préférence pour la stabilité : les êtres humains en générale recherchent la stabilité et la prévisibilité. Ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se produire dans leur environnement. Faire la même chose tout les jours apporte une sorte de sécurité à la majorité des individus. Changer cette stabilité tant au niveau des tâches à accomplir entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront source de résistance⁴⁹.

3.1.2. Les conséquences de la résistance au changement :

Les effet de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruit sans être capable de se reconstruire. La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité.

Pour sa part, le destinataire « salarié » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression. Les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.⁵⁰

La réaction des utilisateurs vis-à-vis des TIC varie selon les postes occupés et la manière dont les TIC sont introduit. Les effets négatifs les plus répandus et qui freinent l'adaptation au changement sont liés à la surinformation que les TIC ont amplifiée, et qui n'épargne pas l'administration. Elle engendre stress et sentiment d'urgence, en particulier pour les postes nécessitant un usage intensif de l'e-mail⁵¹.

La résistance au changement peut être le fruit d'une démotivation professionnelle, cette résistance, comme l'agressivité par exemple, est aussi affaire d'appréciation subjective, selon

⁴⁹ Ludovic Bouvier, « **la conduite du changement** », in psy actu, 2008, n°04, P 05.

⁵⁰ Céline Baraeil, « **la résistance du changement** », éd CETO, HEC Montréal, cahier n° 04-10, 2004, P 10.

⁵¹ Salma Benhamou et Florence Chilaud, « **Quel est l'impact des TIC sur les conditions du travail dans la fonction publique** », n° 318, 2013, Paris, P05.

sa propre volonté de vouloir modifier certains fonctionnements, l'importance que l'on accorde à tel ou tel projet, l'idée que l'on se fait de l'autre⁵².

4. comment faciliter l'adaptation au changement technologique :

4.1. Lutter contre la résistance au changement :

Lancer un changement donne lieu à un réveil brutal des membres de l'organisation. Entourés par une stabilité et un épanouissement, ils s'interrogent sur l'intérêt de changer le statut quo. Face à cette situation, la résistance prend naissance. D'autant qu'elle prend de l'ampleur, la résistance devient un défi pour les managers afin de pouvoir arriver à l'adaptation face au changement. Faut-il alors s'armer d'outils efficaces pour gérer cette résistance.⁵³

Il s'agit donc en premier lieu d'analyser profondément les causes de l'inadaptation et celles de la résistance. En effet, la résolution d'un problème commence souvent par le comprendre, surmonter ses causes, analyser ses effets pour pouvoir énumérer les solutions possibles et éviter ultérieurement son déclenchement. Mais une fois que la réaction des destinataires implique une résistance, le dirigeant sera appelé à suivre une certaine approche pour arriver à l'adaptation au changement, cette approche consistant essentiellement à :

- Apprendre et faire apprendre : Il s'agit d'un réapprentissage des membres de nouveaux outils et de nouvelles méthodes.
- Eduquer et communiquer : La communication avec les individus et les groupes peut les aider à regarder et s'apercevoir de la logique du changement.
- Patienter : Tout au long du processus du changement et même lors de son implantation, les agents du changement doivent s'armer de patience face à la résistance.
- Faire participer : C'est difficile de résister à une décision du changement alors qu'on y participe.
- Facilitation et support : Quand les employés sont anxieux et éprouvent de la peur, les conseils et thérapies ainsi que les nouvelles habiletés et les récompenses peuvent faciliter l'ajustement.

⁵² Daniel Dicquemare, « la résistance au changement, produit d'un système et d'un individu », on les cahiers de l'actif, n°292/293, P82.

⁵³ Salma Benhamou et florences Chilaud, **op ci**, P04.

- Négociation : C'est une autre voix que les agents du changement utilisent pour arriver à l'adaptation, il peut rencontrer une personne ayant le pouvoir et qui adopte le changement.
- Manipulation et coopération : La manipulation et la coopération ont l'avantage d'être non coûteuses et des approches faciles pour obtenir le support des adversaires mais on peut être voué à l'échec si la cible sera informé pour son utilisation, la crédibilité de l'agent du changement diminuera jusqu'à la limite zéro.
- Coercition : La coercition est la méthode rapide pour toute décision de changement afin de surmonter les crises des individus.
- Récompense : pour se faire accepter, on a recours au système de récompenses une fois que le changement s'est initié, le confort est rigueur.⁵⁴

Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement. Dans le fond, elles réitèrent les idées des textes de Coch et French et de Lawrence. En effet, Coch et French proposaient à la suite de leur étude, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement.

D'autres stratégies sont proposées par Hultman, qui a écrit un livre au sujet des résistances. Elles consistent à déterminer l'intensité et la source de la résistance, à implanter les stratégies appropriées et à évaluer les résultats. Les façons les plus courantes pour arriver à l'adaptation au changement se regroupent sous différentes méthodes selon Kotter et Schlesinger, la communication et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne et le nombre d'individus impliqués dans le changement⁵⁵.

4.2. Les moyens permanents pour arriver à l'adaptation au changement :

Selon D.Permartin, il existe différents moyens : la formation, la promotion, l'information et l'institutionnalisation du changement.

⁵⁴ Salma Zone, op.cit, p35

⁵⁵ Céline Baraeil, op.cit., p 10

- **La formation :**

Le manque de connaissances accentue le sentiment d'inconnu, d'impuissance face à certaines situations. Par ailleurs, l'exercice d'une activité trop limitative s'accompagne, souvent, d'une perte de compétences. Ce phénomène semble être conséquence inévitable et qui devrait être combattue énergiquement. A contrario, l'apport de connaissances nouvelles s'accompagne souvent de la volonté de les appliquer par la suite.

Ainsi, il est particulièrement fréquent de constater que les salariés reviennent de stages de formation continue avec un désir d'utiliser les apports qui leur ont été faits. La formation apparaît donc, indispensable, car si l'entreprise ne permet pas aux individus d'actualiser leurs connaissances, alors elle accepte l'idée de son déclin futur, imputable à un niveau moyen insuffisant de culture industrielle des salariés.

Des changements même minimes seraient perçus comme non envisageables par la majorité des salariés. La formation apparaît, encore, comme une stratégie essentielle dans la recherche du changement. Elle peut être au service du salarié pour lui permettre de suivre l'évolution technologique dans sa spécialité.

Enfin, elle ne doit pas se contenter de suivre le changement. Elle se doit de provoquer chez les individus des évolutions qui puissent être à l'origine de changements dans le cadre du travail⁵⁶.

Toute mutation de technologie peut être angoissante. C'est pourquoi il sera nécessaire d'implanter, en complément au plan de communication, un plan de formation personnalisé et structurer en lien avec le changement implanté. Le temps alloué à la formation personnalisé doit être réalisé et a durée suffisante. Conséquences d'une formation négligée, les employés se sentent autant dépourvus de moyens qu'au moment de l'annonce du changement, ils ne possèdent pas les compétences recherchées pour contribuer à l'atteinte des résultats. On peut donc prévoir une perte de productivité due à la démobilisation. Prendre le temps de bien

⁵⁶ Delphine Parenti, « **le nouveau code des marchés publics, une réforme suscitant une résistance au changement** », mémoire en vue de l'obtention d'études supérieures spécialisées en Management du secteur public, université Lumière Lyon, 2004 ; p64

former et informer un employé, c'est aussi lui témoigner que son rôle est essentiel au succès du changement⁵⁷.

La promotion :

C'est aussi un moyen pour lutter contre l'inadaptation ou la résistance au changement, dans la mesure où il devrait avoir pour effet d'améliorer le degré d'engagement de l'employé (participation, créativité, implication, etc.). en effet, les personnels demandent d'obtenir des bénéfices en échange de leur participation, de leur implication, de leur créativité. Il est évident que les salariés seront d'autant plus novateurs qu'ils en retireront des avantages⁵⁸.

L'information :

Celle-ci ne doit pas être ponctuelle et limitée au moment du changement. Elle devrait faire partie des actions continues qu'une organisation responsable se doit de développer. A la limite d'ailleurs, quand cet objectif constant n'est pas poursuivi, une information que l'on développe à un moment donné, pour une raison particulière, pourrait aller à l'encontre du but recherché.

Cette information pourrait réveiller la méfiance des employés en se demandant pourquoi la direction change d'attitude. Elle pourrait augmenter les remarques acerbes du genre : « ils nous informent que lorsqu'ils ont besoin de nous..... »

L'institutionnalisation du changement :

Institutionnaliser le changement correspond à saisir le changement comme état mais non un moment. C'est dire que le changement devrait faire partie de la vie de tous les jours. En effet, un problème n'est jamais totalement résolu, il l'est momentanément et partiellement ce qui impliquera des réaménagements futurs. De plus, C'est par cette « institutionnalisation » du changement que l'on évitera d'être confronté à des évolutions trop brutales qui ne pourraient que susciter l'opposition.

La communication :

Pour mobiliser les acteurs visés directement et indirectement, l'organisation devra se doter d'un plan de communication continue. Il faut donner l'heure juste, utiliser un vocabulaire adapté à la population concernée et répondre à toutes les questions. La création de groupes de

⁵⁷ Chantale Teasdale, **accepter un changement technologique** : pourquoi et comment ? IN le quotidien la presse CRHA, Québec, 2003, p 02.

⁵⁸ Delphine Parenti, OP Cit, p65.

discussion peut aussi aider à court –circuit les attitudes négatives en dispersant les employés les plus négatifs pour qu'ils côtoient les personnes les plus ouvertes au changement⁵⁹.

Pour que la stratégie du changement se réalise, il faut s'engager dans un processus de communication avec les employés où cette stratégie leur sera exposée de façon à ce qu'ils se l'approprient et qu'en bout de ligne, ils la considèrent comme leur stratégie.

Le leader du changement doit favoriser la communication dans les deux sens : du haut vers le bas et du bas vers le haut. Une communication ouverte fréquente et dans les deux sens est nécessaire dans la gestion du changement. Il est recommandé :

- De donner constamment des informations sur le changement.
- D'identifier les secteurs de l'entreprise qui ne changeront pas.
- D'entraîner les employés à surmonter les difficultés liés au changement.

5. les avantages de l'adaptation au changement technologique :

La course à la performance mène les entreprises à rechercher des moyens qui leur permettent d'atteindre la compétitivité, pour cela elles se précipitent à l'introduction des TIC. Ces dernières modifient les méthodes de travail ainsi que le travail en lui-même. Nous insistons à un passage remarquable vers une organisation moins centralisée et plus autonome.

L'émergence des nouvelles formes d'organisation (NFO), Pour LOUART est due aux hybridations des structures et des modèles organisationnels. DESTREUMAUX la considère comme une forme qui s'adapte aux contraintes et aux exigences de son nouvel environnement, et ce à travers tout d'abord un changement qui touche tous les niveaux de l'entreprise : stratégique, structurel et technologique, et ensuite par une réorganisation complète du travail et des pratiques de gestion associées. De par leur capacité à s'adapter et à faire preuve d'efficacité, ces organisations peuvent mieux tirer profit des TIC⁶⁰.

Les acteurs organisationnels quels qu'ils soient ne s'impliqueront dans un processus de changement que s'ils perçoivent ce changement comme potentiellement positif pour eux, en terme de valeurs ou d'intérêts et si ce changement n'est pas vécu comme une condamnation de leurs pratiques passées. L'adaptation aux changements technologiques fait preuve de

⁵⁹ Chantal Teasdale, op.cit., p 02.

⁶⁰ Pretti Jean-Marie et CerdinJean-Luc, **performances économiques performances sociales à l'heure de la R.S.**, édition ESSEC Business school, paris 2005, P124.

plusieurs avantages à savoir des avantages sur l'entreprise comme sur le salarié ainsi que sur le travail en lui-même⁶¹.

5.1. Sur l'entreprise :

- Optimiser ses résultats : Permettre à chacun de situer et de donner du sens à son action Faciliter la mise en œuvre des changements dans l'entreprise Résorber les conflits, les incompréhensions, Améliorer la qualité, la réactivité dans les processus décisionnels Fidéliser les collaborateurs par leur réinvestissement.
- Mobiliser ses ressources : Responsabiliser et intégrer chaque acteur, Lever les résistances au changement, Développer, élargir la contribution de l'individu, mettre en adéquation besoins et compétences, faire appel à la créativité, identifier et utiliser les leviers de motivation de chacun.
- L'informatisation qui permet une redistribution de l'information rendant celle-ci accessible et disponible désormais, les salariés peuvent accéder à toutes les données nécessaires à la réalisation de leur travail.

5.2. Sur les salariés :

- Il contribue à la naissance d'un sentiment d'autonomie chez les salariés.ces derniers peuvent même, grâce à la E-GRH, exercer certaines fonctions qui les concernent et régler personnellement les incidents quotidiens qui surviennent au travail.
- L'adaptation au changement technologique affecte les différents niveaux de performance. Nous retrouvons l'individu au cœur de ces trois niveaux d'impact. En effet, le salarié est au centre du succès du projet technologique d'une organisation.
- Le salarié va améliorer considérablement la qualité de sa vie grâce au télétravail, il peut ainsi arbitrer librement entre son temps de travail et ses périodes de loisir. L'équilibre entre vie professionnel et vie personnel.

⁶¹ Serupia Semuhoza Etienne, **théorie de la motivation au travail**, édition L'Harmattan, Paris 2009, p 185.

Section 2 : changement organisationnels

1. Le changement organisationnel :

Le changement est l'un des sujets les plus récurrents, il est devenu un sujet de débat théorique, de nombreux travaux ont été consacrés à celui-ci et à ses divers aspects.

Dans le cadre du management, le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer « c'est toute à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer ». ⁶²

À cet égard et devant la multitude des significations qui entourent notre concept, il est primordial de définir dès à présent la notion de changement avant de se pencher sur le concept du changement organisationnel.

1.1. Définition du changement :

Selon le grand dictionnaire Larousse ⁶³ définit le changement comme étant une :

" Action de remplacer une personne par un autre, ou chose par un autre".

"Action de quitter un lieu pour un autre ; d'abandonner un état concret ou abstrait en faveur d'un autre".

" Action de modifier ou de se modifier".

" Passage d'une situation à une autre".

Pour Pierre **COLLERETTE [et al]** ⁶⁴, le changement est défini comme étant « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ».

Laurent **BELANGER et PIGEYRE Frédérique** ⁶⁵ définit le changement comme étant « Le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à

⁶² BOUDOIN, Pierre, **La gestion du changement: une approche stratégique pour l'entreprise en mutation.**- Montréal: Stratégies pour l'entreprise. P220

⁶³ - WWW.Larousse.FR/Dictionnaire/Français/Changement/14612.

⁶⁴ COLLERETTE Pierre [et al]. **Le changement organisationnel : Théories et pratiques.**-Québec : Ed. Padie, 1997, p 20.

⁶⁵ BALANGER Laurent. **Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations.**-Montréal, éd. Organisation, 1994, p 20

une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu, ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ».

Pour **AUTISSIER David** et **MOUTOT Jean-Michel**⁶⁶, ils considèrent que le changement est : « une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ».

Quant à **HAFSI Taieb** et **FABI Bruno**⁶⁷, ils soulignent que « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'informations externes ou internes qui génère un stress organisationnel ».

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion du changement englobe plusieurs éléments, parfois complémentaires. Nous voulons toutefois cibler dans notre recherche, le concept du changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement que vivent les organisations.

1.2. Définition du changement organisationnel :

Plusieurs auteurs définissent le changement organisationnel différemment. Toutefois, nous ne retiendrons que trois définitions qui nous paraissent les plus pertinentes pour la compréhension de recherche.

D'après **Pierre COLLERETTE [et al]**⁶⁸, le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres, ou les gens qui sont en relation avec le système».

Pour Benoit **GROUAD** et **MESTON Francis**⁶⁹, le changement organisationnel est « le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations ».

Deux éléments importants ressortent de ces deux premières définitions :

⁶⁶ - AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, **Méthodes de conduite du changement**, 3ème Edition, 2013, Paris, Dunod, P06

⁶⁷ HAFSI Taieb, FABI Bruno. **Les fondements du changement stratégique**, Montréal Edition Transcontinental, 1997, P372.

⁶⁸ COLLERETTE Pierre [et al].- Op- Cite .p20

⁶⁹ GROUAD Benoit et MESTON Francis, **L'entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement**, 3ème Edition, 1998, Paris, Dunod, P 98.

- ❖ Tout d'abord les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans leur environnement.
- ❖ Ensuite l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

Patrick GILBERT et Frédérique PIGEYRE⁷⁰, considèrent le changement organisationnel comme « le processus qui désigne toute transformation touchant une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personne, système d'information, système de gestion ...) ».

Dans le cadre de notre travail, nous retiendrons la définition de **Pierre COLLERETTE [et al]** qui explicite le mieux le changement organisationnel, et correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

1.3. Définition du management du changement :

Selon **YATCHINOVSKY Arlette**,⁷¹ le mot "management" est aujourd'hui très usité et associe à de nombreuses disciplines. Il a évolué vers l'art de diriger les hommes afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Manager le changement c'est pouvoir passer d'une situation d'équilibre à une autre, en sachant gérer les phases de transition riches en incertitudes.

2. Historique du changement à partir de la seconde guerre mondiale :

Christian à DEMERS⁷² énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel, à compter de la seconde guerre mondiale, qui sont :

2.1. Première période : Fin de la second guerre mondiale « croissance et adaptation » :

Cette période est celle qui suit la 2ème guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guère ont été

⁷⁰ - GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique, **Organisations et comportements: nouvelles approches, nouveaux enjeux**, Paris: Dunod, 2005, P35.

⁷¹ - YATCHINOVESKY Arlette, **Mieux vivre le changement : accompagner et réussir les transitions**, Paris : ESF, 2005, P 29.

⁷² 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 revue Gestion: HEC Montréal** », vol 24, n° 03, Automne, 1999, P131-139.

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 puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus du changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. 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.

2.2. Deuxième période : années (70) « mort ou transformation » :

Cette seconde période arrive à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi de marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique sur la scène internationale au début des années 80.

A cette période là, surviennent les premières privatisations des sociétés d'Etat. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené, le plus souvent, par des dirigeants héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure, les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

2.3. La troisième période : Années (80) « apprentissage et évolution » :

Cette période est 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.

Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est alors plus composé d'événement rare, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.

Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété du dirigeant. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir initiateur du changement.⁷³

3. Typologies, facteur et auteurs du changement organisationnel :

3.1. Typologie du changement :

GROUARD et MESTON⁷⁴ évoquent deux types de changement, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subits. Selon la littérature en la matière, nous pouvons retrouver différentes typologies du changement. Nous prendrons en compte les travaux de **GROUARD** et **MESTON** et la matrice du changement d'**AUTISSIER** et **MOUTOT**.

3.1.1. Le changement provoqué :

Le changement choisi, souhaité ou volontaire...est celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas, a priori, une action de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent, aux objectifs fixés, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est convenable par rapport à ce qui était demandé, la technologie utilisée est performante. Dans ce cas, le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci ».

Le changement provoqué est aperçu comme étant plus confortable et plus efficace, car les acteurs ont plus de marges de manœuvres, ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leur fin.

Ce type de changement est largement utilisé par les grandes entreprises.

3.1.2 Le changement subi ou imposé :

« Celui-ci est engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou à une partie de celle-ci ».

Pour ce qui est du changement subit, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leur fin. Il existe dans des entreprises fortement hiérarchisées que des organisations plus ouvertes au dialogue.

⁷³ DEMERS Christian, Ibid. P131-139.139.

⁷⁴ GROUARD et MESTON.-Op. Cit. P09.

AUTISSIER [et al]⁷⁵ proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent quatre types distincts.

Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution.

Le second est celui des contraintes c'est-à-dire, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients.

3.1.3 Le changement continu :

L'adaptation permanente permet de dépasser la vision « projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin »⁷⁶ pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation qui se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il ne soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical. Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions juste et rationnelle, ici le changement se construit sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leur problématique quotidienne.

Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles de « l'entreprise apprenante », et au niveau des développements informatiques, nous retrouvons les valeurs et les principes de l'agilité. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à des situations imprévues. En effet, dans un processus de changement continu, nous connaissons le point de départ mais l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent très souvent des inconnus, seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation.

3.1.4. Le changement organisé

L'autonomisation des collaborateurs et le non formalisation des plans opérationnels peuvent poser des problématiques de management. En effet, le type de culture d'entreprise cité dans le

⁷⁵ SPEDA Fabrice. **La conduite du changement lors du déploiement du système d'information**. Disponible sur le site : WWW.mf-service.ch/dossiers/chmngnt2.pdf », Janvier 2013,10-04-2023

⁷⁶ Ibid. P 09.

point précédent, peut s'avérer perturbant pour certains dirigeants ou auront l'impression de naviguer à vue et également pour certains collaborateurs qui ne souhaitent pas s'impliquer et prendre des décisions. Le changement organisé permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs (cercle qualité par exemple) mais impose également un filtre qui permettra au dirigeant de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes proposées :

- 1) Définir clairement le problème à résoudre
- 2) Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné.
- 3) Définir le changement auquel on veut aboutir.
- 4) Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement.

3.1.5. Le changement proposé

Dans le cas du changement proposé, ce sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management. Elle doit être opérée dans une organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque ce sont les collaborateurs qui souhaitent imposer une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre. Qu'importe le lieu où il trouve ses racines, un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs.

Le changement proposé est avant tout un long processus de négociation entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux, qui au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie de la nouvelle strate.

3.1.6. Le changement dirigé

Face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle.

De par son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer les résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation de but de stratégie pour répondre à une situation de crise grave.

Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer aux imposés ou envisager leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. En effet, il n'est pas garanti que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continuent à apporter du fruit après la refonte de l'entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement est mis en pratique.

3.2. Contextes et acteurs du changement :

Aujourd'hui, les organisations vivent de nombreux changements, comme nous l'avons souligné, de nature et d'ampleur différente, avec des temporalités et des rythmes différents. Ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part comme le développement de compétences conduisant les organisations à une situation comme plus satisfaisante.

Devant ce constat de changement, beaucoup le considèrent comme inévitable, dans les organisations. On ne peut s'empêcher donc de s'interroger sur un certain nombre de faits liés en particulier à l'environnement et aux acteurs de ces dernières.

3.2.1 Contexte du changement

Pour trouver les raisons qui commandent les changements, il faut donc, essentiellement, interroger le contexte interne et le contexte externe.

3.2.1.1 Contexte externe

Sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise, ou des éléments qui lui sont extérieurs et qui se modifient, les éléments ci-dessous :

Pour les auteurs **GROUARD et MESTON**⁷⁷, les facteurs externes sont provoqués par des éléments externes à l'entité qui va subir un changement, ce qui veut dire qu'ils peuvent être des éléments qui constituent l'environnement de l'entreprise ou même des éléments internes à l'entreprise mais qui sont externes à l'entité concernée par le changement

Ces deux auteurs ont identifié un certain nombre facteurs externes (ruptures) qui sont résumés ci-après :

➤ **Rupture technologique**

L'entreprise constate l'inadéquation de son mode de fonctionnement avec son environnement technologique.

➤ **Rupture stratégique**

L'entreprise recentre ou élargit son cœur de métier en fonction des contraintes du marché, de la concurrence ou de son actionnariat.

➤ **Evolution culturelle**

L'entreprise réalise le décalage ou l'évolution des valeurs et de la culture de l'environnement.

➤ **Contraintes réglementaires**

L'entreprise doit s'adapter à la réglementation en vigueur.

➤ **Contraintes structurelles** L'organisation de l'entreprise est inadaptée à son environnement.

3.2.1.2 Contexte interne

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une de ses composantes. Souvent, ils sont aussi reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Selon **Grouard et MESTON**⁷⁸, deux facteurs internes appelés aussi mobiles de changement sont identifiés, le premier est le développement et la croissance de l'entreprise, et le deuxième est la vision du dirigeant.

⁷⁷ GROUARD et MESTON. Op.cit., P11.

⁷⁸ GROUARD et MESTON. Op.cit. P10.

➤ **Le développement de l'entreprise et sa croissance :**

Provoquent généralement des changements profonds. L'augmentation de l'activité de l'entreprise peut créer des problèmes majeurs qui peuvent être résolus efficacement par la multiplication des moyens existants.

➤ **La vision des dirigeants :**

L'entreprise peut se forcer à changer par la volonté de ses dirigeants qui la rendent plus performante.

Ainsi les facteurs interne et externe constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit l'entreprise à changer.

3.2.2 Les acteurs du changement

Pour plusieurs auteurs, le changement est avant tout une affaire d'individus au sein des organisations.

Selon **RONDEAU**: "C'est le travail d'un ou plusieurs champions, véritables catalyseurs du changement, appuyés par des équipes porteuses, que la transformation va s'opérer"⁷⁹.

Ainsi, la mise en œuvre d'un changement organisationnel nécessite l'ensemble des connaissances, d'expériences et de responsabilités que détiennent les divers acteurs organisationnels.

Partant de ces postulats, il importe de mettre en exergue les rôles des uns et des autres en nous basant sur leurs classifications (acteurs) selon leur rang hiérarchique.

3.2.2.1 Le leader

Le rôle des dirigeants dans la conduite du changement fait l'objet de plusieurs travaux. D'une manière générale, la littérature en la matière confère au leader deux principaux rôles dans le processus du changement organisationnels.

➤ Le premier est d'exprimer la volonté de changer le système organisationnel.

➤ Le second rôle est d'instaurer le changement et de veiller à sa pérennisation.

⁷⁹ RONDEAU Alain. « **Transformer l'organisation: comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail** ». Revue Gestion, vol. 24, automne, 1999, P12-19

Le rôle du leader s'avère important, comme le stipule **RIETTER Roland [et al]**: « Rien ne se fait sans un leader prêt à faire [.....]. L'entreprise étant une abstraction, sa redéfinition identitaire doit être portée par ceux qui ont la légitimité pour le dire, la force pour construire la politique nécessaire et l'empathie pour comprendre les passions qui la nourrissent »⁸⁰.

RIETTER R [et al] mettent en exergue les caractéristiques du leader se voulant réformateur. Il s'agit des acteurs qui se définissent comme des leaders transformationnels:⁸¹

- Ils se définissent eux-mêmes comme des agents de changement [...], comme des architectes sociaux capables d'inspirer le changement en groupe.
- Ils sont courageux, à la fois intellectuellement affectivement : ils sont capables de dire la vérité et de résister à la pression des groupes internes.
- Ils croient en la capacité des hommes d'assumer des responsabilités et ils savent animer une organisation pour qu'elle apprenne à le faire.
- Ils réfléchissent en termes de valeurs et sont capables, d'abord d'articuler celles-ci en un système, et, ensuite, de faire de partager ce dernier par les collaborateurs.
- Ils comprennent leurs erreurs et en tirent les leçons. Ils savent que rien n'est jamais acquis et qu'en matière de groupe humain (ou de culture), tout est toujours à recommencer.
- Ils savent gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude.
- Ce sont des visionnaires, capables de parler du futur et de le rendre imagé. Pour **COLSON Aurélien** « le choix de ce personnage est un élément clé de la réussite du projet de changement »⁸².

3.2.2.2 La Direction Générale

Ce rôle est attribué à la personne qui va incarner le changement ; c'est en effet, cette personne qui va impulser le mouvement, stimuler différents acteurs en interpellant certains d'entres- eux, en reconnaissant les efforts des autres, en traduisant la volonté de conduite du processus jusqu'au bout.

⁸⁰ REITTER Rolland [et al] .**Cultures d'entreprise**. Paris : Eyrolles, 1991, p11-113

⁸¹Ibid. P286

⁸²<https://www.univ-bejaia.dz/jspui/bitstream/123456789/2419/1/le%c3%Anom%c3> consulté le 12-04-2023

Elle est considérée, selon **VANDANGEON** comme "un relais de l'action de « leader », comme " l'architecte de l'entreprise » pour **MICHAUD et THOENING**.

L'engagement de la Direction générale constitue une condition cruciale du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler les résistances.

En fait, les membres l'équipe de Direction disposent d'un effet de levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption du changement.

En effet, les acteurs du bas de l'échelle, dans leur évaluation qui les amène à l'acceptation ou au refus du changement, sont influencés par les avis et les actions de la Direction générale.

La direction générale doit incarner le changement et élaborer les arguments irréfutables en sa faveur.

3.2.2.3- Les Cadres intermédiaires

Ce sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie. Les **auteurs WOOLDRIDGE B. Et FLOYD S.** les situent "à deux ou trois niveaux en dessous du Président Directeur Général⁸³".

Les acteurs appartenant à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés comme des "coordinateurs" en niveau institutionnel et le niveau technique de l'organisationnel **FLOYD et WOOLDRIDGE⁸⁴**.

Certains auteurs se sont penchés sur le rôle "effectif" des cadres intermédiaires dans le processus du changement. Ces auteurs confèrent également à ces acteurs une multitude de fonctions telles que :

- ❖ L'identification des problèmes,
- ❖ La proposition des objectifs,
- ❖ La génération et l'évaluation des différentes options,
- ❖ Et enfin la prise de décision et sa mise en place.

⁸³WOOLDRIDGE B. ET FLOYD S. "The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance". In: Strategy Management Journal", vol. 11, 1990, p231-241.

⁸⁴- WOOLDRIDGE B. ET FLOYD S. Op. Cit. P238.

Leur fonction essentielle est donc liée à la gestion stratégique des hommes. A cet égard, ils doivent être eux-mêmes bien formés afin de partager la vision de la Direction générale et être en mesure de communiquer pour jouer leur rôle d'encadreur.

3.2.2.4- Les autres acteurs organisationnels

Les acteurs de base sont souvent considérés comme étant des obstacles au changement. En effet, pour ces acteurs, si les avantages de la nouvelle situation provoquée par le changement excèdent les inconvénients, alors ils seront prêts à accepter le changement ; s'ils ressentent que celui-ci met en péril certains avantages ou acquis, ils auront tendance à freiner la mise en œuvre de la transformation.

Pour limiter ces résistances, la D.G. et les acteurs intermédiaires peuvent user d'actions à impliquer les acteurs du bas niveau. Il est important de maintenir une communication entre les hauts niveaux hiérarchiques et le bas niveau, permettant d'éviter le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les acteurs opérationnels et favoriser ainsi leur implication continue.

3.2.2.5- Les acteurs externes

Dans l'amorce du processus du changement, d'autres acteurs externes au peuvent avoir une grande influence organisationnelle. Ces acteurs, dont la figure la plus répandue serait l'intervenant conseil, peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs de changement.

Le cadre pratique de l'étude

Préambule

L'étude sur le terrain est l'étape la plus importante dans tous les projets de recherche. Dans cette étape, nous allons tout d'abord présenter l'entreprise d'accueil puis nous allons tenter de vérifier la validité ou l'invalidité des hypothèses et avoir des réponses précises sur la question de départ. Pour atteindre nos objectifs, nous avons choisi l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (DDA) comme terrain pour réaliser notre recherche.

1.1 Aperçu historique de l'entreprise (DDA)⁸⁵

L'entreprise « Danone-Djurdjura » ne grande multinationale, un leader mondial sur le marché des produits laitiers frais (PLF), des biscuits et du marché de l'eau minérale. Installée depuis 2001 en Algérie, elle s'est liée en partenariat avec le « groupe Djurdjura » appartenant à Batouche, avant de prendre la totalité des actions en 2004.

1.1.1- Description de l'entreprise DDA

1.1.1.1- La naissance de la laiterie Djurdjura

La Laiterie « Djurdjura » est la première PME privée spécialisée dans la fabrication du yaourt créé en Algérie par la famille Batouche en 1984 dans la région d'Ighzer Amokrane (Wilaya de Bejaia). Le succès que l'entreprise a connu sur le marché des produits frais a poussé ses dirigeants à opter dans un premier temps pour une stratégie d'extension et de diversification.

C'est dans cet esprit qu'elle s'est dotée en 1988 d'un atelier de fabrication de fromages fondus et de camembert puis d'une ligne de production de crèmes desserts. En 1993, elle a fait acquisition de nouvelles conditionneuses et remplisseuses qui ont permis d'augmenter significativement la production de yaourts pour couvrir la demande locale et nationale en produits frais.

⁸⁵ Document interne de l'entreprise

Quelque années après sa création, l'entreprise a atteint une taille critique qui nécessite la mise en place de structures adaptées et d'un nouveau type de management tourné vers la valorisation des compétences et non plus seulement sur les seuls ressources familiales. Les compétences des frères Batouche acquises dans le domaine des transports ne les préparaient guère à diriger une entreprise de grande taille qui ne cesse de gagner des parts de marché importantes au niveau national. L'entreprise Djurdjura ne pouvait plus continuer à fonctionner comme une SARL (Société à responsabilité limitée) qui ne distingue pas son patrimoine de celui de ses dirigeants.

En l'absence d'un conseil d'administration, d'une vision stratégique et d'une structure organisationnelle capable d'assurer la répartition des pouvoirs de décision, l'entreprise se trouvait « étranglée » par les altercations et les conflits familiaux. Conscient de la gravité de la situation, les frères Batouche se sont mis alors à chercher, au-delà des frontières Algériennes, un partenaire susceptible d'apporter les moyens financiers et le savoir-faire organisationnel qui faisaient défaut à leur entreprise. C'est peut-être là le facteur principal de motivation pour « Djurdjura » qui a tenté l'une des premières expériences de partenariat entre une PME Algérienne et une firme multinationale. C'est dans cet état d'esprit que le fondateur de Djurdjura a commencé son rapprochement avec le groupe Danone créé en 1967 en France et qui devient dans les années 1990, le premier producteur de yaourt aux Etats-Unis, puis leader mondial des produits laitiers frais. Son chiffre d'affaires est estimé à plus de 13 milliards d'euros en 2004 et il emploie aujourd'hui plus de 100 000 salariés à travers ses filiales dans les quatre coins du monde.

1.1.1.2- Partenariat « Danone Djurdjura Algérie (SPA) »

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « Danone » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie « Djurdjura », lui aussi leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF), en prenant une part de 51% de ses actions. Après l'année 2002 consacré pour la rénovation du site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, La marque Danone a été lancée en 2002, et en juin 2006 Danone devient actionnaire majoritaire avec un pourcentage de 95% de la DDA. En 2008 Danone devient actionnaire majoritaire avec un taux de 98% de la DDA.

1.1.1.3- Situation géographique

Danone Djurdjura Algérie (DDA) est implantée dans une zone industrielle Taharcht, véritable carrefour économique de Bejaia, d'environ cinquante unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion. Localisé à deux kilomètres (Km) d'une grande agglomération (Akbou), à quelques dizaines de mètres de la voie ferrée et située à environ soixante Km de Bejaia. Par ailleurs, nous avons aussi des acteurs économiques importants tel que : Candia, Soummam, Ifri... etc. à proximité de cette entreprise.

1.1.1.4- Identification de l'entreprise (DDA)

1.1.1.4.1- Dénomination Sociale

Avant le partenariat

Groupe Danone : La dénomination sociale de la société est Groupe Danone.

Laiterie Djurdjura : La dénomination sociale est Laiterie Djurdjura.

Après le partenariat

La dénomination des deux sociétés après le partenariat est Danone Djurdjura Algérie (SPA).

1.1.1.4.2- Le Siege Social

Avant le partenariat

Le Groupe Danone : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.

Laiterie Djurdjura : Le siège social de la société est situé à la Zone industrielle d'Akbou Bejaia Algérie.

Après le partenariat

Le siège social de la société Danone Djurdjura Algérie (SPA) est situé à la Zone industrielle D'Akbou Bejaia Algérie.

1.1.1.5- Forme juridique

Avant le partenariat

Le Groupe Danone : la société de forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises et le groupe Danone a été constitué le 02 Février 1899, l'assemblée générale extraordinaire du 13 décembre 1941 à propager la durée de société au 13 décembre 2040. Laiterie Djurdjura : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constituée selon l'article 564 du code de commerce Algérien entre les associés de la famille de Batouche (Société Familiale).

Après le partenariat

Société par actions à la capitale de 2 700 000 000 DA. Responsable actuels : Mr BATOUCHE Boussaad (Directeur Générale), Claude JOLY (Directeur Adjoint).

1.1.2- La direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines assurent la gestion administrative des travailleurs et la rémunération du personnel, tout en veillant aux relations avec l'organisme extérieur. Le département ressource humaine a pour mission ; de gérer les carrières, de procéder au recrutement (interne-externe), d'établir la communication interne, de gérer les informations, de développer les organisations (événements), communiquer en interne.

1.1.2- Les métiers des RH

Ce service est chargé de faire :

- Respecter les orientations stratégiques de la structure et élaborer la politique de management des RH, avec la définition des plans d'action.
- Veiller à la bonne gestion des emplois et l'évolution des compétences.
- Organiser le dialogue social avec les membres du personnel.
- Veiller à la bonne conformité de l'obligation légale et réglementaire.
- Faire évaluer les procédures de gestion du personnel et le support de suivi.

- Elle est composée de plusieurs responsable RH par métier : Le RH commercial et supply chaine, le RH fonction support, le RH usine.

1.1.4- Les différents services des RH

1.1.4.1- Gestion de la paie et des relations sociales

Ce service est chargé de ; la paie, la procédure de la GRH, coordonner et superviser la gestion administrative du personnel ainsi que le budget et l'établissement des liasses fiscales et sociales.

1.1.4.2- Gestion des projets RH

Ce service est chargé de lancement de nouveaux projets (comme le projet Saha zin), la formation, la communication interne et la sécurité nationale WISE.

1.1.4.3- Responsable de la communication interne

Ce service est chargé de l'Eventiel, géré la communication interne de l'entreprise, de relayer, quand nécessaire, la communication émanant du groupe.

1.1.5- La place de la gestion des contrats dans le champ de la GRH

Elle occupe une place importante et indispensable, c'est la base pour construire une politique RH. Dans la démarche, le recrutement, par exemple, aide à sélectionner les bonnes personnes pour occuper les postes qui conviennent à leurs compétences.

1.1.6- Les outils utilisés dans la mise en œuvre de la gestion des contrôles

Chez Danone, ils donnent une très grande importance à l'accord entre l'employé et l'employeur, chaque personne doit signer son contrat de travail avant de rejoindre son poste de travail.

1.1.7- Objectif de la gestion des contrats

- Développer les capacités interculturelles de chaque Danoners.
- Diminuer le chômage.
- Accroître la promotion interne et externe.
- Déclencher une dynamique des groupes dans l'entreprise.
- Accélérer la concurrence entre les démentions individuelles et collectives. Accroître la production de l'organisme.
- Accroissement temporaire de l'entreprise.
- Apporter des solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'entreprise.
- Valorisation du potentiel des employés pour le développement de la carrière.

1.1.8- Les différents produits

L'Unité Danone Djurdjura Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour. Ses différents produits sont : Yaourt ferme traditionnel. Seven bénéfiques. Bioactivia aromatisé. Bioactivia aux fruits.

Crème dessert (DANETTE). Yaourt fruité (fruit). Yaourt à boire (Dan 'up). Jus (Danao). Petit Gervais nature. Petit Gervais aux fruits.

Section 2

Analyse et interprétation des données

1- Les caractéristiques de la population d'enquête

Tableau N°02: répartition des enquêtes selon le sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage%
homme	50	83,3
femme	10	16,7
Total	60	100,0

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessus montre clairement la répartition de la population selon le sexe. On remarque que le taux d'effectifs de la catégorie masculine est supérieure par rapport à la catégorie féminine : en terme de pourcentage on trouve 83.3% représente la catégorie masculine, par contre la catégorie féminine représente 16.7%.

D'après les données de tableau on constate que Danone Djurdjura recrutent beaucoup plus le sexe masculin par rapport au sexe féminin, car cette dernière est caractérisée par le travail d'équipe 3/8, et le travail dans cette entreprise nécessite la force physique, on plus les femmes prennent des congés de maternité ou des congés pour garder leurs enfants malades, sont les raisons pour lesquelles l'entreprise favorise beaucoup plus les hommes lors de recrutement par rapport aux femmes.

Dans de nombreuses sociétés, il existe une division traditionnelle des rôles entre hommes et femmes, là ou le travail physique et technique est souvent associé aux hommes. Ces normes culturelles peuvent influencer les choix de carrière et la répartition des emplois dans le secteur de la production.

Tableau N°03 : répartition des enquêtés selon l'âge

L'âge	Effectifs	Pourcentage (%)
[25-30[8	13,3
[30-35[14	23,3
[35-40[16	26,7
[40-45[9	15,0
[45-50[8	13,3
[50-55]	1	1,7
Total	56	93,3
Système manquant	4	6,7
Total	60	100,0

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

D'après les données du tableau ci-dessus, on constate que, la population enquêtés variée entre l'âge de 25 ans et 55 ans, et sont répartis en six catégories suivantes :

Pour la première catégorie âgée de 25 à 30 ans, on constate un effectif de 8 salariés avec un pourcentage de 13.3 %.

Pour la deuxième catégorie âgée de 30 à 35 ans, on constate un effectif de 14 salariés avec un pourcentage de 23.3%.

Pour la troisième catégorie âgée de 35 à 40 ans, on constate un effectif de 16 salariés avec un pourcentage de 26.7.

Pour la quatrième catégorie âgée de 40 à 45 ans, on constate un effectif de 9 salariés avec un pourcentage de 15.0%.

Pour la Cinquième catégorie âgée de 45 à 50 ans, on constate un effectif de 8 salariés avec un pourcentage de 13.3%.

Enfin Pour la sixième catégorie âgée de 50 à 55 ans, on constate un effectif de 1 salariée avec un pourcentage de 1.7%. Le total des effectifs est de 56 salariées.

D'après ce tableaux la catégorie d'âge la plus fréquente se situe entre c'est entre 35 ans et 40 ans avec un taux 26,7% parce que Expérience et expertise : Les personnes âgées de 35 à 40 ans ont généralement acquis une expérience professionnelle solide au cours de leur carrière. Elles peuvent avoir développé des compétences spécialisées et accumulé des connaissances approfondies dans leur domaine. Les entreprises peuvent chercher à tirer parti de cette expertise et de cette expérience pour des postes nécessitant un haut niveau de compétence.

Les personnes d'âge moyen ont souvent acquis une certaine maturité professionnelle, ce qui peut les rendre plus aptes à prendre des décisions réfléchies, à gérer des responsabilités importantes et à faire preuve de leadership. Leur expérience leur permet également de gérer efficacement les relations professionnelles et de résoudre les problèmes complexes.

Une entreprise diversifiée en termes d'âge peut bénéficier d'un mélange de compétences, de perspectives et d'idées provenant de différentes générations. Les personnes d'âge moyen peuvent apporter une expérience complémentaire aux équipes, en travaillant aux côtés de jeunes professionnels pour créer un environnement de travail équilibré.

On déduit que la quasi-totalité des travailleurs enquêtés sont âgé entre 30 à 40 ans, avec une fréquence de 30 sur un total de 60 salariés.

Dans l'entreprise DANONE il y'a beaucoup de jeune parce que : Selon les tendances démographiques, il peut y avoir une proportion plus élevée de jeunes dans la population active. Si une entreprise est située dans une région où il y a une forte concentration de jeunes diplômés ou de jeunes professionnels, il est probable qu'elle embauche davantage de jeunes.

En plus Les jeunes sont souvent très motivés, dynamiques et désireux de faire leurs preuves. Les entreprises peuvent être attirées par cette énergie et chercher à recruter des jeunes talents prometteurs pour renforcer leur équipe.

Les jeunes générations aussi ont souvent une meilleure maîtrise des compétences techniques et technologiques, notamment en matière de nouvelles technologies, de médias sociaux et d'informatique. Les entreprises qui souhaitent rester à la pointe de l'innovation peuvent donc chercher à embaucher des jeunes pour bénéficier de leurs connaissances et compétences dans ces domaines.

A partir de ces résultats nous avons pu constater que cette répartition d'âge peut être expliquée par la politique de la gestion du personnel propre a l'organisme.

Tableau N°04 : répartition des enquêtés selon la catégorie socio professionnelle

catégorie socio professionnelle	Effectifs	Pourcentage (%)
Cadre	18	30,0
agent maitrise	22	36,7
agent d'exécution	17	28,3
Total	57	95,0
Système manquant	3	5,0
Total	60	100,0

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

Selon le tableau ci-dessus, on observe que la majorité des enquêtés sont des agents de maitrise avec un pourcentage de 36,7%, suivi par des cadres avec un pourcentage 30,0%. et suivi par des agents d'exécution avec un pourcentage 28,3%.

On a pu déduire que les agents de maitrise sont le plus exposée au système de travail, puisque ils exercent un travail qui nécessite un effort physique.

Les agents d'exécution, ou employés de niveau opérationnel, peuvent être plus nombreux dans une entreprise pour plusieurs raisons :

Besoins opérationnels : Les agents d'exécution sont souvent responsables de l'exécution des tâches opérationnelles quotidiennes de l'entreprise. Ils peuvent être impliqués dans la production, la prestation de services, la vente au détail, la logistique ou d'autres activités essentielles à l'activité de l'entreprise. Étant donné que ces tâches doivent être accomplies régulièrement, il peut y avoir un besoin accru d'agents d'exécution pour s'assurer que les opérations se déroulent sans heurts.

Volume de travail : Selon la taille et la nature de l'entreprise, il peut y avoir un volume important de tâches opérationnelles à accomplir. Cela peut nécessiter un nombre conséquent d'agents d'exécution pour répondre à la demande et maintenir les opérations de l'entreprise.

Position sociale : les cadres occupent un statut social élevé au sein de l'organisation. Ils bénéficient généralement d'un pouvoir, d'un prestige et d'une autorité plus importante que les autres catégories de personnel. Leur position les places souvent en haut de la hiérarchie

organisationnelle, leur conférant ainsi une influence significative sur les décisions et les orientations stratégiques de l'entreprise.

Rôle et responsabilité : les cadres sont chargés de la gestion, de la coordination et de la supervision des activités de l'entreprise. Leur rôle consiste souvent à élaborer des stratégies, à prendre des décisions importantes à superviser les équipes et à assurer la mise en œuvre des objectifs organisationnels. Ils peuvent être responsables de la planification, de la gestion des ressources, de la résolution de problèmes complexes et de la prise de décisions stratégiques.

Influence organisationnels : en raison de leur position de pouvoir et d'autorité, les cadres ont souvent une influence significative sur les politiques et les processus de l'entreprise. Leurs décisions et leurs actions peuvent avoir un impact sur la structure organisationnelle, la culture de l'entreprise, les relations interpersonnelles et les conditions de travail au sein de l'organisation.

Pressions et des attentes : les cadres sont souvent soumis à des pressions professionnelles importantes. Ils peuvent être confrontés à des attentes élevées en termes de performance, de résultats financière, de gestions du personnel et de réalisations des objectifs fixés.

Tableau N°05 : répartition des enquêtés selon leur ancienneté

ancienneté	Effectifs	Pourcentage (%)
1-5 ans	17	28,3
5-10 ans	15	25,0
10-15 ans	14	23,3
15 ans plus	14	23,3
Total	60	100,0

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

D'après les données de ce tableau, nous remarquons que 28.3% des salariés de cette sociétés ont de l'expérience d'une année à 05 ans. 25.0% ont une l'ancienneté entre 05 à 10 ans.et 23.3% se situent dans la tranche d'expérience allant de 10 à 15 ans.

La répartition des employés en fonction de leur ancienneté reflète une certaine structure générationnelle au sein de l'entreprise. Les employés ayant une ancienneté de 1 à 5 ans représentent la catégorie la plus importante, ce qui peut indiquer une tendance à recruter de nouveaux employés plus récemment diplômés ou entrant sur le marché du travail. Les employés ayant une ancienneté de 5 à 10 ans représentent également un groupe significatif, suggérant une génération intermédiaire dans l'entreprise. Enfin, les employés ayant une ancienneté de 10 à 15 ans et de 15 ans et plus forment des groupes relativement similaires, indiquant une présence plus importante d'employés plus expérimentés et établis dans l'entreprise.

Nous pouvons parler aussi des Perspectives de carrière, car Les données suggèrent qu'une part significative des employés reste dans l'entreprise pendant une période prolongée. Cela peut être le résultat de politiques de fidélisation des employés, d'opportunités de promotion interne ou d'un environnement de travail attractif. Il est également possible que certains employés aient une préférence pour la stabilité et la sécurité d'emploi offertes par l'ancienneté.

Il y a aussi la Transmission des savoirs et expérience, car La présence d'employés ayant une ancienneté de 10 à 15 ans et de 15 ans et plus suggère que l'entreprise bénéficie d'une expertise et d'une expérience accumulée au fil du temps. Ces employés plus anciens peuvent jouer un rôle clé dans la transmission des connaissances et des bonnes pratiques aux employés plus récents, favorisant ainsi la continuité et le développement des compétences organisationnelles.

Pour l'Expérience et les connaissances, Les employés qui ont une longue ancienneté ont généralement acquis une expérience significative dans leur domaine. Leur connaissance approfondie des processus, des tâches et des outils peut les rendre plus efficaces et productifs. Ils ont souvent développé des compétences spécialisées au fil du temps, ce qui peut améliorer leur rendement.

La Motivation et l'engagement sont des facteurs importants, car Les employés qui ont une ancienneté plus longue peuvent être plus motivés et engagés dans leur travail. Ils ont eu le temps de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, de construire des relations avec leurs collègues et de comprendre la culture organisationnelle. Cela peut les pousser à donner le meilleur d'eux-mêmes et à être plus productifs.

Cependant, il est également possible que l'ancienneté puisse entraîner une certaine routine et une stagnation chez certains employés. Après avoir passé de nombreuses années à effectuer

les mêmes tâches, certains peuvent devenir moins motivés et moins enclins à innover. Cela peut entraîner une baisse de productivité à long terme.

Il faut comprendre aussi que L'ancienneté ne garantit pas automatiquement que les employés soient à jour sur les nouvelles technologies, les nouvelles méthodes de travail ou les meilleures pratiques. Il est essentiel que les employés, qu'ils soient nouveaux ou anciens, bénéficient d'une formation continue pour rester compétents et performants.

Pour l'Évolution des compétences, Certaines industries évoluent rapidement, et les compétences requises pour réussir peuvent changer avec le temps. Les employés plus anciens doivent donc être prêts à se former et à développer de nouvelles compétences pour rester pertinents et productifs.

Donc on peut dire que le personnel de la SPA DANONE d'Akbou est expérimenté cette expérience rend le travail moins pénible et permet de fournir un service rapide avec une bonne qualité et plus de sécurité.

1- L'Analyse des données de la première hypothèse

Tableau N°06 le rapport entre l'anticipation du changement et le sexe :

Sexe		Anticipation du changement	Anticipation du changement		Total
			oui	Non	
Sexe	homme	Effectif	37	13	50
		% du total	61,7%	21,7%	83,3%
	femme	Effectif	9	1	10
		% du total	15,0%	1,7%	16,7%
Total	Effectif	46	14	60	
	% du total	76,7%	23,3%	100,0%	

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

Dans ce tableau ci-dessus nous avons enregistré un pourcentage de 76,7% des enquêtés qui ont répondu par un oui pour l'anticipation du changement, et un pourcentage du 23,3% ont répondu par un non à l'anticipation du changement.

On déduit d'après les résultats obtenus dans notre tableau que la majorité de notre échantillon sont des hommes trouvant l'anticipation a se changement avec un pourcentage 61,7%, par contre, 15% des femmes ont anticipé dans ce changement.

Pour les hommes qui n'ont pas anticipé dans ce changement avec un taux 21,7%, et suivi par 1,7% sont des femmes.

Les hommes toujours sont influencés par rapport aux femmes dans l'anticipation du changement dans l'entreprise. Parce que, Les hommes peuvent être plus susceptibles de présenter une confiance en soi affirmée et une volonté de prendre des décisions audacieuses. Cette confiance en soi peut les amener à anticiper et à embrasser le changement avec plus d'assurance. Les femmes, quant à elles, peuvent être plus enclines à évaluer minutieusement les options et à rechercher un consensus avant de se sentir à l'aise pour s'engager dans le changement.

Et nous avons aussi l'exposition à des opportunités professionnelles, car Les hommes ont souvent occupé des postes de pouvoir et de leadership dans les entreprises, ce qui leur a permis d'être exposés à des opportunités de prise de décision et à des processus de changement. Cette exposition peut les rendre plus familiers avec le changement et plus enclins à l'anticiper.

Pour le style de communication, Les hommes et les femmes peuvent avoir des styles de communication différents, ce qui peut influencer la manière dont ils interagissent et réagissent au changement. Les hommes peuvent être plus enclins à exprimer ouvertement leurs opinions et à prendre des initiatives, tandis que les femmes peuvent privilégier une approche plus collaborative et chercher à construire un consensus. Ces différences de style de communication peuvent influencer la perception de l'anticipation du changement.

Tableau N°07 le rapport entre les outils de l'utilisation et le sexe :

Sexe		Les outils L'utilisation	Les outils de l'utilisation		Total
			machines	outils informatique	
Sexe	homme	Effectif	37	13	50
		% du total	61,7%	21,7%	83,3%
	femme	Effectif	3	7	10
		% du total	5,0%	11,7%	16,7%
Total	Effectif		40	20	60
	% du total		66,7%	33,3%	100,0%

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

Portant des données figurant au tableau ci-dessus la majorité des salariées sont utilisées des machines avec un taux 66,7%, et suivi 33,3% des salariés qui utilisent des outils informatique.

On remarque que la catégorie des hommes c'est le plus élevé avec un taux du 61,7% par apport aux femmes avec un taux 5,0%.

On constat que l'entreprise DANONE recrute beaucoup plus des hommes parce que l'utilisation des machines nécessite une force physique.

En plus La gestion des opérations concerne la planification, l'organisation et le contrôle des activités opérationnelles d'une entreprise. Cela comprend des aspects tels que la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la planification de la production, la gestion des stocks et la qualité. L'utilisation efficace des machines peut contribuer à optimiser les processus opérationnels et à améliorer l'efficacité globale.

Nous avons aussi L'automatisation qui consiste à utiliser des machines, des logiciels ou des systèmes informatiques pour exécuter des tâches ou des processus sans intervention humaine directe. Cela peut inclure l'utilisation de robots, de machines à commande numérique, de systèmes de gestion automatisés, etc. L'automatisation peut améliorer la productivité, la précision et l'efficacité des opérations, en permettant aux employés de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Plus La maintenance préventive qui consiste à effectuer des actions régulières de maintenance sur les machines pour prévenir les pannes et minimiser les interruptions de production. Cela implique de suivre un calendrier d'entretien régulier, d'effectuer des inspections, de remplacer les pièces usées et d'effectuer des réparations préventives. La maintenance préventive peut contribuer à réduire les temps d'arrêt non planifiés et à prolonger la durée de vie des machines.

On perçoit que l'utilisation des outils informatique c'est la catégorie masculine avec un pourcentage de 21% par rapport à la catégorie féminine avec un 11,7%.

Il est possible que des facteurs socioculturels, tels que des stéréotypes de genre ou des attentes sociales, puissent influencer la participation des femmes à l'utilisation des outils informatiques. Des normes ou des pressions sociales peuvent restreindre l'accès des femmes à ces outils ou les dissuader de s'y intéresser.

En plus Les disparités dans l'utilisation des outils informatiques peuvent également être liées à des différences d'accès à l'éducation et à la formation dans ce domaine. Si les femmes ont moins d'opportunités d'apprendre ou d'être formées aux compétences informatiques, cela peut expliquer le faible pourcentage observé.

Tableau N°08 le rapport entre l'ancienneté professionnelle et le nouvel outil :

Ancienneté		un nouvel Outil	un nouvel outil		Total
			oui	non	
ancienneté	1-5 ans	Effectif	14	3	17
		% du total	23,3%	5,0%	28,3%
	5-10 ans	Effectif	11	4	15
		% du total	18,3%	6,7%	25,0%
	10-15 ans	Effectif	8	6	14
		% du total	13,3%	10,0%	23,3%
	15 ans et plus	Effectif	5	9	14
		% du total	8,3%	15,0%	23,3%
Total	Effectif	38	22	60	
	% du total	63,3%	36,7%	100,0%	

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessus montre parfaitement que la majorité des salariées utilise un nouvel outil avec un taux 63,3% par contre 36,7% qui déclarent l'inverse.

On remarque que, la catégorie [1-5] ans ont beaucoup plus ont utilisé les nouvelles outils, avec un taux 23,3%. Suivi d'un taux 18,3% concernant la catégorie [5-10] ans d'ancienneté professionnelle. Un pourcentage de 8,3% des salariées plus de 15 ans ont utilisé nouvel outil.

Le pourcentage 23,3%. Démontre que la plupart des salariés qui travaillent dans la production ont utilisé beaucoup plus des nouvelles outils par contre la catégorie plus de 15 ans ont utilisé un ancien outil donc les nouvelles salariées ont utilisé ses nouvelle outils.

En examinant les différentes catégories d'ancienneté, on peut constater des variations dans l'utilisation du nouvel outil. Par exemple, parmi les employés ayant une ancienneté de 1 à 5 ans, 23,3% n'utilisent pas l'outil, tandis que parmi ceux ayant une ancienneté de 5 à 10 ans, le pourcentage d'utilisation de l'outil est légèrement plus élevé (18,3%). Ces différences peuvent être influencées par des facteurs tels que l'exposition précoce à l'outil, la formation continue ou l'adaptation aux nouvelles technologies.

On peut également noter que le pourcentage d'utilisation de l'outil diminue légèrement parmi les employés ayant une ancienneté plus longue. Par exemple, parmi les employés ayant une ancienneté de 10 à 15 ans, 13,3% n'utilisent pas l'outil. Cela peut suggérer que certains employés plus anciens peuvent être moins enclins à adopter de nouveaux outils ou technologies, peut-être en raison d'une préférence pour les méthodes traditionnelles ou d'une certaine résistance au changement.

Cette analyse sociologique du tableau met en évidence des tendances concernant l'utilisation du nouvel outil en fonction de l'ancienneté des employés. Cela souligne l'importance de prendre en compte les facteurs sociologiques, tels que les préférences individuelles, l'adaptation aux nouvelles technologies et la culture organisationnelle, lors de la mise en place de changements organisationnels et de l'adoption de nouveaux outils dans une entreprise.

Tableau N°09 le rapport entre le changement observé et leur expérience professionnelle :

L'expérience professionnelle			Changements observée dans les relations interpersonnelles ou la dynamique d'équipe suite des nouvelles machines de la production		Total
			Oui	Non	
L'expérience professionnelle	1-5 ans	Effectif	15	2	17
		% du total	25,0%	3,3%	28,3%
	5-10 ans	Effectif	13	2	15
		% du total	21,7%	3,3%	25,0%
	10-15 ans	Effectif	14	0	14
		% du total	23,3%	0,0%	23,3%
	4,00	Effectif	12	2	14
		% du total	20,0%	3,3%	23,3%
Total	Effectif	54	6	60	
	% du total	90,0%	10,0%	100,0%	

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

D'après ce tableau ci-dessus montre que la majorité des salariées ont répondu par un oui sur un changement observé dans les relations interpersonnelles ou la dynamique d'équipe suite des nouvelles machines de la production avec un taux 90,0% par contre le reste répondu par un non avec un taux 10,0%.

Plus de 28,3% de nos enquêtés ont une expérience de 1 jusqu'à 5 ans a observé se changement suivi par 25,0%.

On remarque que la catégorie [1-5] avec un taux 25,0% a observée des changements dans les relations interpersonnelles ou la dynamique d'équipe suite des nouvelles machines de la production. Dans la catégorie [10-15] ans avec un pourcentage 23,3% ont observée un changement au sein de l'entreprise.

Le tableau présente une répartition des employés en fonction de leur expérience professionnelle. On peut observer que la majorité des employés (90,0%) ont une expérience professionnelle de 1 à 15 ans, tandis que le pourcentage d'employés ayant plus de 15 ans d'expérience est de 0,0%. Cela peut suggérer une tendance à recruter principalement des employés avec une expérience professionnelle relativement récente.

Le tableau montre aussi que parmi tous les groupes d'expérience professionnelle, la grande majorité des employés (entre 90,0% et 100,0%) ont signalé des changements observés dans les relations interpersonnelles ou la dynamique d'équipe en raison de l'introduction des nouvelles machines de production. Cela indique que l'introduction des nouvelles machines a un impact significatif sur les interactions et la collaboration entre les employés.

En examinant les différentes catégories d'expérience professionnelle, on peut noter certaines variations. Par exemple, parmi les employés ayant une expérience de 1 à 5 ans, 25,0% ont observé des changements dans les relations interpersonnelles ou la dynamique d'équipe, tandis que parmi ceux ayant une expérience de 5 à 10 ans, le pourcentage est légèrement inférieur (21,7%). Cela peut refléter une certaine adaptation des employés avec une expérience plus longue aux changements apportés par les nouvelles machines.

Tableau N°10 le rapport entre un changement bénéfique et une formation dans le cadre de l'utilisation :

une formation dans le cadre de l'utilisation			Un changement est bénéfique		Total
			Oui	Non	
une formation dans le cadre de l'utilisation	oui	Effectif	34	11	45
		% du total	56,7%	18,3%	75,0%
	non	Effectif	12	3	15
		% du total	20,0%	5,0%	25,0%
Total	Effectif		46	14	60
	% du total		76,7%	23,3%	100,0%

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

Dans ce tableau ci-dessus ont estimé que le changement est bénéficié un avec taux 76,7% par contre 23,3 % ont pas bénéficié de ce changement. On a remarqué que 56,7% ont bénéficié d'une formation par contre 20% ont pas bénéficié dans cette formation.

75,0% ont bénéficié d'une formation dans le cadre de l'utilisation, 56,7% ont bénéficié d'une valeur ajoutée pour l'entreprise.

On constate que la majorité ont estimé que le changement était bénéfique est apporté une valeur ajoutée à l'entreprise avec un pourcentage 76,7%. De plus, la plupart de ceux qui ont perçue le changement comme bénéfique ont également bénéficié d'une formation dans le cadre de son utilisation.

Le tableau présente une répartition des employés en fonction de la formation dispensée dans le cadre de l'utilisation du changement. On peut observer que la majorité des employés (75,0%) ont suivi une formation, tandis que 25,0% n'ont pas bénéficié d'une formation. Cela suggère que l'entreprise reconnaît l'importance de la formation pour faciliter l'adaptation et l'utilisation efficace du changement.

Parmi les employés ayant suivi une formation, une grande majorité (76,7%) considère que le changement est bénéfique et apporte une valeur ajoutée à l'entreprise. Cela indique que la formation a joué un rôle positif dans la perception et l'acceptation du changement, en aidant les employés à comprendre les avantages qu'il peut apporter à l'entreprise.

Par contre Parmi les employés qui n'ont pas suivi de formation, seulement 20,0% considèrent le changement comme bénéfique. Cela souligne l'importance de la formation pour favoriser une vision positive du changement et souligner sa valeur ajoutée. Les employés non formés peuvent être moins enclins à percevoir les avantages du changement et peuvent ressentir une certaine résistance ou une méfiance à son égard.

L'analyse met en évidence le lien significatif entre la formation et la perception positive du changement. Les employés formés sont plus susceptibles de considérer le changement comme bénéfique et de reconnaître sa valeur ajoutée pour l'entreprise. Cela souligne l'importance d'investir dans des programmes de formation complets et adaptés pour accompagner les employés tout au long du processus de changement.

Tableau N°11 le rapport entre une formation adéquate et le sexe :

Sexe		une formation adéquate	une formation adéquate		Total
			Oui	Non	
Sexe	homme	Effectif	32	16	48
		% du total	55,2%	27,6%	82,8%
	femme	Effectif	9	1	10
		% du total	15,5%	1,7%	17,2%
Total	Effectif		41	17	58
	% du total		70,7%	29,3%	100,0%

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

Ce tableau ci-dessus montre que la majorité des salariés ont bénéficié d'une formation adéquate avec un taux 70% par contre 29,3% ont répondu par un non.

On remarque que la catégorie des hommes c'est le plus élevé avec un taux du 55,2% par rapport aux femmes avec un taux 15,5%.et 29,3% pour les autres qui ont répondu par un non avec 27,6% sont des hommes et avec 1,7% sont des femmes.

Le tableau présente une répartition des employés en fonction de leur sexe. On peut observer que la majorité des employés sont des hommes (82,8%), tandis que les femmes représentent une proportion beaucoup plus faible (17,2%). Cette répartition déséquilibrée entre les sexes peut refléter des disparités dans les opportunités d'emploi ou des schémas de recrutement différenciés.

Parmi les employés masculins, 55,2% ont bénéficié d'une formation adéquate, tandis que parmi les employées féminines, seulement 15,5% ont eu la même opportunité. Cela indique une disparité significative dans l'accès à la formation entre les sexes, les hommes bénéficiant d'une formation à un taux beaucoup plus élevé que les femmes.

L'analyse met en évidence le lien entre la formation adéquate et les opportunités offertes aux employés. Les hommes, qui bénéficient d'une plus grande proportion de formations, peuvent avoir accès à des postes et des responsabilités plus avancés, leur offrant ainsi de meilleures perspectives de carrière. En revanche, les femmes peuvent être désavantagées par le manque de formation, ce qui limite leurs opportunités de développement professionnel.

Donc ces résultats nous confirment que la plupart de nos enquêtés de la SPA DANONE D'Akbou ont reçu une formation adéquate pour les utiliser.

2- L'Analyse des données de la deuxième hypothèse

Tableau N°12 répartition des enquêtes selon les mesures la mise en place de nouvelles machine de production.

mesures prises	Effectifs	Pourcentage%
rapidité et efficacité	7	35,0
gagne du temps	6	30,0
meilleure performance	7	35,0
Total	20	100,0

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

D'après ce tableau nos enquêtés parle sur la mesure en place de nouvelle machine de production à changer la façon de travailler, on constate que 35,0% ont mentionnée la rapidité et l'efficacité, et la meilleure performance comme un avantage, suivi par gagne du temps 30%.on peut constate que la rapidité et efficacité ainsi que l'obtention d'un gagne de temps comme des avantages importants de la mise en place de nouvelles machine de production. Le changement induits par les nouvelles machines de production, en mettant en avant les conséquences liée à l'efficacité, au gagne du temps et à l'amélioration de la performance.

Les individus qui considèrent la rapidité et l'efficacité comme un avantage mettent en évidence l'importance de réaliser des tâches ou des activités de manière efficace et dans des délais raisonnables. Cela peut être lié à une volonté d'optimisation des processus, de réduction des délais ou d'accomplissement des tâches de manière plus fluide.

Les individus qui mentionnent le gain de temps comme un avantage soulignent l'importance de l'efficacité temporelle. Cela peut être lié à une volonté d'optimiser l'utilisation du temps disponible, de réduire les délais d'exécution ou de libérer du temps pour d'autres activités.

Les individus qui mentionnent une meilleure performance comme un avantage mettent en évidence l'importance d'améliorer les résultats, les rendements ou les résultats obtenus. Cela

peut être lié à une volonté d'atteindre des objectifs plus élevés, de se démarquer de la concurrence ou de fournir un travail de qualité supérieure.

Tableau N°13 répartition selon leurs opinions vis à vis le changement s'il représente une valeur ajouté pour l'entreprise

Opinions vis-à-vis le changement	Effectifs	Pourcentage %
suivre le changement du marché	2	10,0
amélioration de la situation et motivation	3	15,0
plus de maîtrise de flexibilité	5	25,0
évolution naturelles des profils	2	10,0
optimisation du temps	8	40,0
Total	20	100,0

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

Dans ce tableau nos enquêtés parle sur le changement est bénéfique ou représente une valeur ajouté pour l'entreprise, cela en répondant aux propositions de questionnaire : suivre le changement du marché avec un taux 10,0%, suivi de amélioration de la situation et motivation avec 15,0%, plus de maîtrise de flexibilité avec taux de 25%, et optimisation du temps avec 40,0%, et évolution naturelles des profils avec le taux 10,0%.

On constate que pour le changement du marché, certaines enquêtes soulignent que le changement permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions du marché.

Le changement entraine aussi une amélioration de la situation générale de l'entreprise, cela comprendre une augmentation de la motivation des employées.

Amélioration de la situation et motivation : 15% des enquêtés voient le changement comme une opportunité d'améliorer leur situation et leur motivation. Ils reconnaissent que les nouvelles machines de production peuvent apporter des avantages en termes d'efficacité, de qualité du travail ou de conditions de travail, ce qui se traduit par une meilleure satisfaction et une plus grande implication.

Plus de maîtrise de flexibilité : 25% des enquêtés estiment que le changement offre une plus grande maîtrise de la flexibilité. Cela suggère que les nouvelles machines permettent d'ajuster plus facilement la production en fonction des variations de la demande, ce qui peut conduire à une meilleure gestion des ressources et à une réactivité accrue aux besoins du marché.

Les enquêtés mettent en avant le fait que le changement offre une plus grande maîtrise de la flexibilité. Et optimisation du temps, est largement comme un avantage majeur du changement. L'amélioration des processus et la gestion plus efficace du temps de travail.

Évolution naturelle des profils : 10% des enquêtés considèrent que le changement est bénéfique car il permet une évolution naturelle des profils professionnels. Cela peut signifier que les nouvelles machines offrent de nouvelles opportunités d'apprentissage et de développement des compétences, favorisant ainsi la progression et l'épanouissement professionnel des employés.

Optimisation du temps : 40% des enquêtés identifient l'optimisation du temps comme le principal avantage du changement. Cela suggère que les nouvelles machines permettent de gagner du temps dans l'exécution des tâches, ce qui peut conduire à une meilleure productivité et à une utilisation plus efficace des ressources.

Tableau N°14 répartition des enquêtés selon leurs évaluations de changement.

Evaluation de changement	Effectifs	Pourcentage%
gagner du temps	7	35,0
facilite des taches	6	30,0
Satisfait	2	10,0
garder la flexibilité	5	25,0
Total	20	100,0

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

Dans ce tableau nos enquêtés parle sur le changement a été bon pendant l'exécution de tache cela en répondant aux propositions de questionnaire : gagne du temps avec un taux 35,0%, suivi de faciliter des taches avec un taux 30%, et suivi du garder la flexibilité avec 25%, et aussi une satisfaction avec le taux 10%.

Le changement a permis de gagner du temps dans l'exécution des tâches. Cela peut être dû à l'automatisation de certaines étapes, à l'amélioration des processus ou à l'efficacité accrue des nouvelles méthodes du travail. Et faciliter des tâches, le changement a rendu les tâches plus faciles à réaliser. Cela peut être dû à l'introduction de nouvelles technologies, d'outils plus performants ou de méthodes.

La catégorie "gagner du temps" est la plus choisie, avec 7 personnes représentant 35,0% de l'échantillon. Cette préférence peut être interprétée comme une recherche d'efficacité et une volonté de maximiser la productivité. Les individus peuvent chercher à économiser du temps pour diverses raisons, telles que l'accomplissement de tâches supplémentaires, l'amélioration de la qualité de vie ou la réduction du stress lié à des contraintes de temps.

La catégorie "facilité des tâches" est choisie par 6 personnes, soit 30,0% de l'échantillon. Cette préférence suggère que les individus valorisent la simplicité et la commodité dans leurs activités quotidiennes. Ils cherchent probablement à éviter les complications et à optimiser leurs efforts dans la réalisation des tâches, ce qui peut être lié à la recherche d'efficacité et au souhait de réduire la charge mentale associée aux activités complexes.

La catégorie "satisfait" est choisie par 2 personnes, représentant 10,0% de l'échantillon. Bien que ce pourcentage soit relativement faible, il indique que certains individus sont conscients de l'importance d'être satisfaits de leurs actions et de leurs accomplissements. Ils peuvent accorder une valeur particulière à l'harmonie personnelle, à la réalisation de soi et à la recherche de gratification personnelle dans leurs tâches et leurs engagements.

Satisfaction 10% des enquêtes déclarent être satisfait du changement pendant l'exécution des tâches cela suggère que le changement a répondu aux attentes des employées, amélioration ainsi leur expérience de travail et leur niveau de satisfaction.

La catégorie "garder la flexibilité" est choisie par 5 personnes, soit 25,0% de l'échantillon. Cela souligne l'importance de maintenir une certaine liberté et une adaptabilité dans les activités quotidiennes. Les individus qui privilégient cette catégorie peuvent accorder de l'importance à la capacité de s'adapter aux changements, de répondre à des demandes imprévues ou de concilier différentes obligations de manière souple.

Tableau N°15 : le rapport entre la participation au changement et le sexe

Sexe	Participation à ce changement	Participation à ce changement		Total	
		Oui	non		
Sexe	Homme	Effectif	37	13	50
		% du total	61,7%	21,7%	83,3%
	Femme	Effectif	9	1	10
		% du total	15,0%	1,7%	16,7%
Total	Effectif	46	14	60	
	% du total	76,7%	23,3%	100,0%	

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

D'après ce tableau ci-dessus montre que la majorité des salariés ont participé dans ce changement avec un taux 76,7% par contre 23,3% ont répondu par non.

On a remarqué que la catégorie d'homme c'est plus élevé avec un taux 61,7% par apport aux femmes avec un taux 15,0% et 23,3% pour les autre répondu par un non avec 21,7% pour les hommes et avec 1,7% pour les femmes.

Le tableau met en évidence une disparité significative entre les hommes et les femmes en termes de participation au changement. Le nombre d'hommes ayant participé est beaucoup plus élevé que celui des femmes. Cette inégalité peut s'expliquer par des facteurs socioculturels et des normes de genre qui peuvent influencer les opportunités et les incitations à participer au changement. Des stéréotypes de genre, des attentes sociales différentes et des rôles assignés peuvent jouer un rôle dans cette disparité.

La faible participation des femmes peut être due à des obstacles tels que les discriminations de genre, les attentes traditionnelles en matière de rôles familiaux et domestiques, les inégalités d'accès aux ressources et aux opportunités, ainsi que les normes sociales qui limitent la participation des femmes dans certains domaines. Ces barrières peuvent contribuer à une sous-représentation des femmes dans les processus de changement et dans la prise de décision.

La différence observée dans la participation au changement peut également être influencée par des processus de socialisation. Les normes de genre et les attentes socioculturelles inculquées dès l'enfance peuvent façonner les comportements, les aspirations et les attitudes envers le changement. Les hommes et les femmes peuvent être socialisés différemment en ce qui concerne leur engagement et leur participation à des initiatives de changement, ce qui peut se refléter dans les réponses observées dans le tableau.

Tableau N°16 Rapport entre les nouvelles machines de production et le sexe

Sexe		Les nouvelles machines de production	Les nouvelles machines de production ont elles affecté votre niveau de productivité et votre qualité de travail			Total
			je délivre rapidement mon travail	meilleure performance	ca marcherai très bien efficace	
Sexe	homme	Effectif	4	9	3	16
		% du total	20,0%	45,0%	15,0%	80,0%
Sexe	femme	Effectif	1	1	2	4
		% du total	5,0%	5,0%	10,0%	20,0%
Total	Effectif		5	10	5	20
	% du total		25,0%	50,0%	25,0%	100,0%

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

Comment ces nouvelles machines de production ont-elles affecté votre niveau de productivité et votre qualité de travail ? A cette question les hommes déclarent que le plus important pour elle c'est la meilleure performance avec 45,0%, suivi par rapidité du travail avec un taux 20% puis sa marche très bien efficace avec 15,0%

Meilleure performance, que les nouvelles machines de production ont amélioré la performance globale des travailleurs. Et délivrassions rapidement indique les nouvelles machines de production permettent aux travailleurs de terminer leur travail plus rapidement. Cela peut être dû à l'automatisation de certaines tâches, à l'efficacité accrue des machines ou à d'autres facteurs liés à la productivité

Le tableau révèle que 20% des hommes interrogés estiment que les nouvelles machines de production ont amélioré leur performance, tandis que 45% considèrent que cela a conduit à une meilleure performance. En revanche, seulement 5% des femmes jugent que les machines ont eu un impact positif sur leur travail. Ces résultats indiquent une différence significative dans la perception des effets des machines en fonction du sexe. Des facteurs sociaux, tels que les rôles assignés et les attentes de genre, peuvent influencer ces différences.

La majorité des hommes interrogés (80%) estiment que les nouvelles machines de production ont eu un impact positif sur leur productivité et leur qualité de travail. Cela peut être attribué à des avantages tels que l'automatisation des tâches, l'augmentation de l'efficacité et la possibilité de produire plus rapidement. Cette perception positive peut également être influencée par des facteurs tels que la familiarité avec les technologies et une plus grande confiance envers les machines.

En revanche, seuls 20% des femmes interrogées pensent que les nouvelles machines ont eu un impact positif sur leur productivité et leur qualité de travail. Cela peut être dû à des facteurs tels que des compétences technologiques moins développées, un manque d'opportunités pour se familiariser avec les nouvelles machines, ou des préoccupations liées à la sécurité de l'emploi et à l'automatisation remplaçant les travailleurs. Ces résultats soulignent l'importance de réduire les écarts entre les sexes en termes de compétences technologiques et d'accès aux nouvelles technologies.

Cette analyse met en évidence l'importance d'une évaluation équilibrée des effets des nouvelles machines de production sur la productivité et la qualité du travail, en tenant compte des perspectives des hommes et des femmes. Il est crucial de promouvoir l'inclusion et l'égalité des chances dans l'adoption des technologies, en veillant à ce que tous les individus, indépendamment de leur sexe, puissent bénéficier des avantages des nouvelles machines tout en minimisant les effets négatifs potentiels.

Tableau N°17 Rapport entre les avantages des nouvelles machines et l'âge

l'âge		Les nouvelles machines de production	Les nouvelles machines de production				Total
			accès rapidité aux données	rendement	économiser le temps	meilleure performance	
l'âge	[25-30]	Effectif	2	2	0	0	4
		% du total	10,0%	10,0%	0,0%	0,0%	20,0%
	[30-35]	Effectif	0	0	3	1	4
		% du total	0,0%	0,0%	15,0%	5,0%	20,0%
	[35-40]	Effectif	1	1	1	4	7
		% du total	5,0%	5,0%	5,0%	20,0%	35,0%
	[40-45]	Effectif	2	0	0	0	2
		% du total	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%
	[45-50]	Effectif	1	0	1	1	3
		% du total	5,0%	0,0%	5,0%	5,0%	15,0%
Total	Effectif	6	3	5	6	20	
	% du total	30,0%	15,0%	25,0%	30,0%	100,0%	

Source : logiciel SPSS réalisé par nous-mêmes.

La tendance générale montre que, 30,0% des interrogés déclarent que les nouvelles machines est un accès rapidement aux données et meilleure performance, et 25,0% des enquête affirment que est un économiser du temps, en revanche, 15,0% des travailleurs considèrent que les nouvelles technologique comme un rendement.

On remarque que, 20,0% des salariés âgés [35-40] expriment leur attitudes vise à vis les nouvelles machines en la considèrent comme une meilleure performance contre 5,0% des salariés qui pense que les nouvelles machines est rendement, économiser le temps.

Cela s'explique par le regard positif que les salariés éprouvent à l'égard du nouvelles machines de production on constate que ces nouvelles machines de production est une meilleure performance et un accès rapide aux données.

On observe que l'accès rapide aux données est perçu comme un avantage par un pourcentage relativement élevé de participants, indépendamment de leur âge, cela que les individus, quelle que soit leur tranche d'âge, reconnaissent l'importance de l'accès rapide aux données dans un contexte de travail.

On peut remarquer des différences générationnelles dans la perception des effets des nouvelles machines de production. Par exemple, les participants de la catégorie d'âge [25-30] semblent être plus enclins à considérer positivement l'accès rapide aux données, tandis que ceux de la catégorie [35-40] semblent être plus enclins à considérer positivement une meilleure performance.

Seulement 15% des participants estiment que les nouvelles machines de la production ont un impact positif sur le rendement. Cela soulève la question savoir si les participants ont des attentes plus élevées en termes de rendement ou s'ils perçoivent réellement un impact limité sur leur productivité.

3. vérifications des hypothèses :

Après avoir analysé les données des tableaux, et à la base de notre technique de recherche « le questionnaire », on va procéder à la vérification de nos deux hypothèses qui supposent que « DANONE, a adopté les nouvelles technologies pour s'adapter aux évolutions de son environnement », « les promotions des ouvriers et la productivité sont les apports majeurs de changement technologique ».

La première hypothèse : DANONE, a adopté les nouvelles technologies pour s'adapter aux évolutions de son environnement.

La majorité des salariés de l'entreprise DANONE 90% du tableau (08) sont satisfaits d'un changement observé dans les relations interpersonnelles ou la dynamique d'équipe suite à des nouvelles machines de production.

La majorité ont estimé que le changement était bénéfique est apporté une valeur ajoutée à l'entreprise 76,7%, du tableau (09). La plupart de ceux qui ont perçu le changement comme bénéfique ont également bénéficié d'une formation dans le cadre de son utilisation.

La majorité des salariés utilise un nouvel outil 63.3%, du tableau (07) ce qui explique que l'entreprise DANONE favorise la satisfaction de ses salariés avec de nouveaux outils.

La majorité des salariés 66.7% du tableau (06) sont utilisés des machines. Du fait que plus ils se sentiront satisfaits plus ils seront efficaces dans la réalisation de leurs tâches.

De ces résultats interprétés, on confirme notre première hypothèse.

La deuxième hypothèse : les promotions des ouvriers et la productivité sont les apports majeurs de changement technologique.

La majorité des salariés 80.0% du tableau (15) ont estimé que les nouvelles machines de production ont eu un impact positif sur leur productivité et leur qualité de travail. Cela peut être attribué à des avantages tels que l'automatisation des tâches, l'augmentation de l'efficacité et la possibilité de produire plus rapidement.

La majorité des salariés 100.0% du tableau (13) ont gagné du temps avec un taux 35,0%, suivi de faciliter des tâches avec un taux 30%, et suivi de garder la flexibilité avec 25%, et aussi une satisfaction avec le taux 10%. Le changement a permis de gagner du temps dans l'exécution des tâches. Cela peut être dû à l'automatisation de certaines étapes, à l'amélioration des processus ou à l'efficacité accrue des nouvelles méthodes du travail. Et faciliter des tâches, le changement a rendu les tâches plus faciles à réaliser. Cela peut être dû à l'introduction de nouvelles technologies, d'outils plus performants ou de méthodes.

La majorité des salariés 76.7% du tableau (14) ont participé au changement, donc bien que les promotions des ouvriers et la productivité puissent être des résultats positifs du changement technologique.

En reliant tout cela à notre hypothèse de recherche, on déduit que les promotions des ouvriers et la productivité sont les apports majeurs de changement technologique, et conséquent notre deuxième hypothèse de recherche est confirmée.

4 .Les résultats de l'enquête

1 .DANONE a adopté les nouvelles technologies pour s'adapter aux évolutions de son environnement :

D'après l'étude qu'on a faite, au sein de cette entreprise et le témoignage de notre échantillon, les résultats indiquent que la majorité des salariés de l'entreprise DANONE, soit 90%

(tableau08), sont satisfait des changements observés dans les relations interpersonnelles ou la dynamique d'équipe suite à l'introduction de nouvelles machines de production. De plus, 76,7% (tableau 09) estiment que le changement a apporté une valeur ajoutée à l'entreprise. Il est également noté que la plupart des employés qui perçoivent le changement comme bénéfique ont bénéficié d'une formation pour utiliser les nouvelles technologies. Ces résultats confirment la première hypothèse selon lesquelles DANONE a adopté les nouvelles technologies pour s'adapté aux évolutions de son environnement.

2. les promotions des ouvriers et de la productivité sont les apports majeurs du changement technologique

Les résultats montrent que 80% des salariés (tableau 15) estiment que les nouvelles machines de production ont eu un impact positif sur leur productivité et leur qualité du travail. Les avantages mentionnés incluent l'automatisation des tâches, l'augmentation de l'efficacité et la possibilité de produire plus rapidement. De plus, 100,0% des salariés (tableau13) ont déclaré avoir gagné du temps grave au changement technologique, suivi d la facilitation des tâches (30%) et de maintien de la flexibilité (25%). 76,7% des salariés (tableau14) ont également participé au changement. Ces résultats confirment la deuxième hypothèse selon lesquelles les promotions des ouvriers et la productivité sont des résultats majeurs du changement technologiques.

Conclusion

Conclusion :

Il est clair que le changement technologique a un impact significatif sur le changement organisationnel au sein d'une entreprise DANONE, comme dans de nombreuses autres organisations. L'adoption de nouvelles technologies permet à DANONE de rester compétitif dans un environnement en constante évolution, en améliorant l'efficacité opérationnelle et en exploitant de nouvelles opportunités commerciales.

Cependant, il convient de noter que le changement technologique ne se limite pas simplement à l'adoption de nouvelles technologies. Il exige également une gestion habile du processus de changement et une adaptation des compétences des employés. Il est essentiel de fournir une formation adéquate et un soutien continu pour aider les employés à s'adapter aux nouvelles technologies et à tirer le meilleur parti de celles-ci.

De plus, le changement technologique ne doit pas être considéré comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen d'atteindre des objectifs plus larges, tels que l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité des produits et la satisfaction des clients. Il est important de mettre en place une vision claire et une stratégie solide pour guider le changement technologique, tout en prenant en compte les besoins et les attentes des parties prenantes.

Enfin, il est essentiel d'évaluer régulièrement les effets du changement technologique sur l'organisation et de faire preuve de flexibilité pour ajuster les approches si nécessaire. Le changement technologique est un processus continu et dynamique qui nécessite une vigilance constante et une capacité à s'adapter aux nouvelles opportunités et aux défis qui se présentent.

Dans l'ensemble, le changement technologique et son impact sur le changement organisationnel mettent en évidence l'importance de comprendre et de gérer efficacement les relations complexes entre la technologie, les processus organisationnels et les personnes. En faisant cela, les organisations comme DANONE peuvent exploiter les avantages des nouvelles technologies tout en assurant une transition harmonieuse vers l'avenir.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Ouvrage méthodologique :

- a) ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, ED casbah, Alger, 1997.
- b) Grawitz Madeleine, **Le lexique des sciences sociales**, 7^{ème} Ed Dalloz, paris, 1999.
- c) GRAWITZ Madeline, **méthodologie des sciences sociales**, 11^{ème} édition Dalloz, paris, 2001.
- d) Mathieu GUIDEE, **méthodologie de la recherche, nouvelles édition et Augmentée**, 2003.
- e) Quivy, R, et Van Compenhoudt, **Manuel de recherche en science sociale**, 3^{ème} édition, Dunod, 1995.

Les dictionnaires

- a) Dictionnaire encyclopédie Larousse, langue française, Ed Le petit Larousse 1995.

Les ouvrages théoriques :

- a) Ali Kahlane, **LE DEVELOPEMENT DES TIC ET LA TRANSITION NUMERIQUE EN ALGERIE**, CONFERENCE HILTON- SALLE ROSA – ALGER, 2013.
- b) Alsène Eric, les impacts de la technologie sur l'organisation, sociologie du travail.
- c) Aravis, **changement technologique majeur**, démarche prospective, 2010.
- d) AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, **Méthodes de conduite du changement**, 3^{ème} Edition, Paris, Dunod, 2013.
- e) Autissier David, **la boîte à outils de la conduite de changement**, édition Dunod, 2013.
- f) BALANGER Laurent, **Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations.-Montréal: éd. Organisation, 1994.**

- g) BOUDOIN, Pierre. **La gestion du changement: une approche stratégique pour l'entreprise en mutation**. Montréal: Stratégies pour l'entreprise.1990.
- h) Chavel thierry, **la conduite humaine du changement**, Ed dunos, 2000.
- i) COLLERETTE Pierre [et al]. **Le changement organisationnel : Théories et pratiques**.-Québec : Ed. Padie, 1997.
- j) COLSON Aurélien, **La conduite du changement au sein du secteur public : une conduite pour l'action**. Paris : éd. Commissariat général au plan, 2005.
- k) CSN, FSS et CHP, **convention collective intervenue entre le comité patronal de négociation et la fédération de la santé et services sociaux**, Convention collective, SL, 2000.
- l) Eric Alsène, **le changement technologique en entreprise**, Paris, 1986.
- m) GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique, **Organisations et comportements: nouvelles approches, nouveaux enjeux**, Paris: Dunod, 2005
- n) GROUARD Benoit et MESTON Francis, **L'entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement**, 3ème Edition, Paris, Dunod, 1998.
- o) HAFSI Taieb, FABI Bruno, **Les fondements du changement stratégique**, Montréal Edition Transcontinental, 1997.
- p) JAVEAU Claude, **l'enquête par questionnaire**, 3 ème édition de l'université de Bruxelles, 1982.
- q) Lakhdar Sekiou, Blondin et Jean Marie Pretti, **la gestion des ressources humaines**, 2 ème éd, de Boeck.
- r) LOUBET, DELBAYLE, **Initiation Aux Méthodes Des Science Sociales**, éd L'Harmation, Paris, 2000.
- s) Michel faudrait, **Dans le chef de services à l'épreuve du changement**, 2015.
- t) Michel le bon, **le changement**, Ed organisation, Paris, 2000.
- u) Morin Estelle M, **psychologique au travail**, Québec, 1996.
- v) Pretti Jean-Marie et CerdinJean-Luc, **performances économiques performances sociales à l'heure de la R.S**, édition ESSEC Business school, paris, 2005.
- w) REITTER Rolland, **Cultures d'entreprise**. Paris : Eyrolles, 1991.
- x) Serupia Semuhoza Etienne, **théorie de la motivation au travail**, édition L'Harmattan, Paris 2009.

- y) Shimon Dolan, Eric Gossellin et Jules Carriere, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 3^{ème}, édition, éd Gaétan Morin, 2007.
- z) YATCHINOVESKY Arlette, **Mieux vivre le changement : accompagner et réussir les transitions**, Paris, 2005.

Article et mémoire

- a) Céline Baraeil, « **la résistance du changement** », éd CETO, HEC Montréal, cahier n° 04-10, 2004
- b) Chantale Teasdale, « **accepter un changement technologique : pourquoi et comment ?** » IN le quotidien la presse CRHA, Québec, 2003.
- c) CHRREAUX, « **La mesure de performance des entreprises** », Banque et marché, n° 34, 1998.
- d) Daniel Dicquemare, « **la résistance au changement, produit d'un système et d'un individu** », on les cahiers de l'actif, n°292/293.
- e) Delphine Parenti, « **le nouveau code des marchés publics, une réforme suscitant une résistance au changement** », mémoire en vue de l'obtention d'études supérieures spécialisés en Management du secteur public, université Lumière Lyon, 2004.
- f) 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 revue Gestion: HEC Montréal, vol 24, n° 03, Automne, 1999, P131-139.
- g) Ludovic Bouvier, « **la conduite du changement** », in psy actu, 2008, n°04
- h) RONDEAU Alain, « **Transformer l'organisation: comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail** », In: Revue Gestion, vol. 24, automne.
- i) Salma Benhamou et Florence Chilaud, « **Quel est l'impact des TIC sur les conditions du travail dans la fonction publique** », n° 318, Paris, 2013.
- j) Salma Zone, « **valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel** », mémoire en vue de l'obtention de DEA en sciences sociales économiques et de gestion, Tunis, 2003.

- k) WOOLDRIDGE B. ET FLOYD S, “**The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance**”. In Strategy Management Journal, vol. 11, 1990

Les Site internet :

- A. <https://www.larousse.fr>
- B. <https://www.larousse.fr>
- C. WWW.Larousse.FR/Dictionnaire/Français/Changement/14612
- D. <https://whhttps://books.openedition.org/iheal/1656>
- E. ww.demos.fr/blog/quest-ce-que-le-changement
- F. <https://catfran.flsh.usherbrook.ca/catifq/rel-de-travail/changement-technologique-.html>
- G. <https://www.cairn.info/le-changement-organisationnel-9782810901210.htm>
- H. <https://www.puq.ca/catalogue/livre/changement-organisationnel-546.html>
- I. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-6-page-75.htm>
- J. <https://www.cairn.info/load-pdf.phparticle=re-055-003&download=1>
- K. SPEDA Fabrice. **La conduite du changement lors du déploiement du système d’information**. Disponible sur le site : WWW.mf- service .ch./dossiers/chmgnt2.pdf
», Janvier 2013.

Annexes

**UNIVERSTE ABDERRAHMANE MIRA
BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES SOCIALES ET HUMAINES**

QUESTIONNAIRE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master 2 en sociologies des organisations et du travail.

Sur le thème

L'impact du changement technologique sur le changement organisationnel

dans le cadres de la préparation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master 2 en sociologie des organisations et du travail sur « l'impact du changement technologique dans le changement organisationnel au sein d'une entreprise », nous sollicitons votre participation en répandant au questionnaire avec précision. Nous vous assurons que vos réponses demeureront anonymes.

Merci pour votre précieuse participation.

Réaliser par les étudiantes :

- Mr BOUZIDI Yanis
- Mr CHIBOUNE Antar

Sous la direction de :

- Dr GONZAR Naima

Première Axe : données personnelle de la recherche

1. Sexe

Homme

Femme

2. Age

3. Post occupé

Cadres

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

Autre (précisez)

Nature des tâches, procédures ; profil du poste ; dans quel structure de l'organigramme.

.....
.....

4. Nombre d'années d'ancienneté

1-5ans

5-10ans

10-15an

15ans et plus

Deuxième Axe : Introduction du changement organisationnel

1. Quel changement a connu votre entreprise ?

- Organisationnel
- Social
- Economique
- Environnemental

2. Comment ce changement a-t-il été opéré ?

- Imposé
- Volontaire
- Continue
- Proposé

3. Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise :

- Dirigé
- Organisé

4. Quels sont les facteurs internes / externes déclenchant ces changements dans votre entreprise ?

a. Facteurs internes liés à ?

- Vision de dirigeant
- Croissance et le développement de l'entreprise

b. Facteurs externes liés au ?

- Marché amont : actionnaire, fournisseurs, salariés
- Marché aval : client, concurrent, Etat

5. Quelles sont les raisons majeures de ces changements ?

- Evolution de la société
- Innovation technologique
- Concurrence
- Réglementation

6. Dans quel niveau se situe ce changement ?

- Culture
- Statut
- Structure
- Politique GRH
- Processus
- Décision
- Communication

7. Ces changements sont-ils anticipés et préparés ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....

8. . Est-ce que la direction est prête à informer de façon transparente toutes les personnes concernées par les changements ?

Oui

Non

Pourquoi ?

.....

.....

9. . Quels sont les acteurs concernés par ces changements ?

Propriétaire

Direction générale

Collaborateurs

Manager intermédiaires

Intervenants externes

10. A travers quel moyen ces acteurs sont-ils informés les salariés ?

Assistance à des réunions

Affichage

Documentation

Internet/Intranet

11. Avez-vous participé à ce changement ?

Oui

Non

Pourquoi ?

.....

.....

12. Pensez-vous que ce changement est bénéfique ou représente une valeur ajoutée pour l'entreprise ?

Oui

Non

Si oui,
comment ?.....
.....

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

13. Quels outils que vous utiliser pendant exécution de votre tache ?

- Machines
- Outils informatique
- Autres

14. Est-ce que c'est un nouveau ?

- Oui
- Non

Si c'est était un nouveau outils Quesque il vos apporter ce dernier ?

- Changement organisationnel
- Changement économique

15. Est-ce que ce changement a été bon ou mauvaise pendant l'exécution de votre tache ?

- Bon
- Mauvaise

Pourquoi ?
.....
.....

Troisième Axe : la disposition et l'utilisation des nouvelles technologies (NT) au sein de l'entreprise DANONE :

1 . Qu'est ce que la technologie pour vous ?

.....
.....

2 . Quels sont les avantages et les inconvénients des nouvelles technologies ?

.....
.....

3 . Comment la technologie a-t-elle changé votre vie quotidienne ?

.....
.....

4 . Y a-t-il des défis ou des obstacles que vous avez rencontrés lors de l'adoption de ces nouvelles machines ?

.....
.....

5 . Dans quelle mesure la mise en place de nouvelle machine de production a-t-elle changé votre façon de travailler ?

.....
.....

6 . Quels sont les avantages des nouvelles machines de production que vous avez expérimentées jusqu'à présent ?

.....
.....

7 . Quels sont les inconvénients des nouvelles machines de production que vous avez expérimentées jusqu'à présent ?

.....
.....

8 .comment cette entreprise a-t-elle préparé la mise en place de ces nouvelles machines de production ?

.....
.....

9 Avez-vous reçu une formation adéquate pour les utiliser ?

- Oui
- Non

10 . Avez-vous remarqué des changements dans les relations interpersonnelles ou dynamiques d'équipe depuis l'introduction de ces nouvelles machines de production ?

- Oui
- Non

11 . Comment ces nouvelles machines de production ont-elles affecté votre niveau de productivité et votre qualité de travail ?

.....
.....

12 . Avez-vous un micro ordinateur dans votre poste ?

- Oui
- Non

-Si oui, jugez vous qu'il représente un outil indispensable pour effectuer les taches de votre travail ?

- Oui
- Non

13 . Quelles sont les principaux services des technologies de l'information et de la communication utilisée dans votre entreprise ?

- Site web
- Communication électronique (CD, vidéo...)
- Voix sur IP (téléphone par internet)
- Messagerie interne
- Messagerie externe
- Transfert des fichiers
- Gestion électronique des documents
- Logiciel
- Equipement de contrôle d'accès
- Terminaux mobiles (PDA, boitier électronique de saisie de commande / signature.)

14 . Avez-vous bénéficié d'une formation dans le cadre de l'utilisation des NTIC ?

- Oui
- Non

15 . Quels sont les outils utilisés dans le cadre de la communication interne de votre entreprise ?

- Fax
- Le courrier électronique
- L'intranet
- La boîte de messagerie
- Le téléphone

Résumé

Le changement technologique a toujours été un moteur clé de transformation dans les entreprises. Au fil des décennies, les avancées technologiques ont apporté des opportunités et des défis considérables pour les organisations du monde entier. L'impact du changement technologique sur le changement organisationnel au sein d'une entreprise est un sujet d'étude crucial pour comprendre comment les entreprises s'adaptent et se transforment dans un environnement en constante évolution.

Le progrès technologique, qu'il s'agisse de l'adoption de nouvelles machines, de l'automatisation des processus ou de l'introduction de logiciels innovants, peut perturber les structures et les pratiques organisationnelles existantes. Il peut modifier les flux de travail, les interactions entre les employés et les clients, ainsi que les modèles commerciaux traditionnels. Par conséquent, les entreprises doivent être prêtes à réévaluer et à ajuster leurs stratégies et leurs structures pour rester compétitives et répondre aux demandes changeantes du marché.

Technological change has always been a key driver of transformation in businesses. Over the decades, technological advancements have brought significant opportunities and challenges for organizations around the world. The impact of technological change on organizational change within a company is a crucial topic of study for understanding how companies adapt and transform in a constantly changing environment.

The impact of technological change on organizational change can manifest itself in different ways. First, the adoption of new technologies can lead to a restructuring of workstations and tasks within the company. Jobs may be automated, which may lead to workforce reductions or changes in required skills. At the same time, new technology-related positions may be created requiring specialized skills.