



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

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention de diplôme de Master en Sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème

L'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés

Cas pratique : TRANS-BOIS Bejaia

Réalisé par :

SALHI Soumya

SENOUCI Dihia

Encadré par :

M. AMEUR. S.

Juin 2016

Remerciements

Nous tenons à remercier au premier lieu Dieu le tout puissant qui nous a procuré le courage et la volonté pour achever ce travail aussi pour suivre nos études avec succès.

Ensuite nous souhaitons remercier notre promoteur M^{er} AMEUR S. Pour son soutien et dévouement, son suivi et ses conseils pour réaliser ce travail.

Pour finir, nous tenons à remercier tous les salariés de l'entreprise Trans-Bois pour leur temps et le partage d'expérience dans le domaine et en particulier M^{er} HAFAF A et M^{er} DELLAL T. Et à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À ma mère, pour son amour, son dévouement, ses conseils et toute la bienveillance qu'elle a consentie à mon égard ;

À mon père, pour sa rigueur, ses conseils, et pour tous les efforts qu'il ne cesse de déployer envers nous ses enfants afin que nous puissions réussir nos études et par conséquent notre vie ;

Trouvez en ce travail le fruit de votre bonté et puisse dieu me donner la chance de vous faire partager très longtemps le résultat de tous vos sacrifices ;

A mes frères AGHILES, KOUCEILA, et ma sœur AMEL et ma belle sœur MERIEM et ma nièce DAMYA à qui je souhaite beaucoup de réussir et de bonheur ;

A tous mes amis (e)s et collègues de travail TRANS-BOIS, à tous ceux que j'aime et qui m'aiment : qu'ils trouvent ici l'expression de mes sentiments les plus dévoués et mes vœux les plus sincères ;

Que dieu le tout puissant vous préserve tous et vous procure sagesse et bonheur.

Dibia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À mes parents Ali et Fatema Zohra qui m'ont
donné tout le courage, la volonté et la confiance

À mes sœurs :

Amina et son mari Merzak et leurs enfants

Meryem, Aya, Mariya

Hassina et son fiancé M'hamed

Ma petite sœur Sara

À mon frère Boualem

À mes amis sans exception

Et à toute ma famille

Soumya

La liste des abréviations

C.S.F : catégorie socioprofessionnel.

F : Fréquence.

R.H : ressources humaines.

PDG : président directeur général.

Trans-bois : transformation du bois.

La liste des figures :

Numéro	Le titre de la figure	Page
1	Étape et phase du changement	25
2	Regroupement des sociétés de TRANS-BOIS	83
3	Situation géographique	85
4	Organigramme générale de l'entreprise	87

La liste des tableaux :

Numéro	Titre de tableau	Page
1	Synthèse de l'historique du changement	34
2	Synthèse des différents types de changement	39
3	Les différents types de changement	56
4	Facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction selon Herzberg	72
5	La répartition de l'échantillon selon le sexe	95
6	Répartition de l'échantillon selon l'âge	96
7	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	97
8	Distribution de la population selon la catégorie socioprofessionnelle	98
9	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnel	99
10	Répartition de la population selon le poste occupé	100
11	Représentation des effectifs selon les informations données par les responsables concernant la finalité du changement organisationnel	103
12	Augmentation de la production selon la catégorie socioprofessionnelle	104
13	L'efficacité du changement organisationnel	105
14	L'avis des salariés sur le degré de la réussite du changement organisationnel selon le niveau d'instruction	106
15	Les points de vue des salariés de TRANS-BOIS concernant les finalités de changement et leur possibilité à aider l'entreprise pour être à la hauteur	108
16	L'entreprise met en œuvre la motivation des salariés face au changement	109
17	L'origine de la motivation pour les salariés de TRANS-BOIS au travail	110
18	Les facteurs qui démotivent les salariés de TRANS-BOIS	111

19	L'avis des salariés de TRANS-BOIS sur la satisfaction des besoins	111
20	Organisations des rencontres où les salariés peuvent poser leurs questions sur le changement organisationnel	112
21	Classement des sources de motivation selon l'ordre d'importance	113
22	Le changement organisationnel comme une source de motivation	114
23	Relation entre le changement organisationnel et la catégorie socioprofessionnelle	116
24	Relation entre l'information reçue et la catégorie socioprofessionnelle	117
25	Relations entre les obstacles rencontrés par les travailleurs durant la période du changement organisationnel et la catégorie socioprofessionnelle	119
26	Influence du choix de la période de changement organisationnel sur le sentiment des salariés	120
27	Relation entre l'avis des salariés et la motivation de ces dernières après le changement organisationnel	121
28	Apport de la motivation pour les salariés	122
29	L'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés	123
30	Les raisons évoqué par les enquêtés concernant l'état de préparation pour le changement d'entreprise en cas de faute motivation	124

Sommaire

Cadre méthodologique et théorique

Introduction

Chapitre I : Le cadre méthodologie

Section I : partie méthodologique

1- La problématique -----	05
2- les hypothèses -----	08
3- Les objectifs de la recherche -----	10
4- Les raisons du choix du thème -----	10
5- définitions des concepts -----	11
6- la méthode et la technique utilisée -----	15

Section II : les études antérieurs

1- Les études antérieures du changement organisationnel -----	20
a. Le modèle de Lewin -----	20
b. Le modèle de Kottre -----	22
c. Le modèle de Colletterie -----	24
d. Le modèle de Wiek -----	28
2- Les études antérieures de la motivation -----	33
a. La motivation chez Herzberg -----	33
b. La motivation chez Gregor -----	34
c. La motivation chez Maslow -----	35

Chapitre II : le changement organisationnel

1- Définition du changement organisationnel -----	39
2- les facteurs du changement organisationnel -----	39

A- les facteurs externes-----	39
B- les facteurs internes	
3- les domaines du changement organisationnel -----	40
4- les types du changement -----	42
A- changement radical -----	42
B- changement incrémental -----	42
C- changement équilibriste -----	43
D- changement délibéré/ émergent -----	43
E- changement imposé/ changement voulu -----	43

Chapitre III : la motivation des salariés au travail

1- l'histoire de la motivation -----	49
2- la définition de la motivation au travail -----	.47
3- les caractéristiques de la motivation au travail -----	50.
4- les types de la motivation au travail-----	50.
5- les typologies de la motivation au travail -----	52.
6- les raisons de la motivation au travail -----	53
7- les origines de la motivation -----	53
8- principales théories de la motivation-----	54
1- les théories des besoins-mobiles-valeurs -----	55
2- la théorie du choix cognitif-----	59
3- les théories de l'autorégulation-métacognition -----	60

Partie pratique

Chapitre IV : l'enquête sur le terrain

Section I : présentation de l'entreprise

1 histoire de TRANS-BOIS -----	63
---------------------------------------	----

2	situation géographique-----	65
3	rôle de l'entreprise TRANS-BOIS -----	67
4	moyen matériel de l'entreprise -----	67
5	présentation et l'objectif de l'organigramme -----	67
6	présentation des différents services -----	69

Section II : l'enquête de terrain

1	la pré-enquête -----	72
2	L'enquête -----	72
3	Le choix de l'échantillon -----	73
4	Les problèmes racontés -----	74

Chapitre V : l'analyse et l'interprétation des données

1.	les caractéristiques de la population d'étude -----	76
2.	Vérification de la première hypothèse-----	83
3.	Vérification de la deuxième hypothèse-----	97

Conclusion

La liste bibliographique

Annexes

Introduction

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises actuellement subit des bouleversements majeurs (mondialisation, concurrence, innovations technologiques ...) qui poussent celles-ci à s'interroger sur leurs modes de gestion et d'organisation. Comprendre les implications des changements organisationnels opérés par de nombreuses entreprises, semble devenir une question clé de survie.

Le changement organisationnel ne concerne pas seulement la direction ou une couche spécifique de l'organisation, mais il touche tous les niveaux administratifs et toutes les unités organisationnelles. Toute opération de changement efficace est reliée aux compétences et aux distributions des tâches et les responsabilités sur tous les effectifs de l'organisation.

Tout changement professionnel nécessite une adaptation à de nouvelles règles et s'il est négatif, il peut entraîner la perte d'avantages matériels ou immatériels, la perte de repères, la confrontation avec l'inconnu, le risque d'une perte de maîtrise de la situation, voire même d'une perte de la compétence professionnelle ainsi que la motivation.

Les salariés vont sans doute changer de configuration de travail, de périmètre d'activité ou de site géographique, leur responsabilité, leur mission et leur charge de travail vont ou peuvent être modifiées.

Sous un autre angle, un changement génère aussi des tensions parce qu'il fait apparaître de nouveaux besoins auxquels il n'a pas répondu et qui peuvent être d'ordre matériels ou immatériels.

Pour que le changement soit efficace il faut identifier les besoins des salariés concernés par le changement plutôt que de calquer des solutions toutes faites sans tenir compte des besoins réels exprimés par les salariés ; ainsi un manque d'attention à l'égard des besoins risque de provoquer chez les salariés une dégradation de la motivation et une perte de fidélité et de loyauté envers l'entreprise.

Dans ce mémoire de fin d'études, nous tenterons de développer et de montrer l'impact du changement organisationnel adopté par l'entreprise TRANS-BOIS sur la motivation des salariés en vue de faire face aux changements.

Pour atteindre cet objectif, nous avons réparti notre travail en deux parties complémentaires :

Une partie théorique et une partie pratique : La partie théorique est composée de trois chapitres, le premier est consacré pour le cadre méthodologique, qui porte deux sections : section de la partie méthodologique : la problématique, les hypothèses, les raisons de choix du thème et les objectifs ainsi que la méthode et la technique utilisée, et section des études antérieures. Le deuxième chapitre sera consacré au changement organisationnel et enfin le troisième chapitre qui est axé sur la motivation des salariés.

La partie pratique comprend deux chapitres dont le premier est réservé à la présentation globale de l'entreprise TRANSBOIS de Bejaia à travers son organisation, ses missions d'une part et d'autre part l'enquête de terrain comme la pré-enquête l'enquête elle-même et le choix de l'échantillon. Le deuxième chapitre présente l'analyse et l'interprétation des résultats.

Chapitre I

Le cadre méthodologique

Section I : partie méthodologique

Dans cette section, nous avons présenté notre étude qui traite du cadre méthodologique concernant le changement organisationnel et son impact sur la motivation des salariés. Nous essaierons donc de poser la problématique, les hypothèses, les raisons et les objectifs du choix du thème, les définitions des concepts et enfin la méthode et la technique utilisée.

1 La problématique :

Aujourd'hui la plupart des entreprises, pour qu'elles soient être efficaces et garder leur place sur le marché, elles mettent en place une nouvelle organisation afin de s'adapter aux modifications, aux évolutions et aux exigences de l'environnement externe.

En tant que tels, ces entreprises ne peuvent pas ne pas réagir aux différentes évolutions qui résultent de la dynamique environnementale donc "pas de croissance, pas de développement, pas de survivre sans changement", "changer ou mourir", "se transformer ou disparaître", " changer pour évoluer" sont des verbatim issus de discours de dirigeants d'entreprise¹.

Plusieurs raisons poussent les entreprises à opérer des changements, parmi ces raisons certaines relèvent de l'ordre externe qui sont liées à la technologie, au marché et à la concurrence... etc. et autres à l'ordre interne qui sont propre à la structure et aux politiques internes d'organisation à savoir des mutations, changements des acteurs, avoir des promotions...etc. ont des effets sur le fonctionnement des entreprises.

Le changement organisationnel est passé par trois grandes périodes d'après **Demers** ; d'abord, celle qui suit la Deuxième Guerre mondiale, qui était conçue comme un processus graduel de développement induit par la nature

¹ Autissier Davide et autres, **conduite du changement :(concepts clés)**, Ed non citée, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P1.

même de l'organisation, est menée par un dirigeant rationnel. De fait, les théories dominantes de l'époque sont portées essentiellement vers l'adaptation de l'organisation à un environnement en croissance. D'où leur catégorisation sous l'appellation de théories du développement organisationnel, de la croissance et de l'adaptation. Puis celle de la fin des années 70 qui a été marquée comme un processus discontinu et révolutionnaire. Le changement est alors perçu comme un événement dramatique, une crise dans la vie d'une organisation, un processus radical de mutation mené par des dirigeants héroïques qui agissent simultanément sur la culture, la stratégie et la structure afin de transformer l'organisation. Les théories typiques de cette époque sont celles de l'écologie des populations, de l'approche configurationnelle, du changement culturel et cognitif. Enfin, la période actuelle qui a commencé dès les années 80, le changement organisationnel se présente plutôt sous l'angle de l'apprentissage et de l'innovation. Il est vu comme un processus continu d'apprentissage. Dans cette perspective, on reconnaît le caractère mouvant des environnements dans lesquels évolue l'organisation. On reconnaît aussi que l'organisation n'absorbe pas le changement seulement il est l'affaire de tous les membres de l'organisation qui ne sont plus vus principalement comme des résistants, mais comme des initiateurs de projets et d'initiatives locales nécessaires à la réussite du changement. Les théories dominantes sont les théories de l'apprentissage, les théories évolutionnistes et les théories de la complexité¹.

L'entreprise avant de rejoindre leurs nouveaux objectifs doivent compter sur les salariés comme facteur déterminant de leur transformation, en effet c'est

¹ Demers chirstiane, de la gestion du changement à la capacité de changer : « l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », in gestion, vol24, n°3, septembre, 1999, P131-133.

la dimension humaine, qui est la clef de la réussite du changement organisationnel.

Pour que les individus s'adaptent à ce changement, l'organisation doit motiver l'ensemble de ses salariés pour les satisfaire, les encourager dans leur travail. Ce que **HEZBERG** a développé dans ses travaux qui portaient sur la motivation humaine au travail ; son idée principale est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature c'est-à-dire on a deux facteurs (bi factorielle) de la motivation au travail qui sont les facteurs de l'insatisfaction et les facteurs de la satisfaction ; les facteurs de l'insatisfaction sont liés à l'extrinsèque tels que la politique du personnel, la politique de l'entreprise, le système de supervisons, les relations interpersonnelles entre les salariés, les salaires... et les facteurs de la motivation sont liés à l'intrinsèque tels que la réalisation de soi, la reconnaissance, les possibilités de promotion et de développement, son contenu, les responsabilités, l'intérêt au travail. Pour lui les deux facteurs ne sont pas opposés donc la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont ardents, les salariés ne sont pas motivés¹.

Dans notre étude ; on tentera de montrer et expliquer ce que le changement organisationnel peut apporter à une entreprise.

Nous avons mené notre étude dans l'entreprise « **TRANS-BOIS** » de Bejaia qui est spécialisée dans la transformation et la commercialisation du bois.

Cette entreprise a connu récemment un changement organisationnel suite au départ en retraite de son PDG, l'arrivée d'un nouveau PDG a engendré un changement de l'organigramme de l'entreprise et de toutes ses structures. À cela s'ajoute, le changement de certains acteurs au département maintenance, ce

¹ Plane Jean-Michel, **Théorie des organisations**, Ed DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2003, P38.

dernier a connu souvent des changements d'acteurs, le dernier changement a eu lieu au mois de janvier 2016.

Ces changements se sont soldés par des reclassements négatifs des acteurs existants ; un chef de service s'est vu reclassé comme chef de section intervention et le directeur de la maintenance par intérim qui est reclassé chef de département études et méthodes.

Ceci nous amène à poser cette problématique :

Est-ce que ce changement organisationnel, qu'a vécu cette entreprise, influe sur la motivation des salariés ?

Afin de bien structurer notre travail de recherche et de répondre à notre question, nous avons jugé utile de poser les questions suivantes :

- Le changement organisationnel motive-t-il les attentes des salariés de TRANSBOIS ?

- Est-ce que le changement organisationnel influe positivement sur la motivation des salariés ?

2 Les hypothèses :

Après notre pré-enquête réalisée dans l'entreprise TRANSBOIS, à base d'un entretien exploratoire avec les salariés, nous avons proposé des hypothèses suivantes :

- Plus le changement organisationnel est efficace, plus la motivation des salariés est élevée.
- Le changement organisationnel influe positivement sur la motivation des salariés.

➤ **A) Discussion des hypothèses :**

a- Discussion de la première hypothèse :

« Plus le changement organisationnel est efficace, plus la motivation des salariés est élevée ».

La stratégie efficace en matière de changement en vue de satisfaire simultanément les besoins de l'organisation et ceux des employés, ces derniers sont motivants, en donnant leur savoir-faire et leur participation active et leur compétence est une nécessité vitale pour l'entreprise qui veut vraiment être performante.

b- Discussion de la deuxième hypothèse :

« Le changement organisationnel influe positivement sur la motivation des salariés ».

Le changement organisationnel suppose la recherche d'une certaine efficacité organisationnelle, du fait il joue un rôle important dans le développement de la gestion des ressources humaines, de créer de nouvelles formes de travail en essayant d'adapter et de motiver l'ensemble des salariés dans ce nouveau contexte.

Lorsque les salariés seront adaptés et identifiés dans le changement, on va avoir des salariés motivés, qui permettent aux employés d'arriver à atteindre leurs objectifs pour faciliter leur vie professionnelle.

3 Les raisons du choix du thème :

❖ Approfondir nos connaissances théoriques en sociologie des organisations et plus particulièrement dans le domaine de la GRH.

❖ Voir les effets et l'importance du changement organisationnel dans les différentes activités des entreprises.

❖ La place qu'occupe la motivation dans les entreprises mondiales, et son importance dans les entreprises Algériennes.

❖ Le changement organisationnel est un outil important pour le développement des entreprises, nous essaierons donc de le vérifier dans une entreprise algérienne qui est **TRANS-BOIS** Bejaia.

4 Les objectifs de la recherche :

❖ Essayer d'appliquer nos connaissances théoriques à des cas concrets.

❖ Tenter de comprendre l'apport du changement organisationnel dans une entreprise.

❖ Donner des explications sur les facteurs essentiels de la motivation des salariés au sein d'une entreprise.

❖ Cerner et expliquer les liens entre le changement organisationnel et la motivation des salariés.

❖ Vérifier l'apport de la motivation pour la réussite du changement organisationnel.

5 Les définitions des concepts :

Les éléments indispensables à toute recherche se sont les concepts clés, le concept en tant qu'outil fournit non seulement un point de départ, mais également un moyen de designer par abstraction, d'imaginer ce qui n'est pas directement perceptible donc, il est outil de présenter quelques concepts liés à notre thème qui sont divisé en deux parties ; la première partie évoque les concepts du changement organisationnel et la deuxième partie la motivation des salariés :

1) Définition de changement organisationnel :

a) Définitions du changement :

Certains auteurs ont défini le changement comme étant « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »¹.

D'un côté, pour **Bélangier** qui donne une définition très proche de la première, le changement serait « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »².

Bartoli et **Hermel** regroupent les changements en trois catégories³ :

- 1- Les changements ponctuels mineurs, quel que soit en termes de temps ou d'espace.
- 2- Les changements ponctuels majeurs, dont l'incidence, est durable à moyen ou long terme.
- 3- Les changements permanents qui sont de véritables processus de changement.

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans notre travail de recherche.

¹ Colletterte Pierre et autre, **le changement organisationnel : (Théorie et pratique)**, Ed. Presses de l'Université du Québec, Québec, 1997, P173.

² Bélangier et Laurent, « Le changement organisationnel et le développement », in Nicole Bélangier et Jacelyn Jacques, la dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin, 1994, P357-386.

³ Bartoli Annie et Philippe H, **piloter l'entreprise en mutation : (une approche stratégique du changement)**, Ed. d'organisation, 1986, P259.

b) Définition de l'organisation :

Le terme « organisation » a plusieurs sens distincts, bien que voisins. Il désigne une dynamique (le fait d'organiser), une méthode ou un procédé, la manière dont un ensemble est structuré (l'organisation générale d'une firme par exemple) et les groupes humains finalisés. Parmi les auteurs en organisation que nous étudierons plus loin, il n'existe pas de véritable consensus pour cerner cette notion.

Au début de XX^e siècle, le sociologue **Marx Weber** caractérise l'organisation par la division du travail et la définition des fonctions qui en découle, par un système de communication, une hiérarchie et un système de contribution-rétribution. Plus près de nous, le spécialiste canadien management, **Henry Mintzberg**, estime simplement qu'une organisation se caractérise par la manière dont le travail est divisé et coordonné. **Michel Crozier** considère une organisation comme un construit « social », autrement dit une réponse au problème de l'action collective, celle-ci existant chaque fois qu'une activité ne peut être réalisée par un individu seul¹.

c) le changement organisationnel :

Le changement dans l'organisation est défini comme étant « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation »².

¹Charpentier Pascal, **Management et gestion des organisations**, Ed ARMAND COLIN, Paris, 2001, P3.

² Van de Van A-H et Poole M-S (1995), " Explaining Development and Change in Organization", Academy of Management Review, Vol 20, n°3, PP 510-540. In : Dardrour Latiri Imère, Thèse de Doctorat, soutenue : le 4 décembre 2006.

Pour **Guilhon**, le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles¹.

Le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »².

De l'autre, Colletterte et ses collaborateurs voient que le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »³.

Deux éléments importants ressortent de ces deux dernières définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui est perceptible par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit

2) **La motivation des salariés :**

a) **La motivation :**

Selon **Claude Levy Lebyer** : « est un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire »⁴. Chacun modèle ne peut synthétiser à lui seul toute dimension de processus motivationnel même si chaque théorie explique une partie du processus en jeu.

Elle est définie par **S. Beher-Michel** comme : « un moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désir et d'aspiration permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que pense pour

¹ Guilhon A, « Le changement organisationnel est un apprentissage », in revue française de Gestion, n° 3, 10/1999, PP 137-139.

² Colletterte Pierre et autre, Op.cit, P98.

³ Ibid., P20.

⁴ Cohen Anniek, toute fonction des ressources humaines, Ed DUNDA, Paris, 2006, p48.

réussir sa vie. Cette énergie se manifeste à travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise à travers d'expérience ».

Et on trouve que **F. Fenouillet** a défini la motivation comme « le concept de la motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, l'intensité et la persistance du comportement »¹.

b) le salarié :

Le salarié est une personne qui s'engage à exécuter un travail, à temps plein ou à temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salaire ou traitement.

Le salarié s'engage pour une période limitée ou indéterminée².

Le salarié est un travailleur dont le revenu principal est constitué par le salaire³.

c) la motivation des salariés :

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire les efforts d'orienter et soutenir durablement le salarié vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités du personnel.

La motivation au travail est, en effet, un ressort important tant d'une compétition devenue mondiale. En outre, comme l'avance technologique n'est plus un privilège durable, la productivité et la qualité des services, donc la compétence et la motivation du personnel, deviennent des éléments descriptifs de la survie des entreprises⁴.

¹ Fenouillet Fabien, **la motivation**, Ed DUNOD, Paris, cedex, p06.

² A.S, http://www.jobintree.com/dictionnaire/définition_salarie_144.html, 24 jan 2016. 17:06 GMT

³ Silem Ahmed et Albertini Jean-Marie, **lexique d'économie**, Ed DAILOZ, 7^{ème} édition, Italie, 2002, P594.

⁴ Levy-Leboyer Childbrith, **la motivation dans l'entreprise : (modèle et stratégies)**, Ed d'organisation, 2^{ème} édition, 2003, P14.

Selon **Chantal Rivalea** « la motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. La motivation au travail, c'est donc le goût que le sujet a de le faire, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance, la continuité de l'effort consent »¹.

La motivation au travail agit aussi comme déclencheur de l'action et est de ce fait d'une importance cruciale dans l'examen du rendement au travail. Néanmoins, même si tout comportement trouve sa source dans la motivation, il est nécessaire pour comprendre l'aspect rationnel d'un comportement, d'en examiner le but est de comprendre la nature de satisfaction, qui représente l'extrait recherché de toute action.²

6 La méthode et la technique utilisée :

Après avoir exprimé ce que nous cherchons à élucider sur le terrain, nous abordons les éléments que nous avons choisis dans le processus de notre recherche afin d'enlever l'ambiguïté entre le réel et de non réel. Pour cette raison nous avons opté pour une méthode et une technique de recherche bien déterminée. Dans le même sens **GRAWITZ Madeleine** soutient qu'une technique et une méthode permettent de répondre à un « comment », ce qui permettra d'atteindre un but fixe qui se situe au niveau de faits ou des étapes pratiques.³

¹ Giffard Pierre-Olivier in Chantal Rivaleau, **les titres des services : (facteurs de motivation et d'efficacité)**, Ed non citée, France, 2012, P13.

² Shimon Dolan et autre, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, Ed Gaétan Morin, Québec, 2003, P100.

³ Grawwitz Madleine, **Lexique des sciences sociales**, Ed Dalloz, Paris, 2002, P408.

6.1. La méthode utilisée :

Plusieurs facteurs influencent sur le choix de la méthode que le Chercheur doit suivre du moment qu'elle est intimement liée à la question de départ posée au début de sa recherche et à ses objectifs.

Pour apporter et développer des réponses à nos questions, il est trivial d'avoir recours à une méthode de recherche. Qui peut être définie comme un ensemble de règles relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés. Elle se produit, sur le terrain, par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche.¹

Parmi les nombreuses méthodes utilisées dans différentes recherches scientifiques, nous avons opté pour une approche quantitative qui nous permettra de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

A partir de là, on peut dire qu'on a opté pour la méthode quantitative qui est « un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes ... les mesures peuvent être ordinaires du genre plus grand ou plus petit ou numérique avec usage de calculs »².

Ce choix est déterminé par la nature de notre thème à savoir « le changement organisationnel et son impact sur la motivation des salariés » notamment la question de départ et les objectifs de la recherche et cela, en vue de vérifier les hypothèses émises et d'assurer les relations existantes entre les différentes variables

¹Aktouf Omar, **Méthodologie des sciences et approche quantitative des organisations**, Ed Québec, Québec, 1987, p27.

²Boudon Raymond, **Des méthodes en sociologie**, Ed puf, Paris, 1970, p58.

6.2. La technique utilisée :

Selon ANGERS Maurice, les techniques de recherche sont les Moyens qui permettent d'aller recueillir les données dans la réalité, elles indiquent la façon d'accéder aux informations que l'objet est susceptible de fournir¹.

Dans notre recherche, nous avons choisi la technique suivante : le questionnaire qui semble correspondre à notre sujet et surtout au type d'échantillon que nous avons choisi d'étudier, ces techniques se définies comme suit :

❖ L'observation :

Nous avons opté en premier lieu pour l'observation, parce qu'elle « assure une double démarche d'élaboration de savoirs. Elle aide à répondre à des questions sur l'objet étudié et à analyser la manière avec laquelle on procède pour choisir ces questions et élaborer une stratégie »². Cette technique nous a permis d'observer des faits réels et le déroulement des différents actes dans l'entreprise **TRANS-BOIS**. Cette démarche a été rendue possible par le fait qu'une d'entre nous est recrutée, par le biais de l'ANEM, et travaille dans cette entreprise au département RH.

Nous avons donc pu observer l'environnement dans lequel évoluent les salariés ainsi que les différents changements qui ont été apporté dans l'entreprise. En nous référant et en comparant les changements de l'organisation de travail précédente, nous avons choisi le changement d'acteur comme objet de notre étude.

¹Angers Maurice **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Ed Casbah, Alger, 1999, P66.

²Blanchet Alain et autres, **Les techniques d'enquête en sciences sociales**, Ed DUNOD, Paris, 2005, p 24.

❖ Le questionnaire :

Après avoir choisi notre méthode de recherche (quantitative), nous avons procédé au questionnaire comme technique sur le terrain qui paraît plus adéquat à notre étude.

Le questionnaire a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et les hypothèses préalablement constituées.

Le questionnaire comme étant : « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »¹

Le questionnaire peut être distribué et administré de différentes manières par ailleurs, il exige des qualités particulières de l'enquêteur.

Non seulement par sa directivité on ne peut en déroger, mais aussi qu'il prend une forme d'interview ou auto administré.

Dans notre travail on a opté à deux types de questionnaire :

Le questionnaire auto-administré et le questionnaire d'entretien.

« Dans le questionnaire auto-administré, l'enquêté remplit lui-même le formulaire des questions », ce type de questionnaire est destiné aux cadres car ils savent lire et écrire.

Dans le questionnaire d'entretien, l'enquêteur pose des questions orales à l'enquêté, ensuite il note les réponses dans le formulaire »², ce type de questionnaire est destiné aux exécutants car certains parmi eux ne savent ni lire ni écrire.

¹Angers Maurice, Op.cit, P146.

² Ibid., P148.

Les questions ont été utilisées selon la capacité de répondre de chaque catégorie socioprofessionnelle (cadre, agent de maîtrise, agent d'exécution) selon la nomenclature des postes de l'entreprise d'accueil.

Dans le but d'avoir le maximum d'informations et des données sur notre thème, nous avons élaboré un questionnaire qui contient 29 questions dans lequel on trouve des questions ouvertes qui permettent la collecte d'informations et des questions fermées.

Section II : Les études antérieures

Préambule :

Chaque enquête en science sociale porte sur un phénomène ou sur un thème bien particulier et bien défini. Le chercheur est dépendant de son thème et il est exigé de lui de tracer ses limites et frontières, pour ne pas confondre avec d'autres thèmes et pour mieux le maîtriser.

Plusieurs auteurs ont émis des hypothèses et ont consacré des études sur le changement organisationnel et la motivation des salariés. Nous sommes inspirés de ces études et hypothèses pour le thème que nous avons choisi.

Nous avons tenté, à travers notre mémoire de fin d'études, d'établir une relation entre le changement organisationnel et la motivation des salariés, et ce, dans une entreprise algérienne à savoir, **TRANS-BOIS** de Bejaia.

1) Les études antérieures du changement organisationnel :

A Le modèle de Lewin :

Dans la ligne des travaux sur les groupes, **Lewin** (1947a, 1947 b, 1952, 1975) propose un modèle de changement, devenu un classique, ce modèle propose un processus de changement en trois phases : la décristallisation, le déplacement et la cristallisation. Ces phases s'appliquent à toutes les organisations ainsi qu'aux sociaux et aux destinataires du changement.

1. La phase de décristallisation des normes de groupe :

Corresponds à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles et à la création d'une motivation à changer cette décristallisation. Elle est rendue possible par la discussion en groupe, favorisant la remise en cause des normes du groupe (ses perceptions, ses habitudes et ses comportements) c'est de ce déséquilibre que naissent l'ouverture et la dynamique nécessaire à l'apprentissage de nouvelles conduites. Ce déséquilibre repose sur l'insatisfaction de la situation actuelle qui déclenche des mécanismes d'un

confort, d'anxiété, d'insécurité psychologique. Il favorise la prise de conscience du besoin de changer et de désapprentissage des comportements actuels au profit d'autres comportements.

2. **La phase de déplacement** : donne lieu à un changement par la réduction des forces de résistance que représente l'attachement aux normes. Il s'agit d'une phase de transition où l'on expérimente les nouvelles pratiques.

3. **La phase de cristallisation** : de nouvelles normes sur un nouveau point d'équilibre permettent d'éviter tout retour à l'état initial, susceptible déstabiliser le nouveau champ de forces. Cette phase repose sur l'intégration de nouvelles habitudes dans le travail, afin de rendre le changement permanent. Le modèle en trois phases de **Lewin** a l'avantage d'être facile à comprendre et à refléter une approche des processus de changement. Néanmoins, certains auteurs lui reprochent une approche trop linéaire au changement, ne laissant la place ni au chevauchement des phases, ni à la dynamique d'apprentissage continu ; sur ce dernier point, il apparaît pourtant que dans les organisations contemporaines la notion de cristallisation devient difficile à cerner, car les organisations sont en changement permanent. Ainsi, si les expériences de **Lewin** conduites auprès de managers américains présentent un intérêt majeur pour comprendre l'influence sociale sur le comportement des individus. On peut toutefois leur reprocher d'aborder le changement comme un phénomène établissant le passage d'un état A à un état B, et non comme un phénomène continu. Malgré cette limite, **Lewin** montre que le groupe constitue une porte d'entrée intéressante pour modifier les comportements individuels. Ainsi, contrairement au présupposé qu'un individu serait plus malléable que le groupe, les travaux de **Lewin** mettent en évidence qu'il est plus aisé de faire changer des individus constitués en groupe que des

individus pris séparément. Dans ce cas, le groupe joue le rôle de réducteur d'incertitude pour l'individu¹.

B Le modèle de Kotter (1996 ; 2000) :

Ce modèle est de type stratégique composé de huit étapes² :

- **Susciter un sentiment d'urgence** : durant cette étape, les protagonistes du changement doivent tout d'abord être dotés d'un leadership solide et présenter les arguments qui traduisent que l'organisation actuelle est en péril et qui présentent les avantages de la situation escomptée. Selon **Kotter**, le sentiment d'urgence remplace celui du contentement.

- **Créer un groupe de direction, un « noyau dur » (une coalition)** : ce qui suppose que les réformateurs s'entourent des bonnes personnes en termes de compétences de leadership et d'expertise. Cette équipe devrait être dotée d'un fort sentiment d'engagement et unie autour du changement, capable de le faire valoir et de le gérer.

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

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

¹ Autissier Davide et autre, Op.cit, P113-117.

² Kotter John, **conduite du changement : (huit causes d'échec)**, Ed d'organisation, 2000, PP 1-24.

• **Communiquer et partager la vision de changement :** pour la communication de la vision, les tenants du changement doivent véhiculer un message simple, attrayant et intelligible.

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

• **Habiliter les employés à prendre des mesures élargies :** il s'agit de tenter de lever les obstacles au changement et d'impliquer les acteurs pour qu'ils deviennent les partisans de la transformation. Durant cette phase, il convient de se soucier de renforcer les capacités des acteurs, ce qui nécessite des mesures incitatives propices à la recherche et au renforcement de nouveaux comportements. En effet, certains acteurs restent ancrés dans leurs habitudes jusqu'à ce qu'ils sentent que le changer est dissipé et qu'ils peuvent faire la transition.

• **Générer des gains à court terme :** ce qui consiste à planifier des améliorations.

• **Visibles de la performance ;** à veiller à leur réalisation et enfin à reconnaître les acteurs impliqués dans ces actions et de les récompenser.

• **Consolider les gains afin d'accroître le changement :** cette étape correspond au fait de bâtir sur la base des premiers résultats obtenus afin d'atteindre des améliorations et accélérer de ce fait le changement. En d'autres termes, il s'agit de mettre à profit la crédibilité acquise pour changer les systèmes, la structure et la politique s'ils ne sont pas en cohérence avec la vision. Il convient aussi durant cette étape de renforcer l'implication des acteurs.

• **Ancrer les nouvelles approches dans la culture :** cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés. Ainsi, l'auteur relègue le changement de la culture en fin de processus, à la suite du

changement des comportements et de la prise de consciences par les acteurs des avantages collectifs de la nouvelle situation. Toutefois, **Kotter & Schlesinger** invitent à établir une compréhension préalable de résistances. Cette compréhension, qui incombe aux dirigeants, se base sur un recueil d'information concernant les comportements d'usage¹.

C Le modèle de Collerette :

Collerette, tout en s'inspirant du modèle de **Lewin**, propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement à cours².

Le modèle proposé en 1997 par **Collerette** et ses collaborateurs, est constitué de quatre phases qui sont : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet « la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation »³.

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte et la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à « déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative »⁴.

¹ Kotter John & Schlesinger L-A, Choosing Strategies for Change, in Perspectives on Behavior in Organisations, McCraw-Hill Publishing company, NY, PP 534-551.

² Collerette Pierre et autres, op.cit, P25.

³ Ibid., P25.

⁴ Collerette Pierre et autres, Op.cit, P26.

Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil, d'amorce et de désintégration qui correspondent au début de certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

Pendant cette période, les individus commencent à développer certains comportements, généralement accompagnés d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspérations¹.

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas encore à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de **Lewin**. Pendant cette période, « les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes »². Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

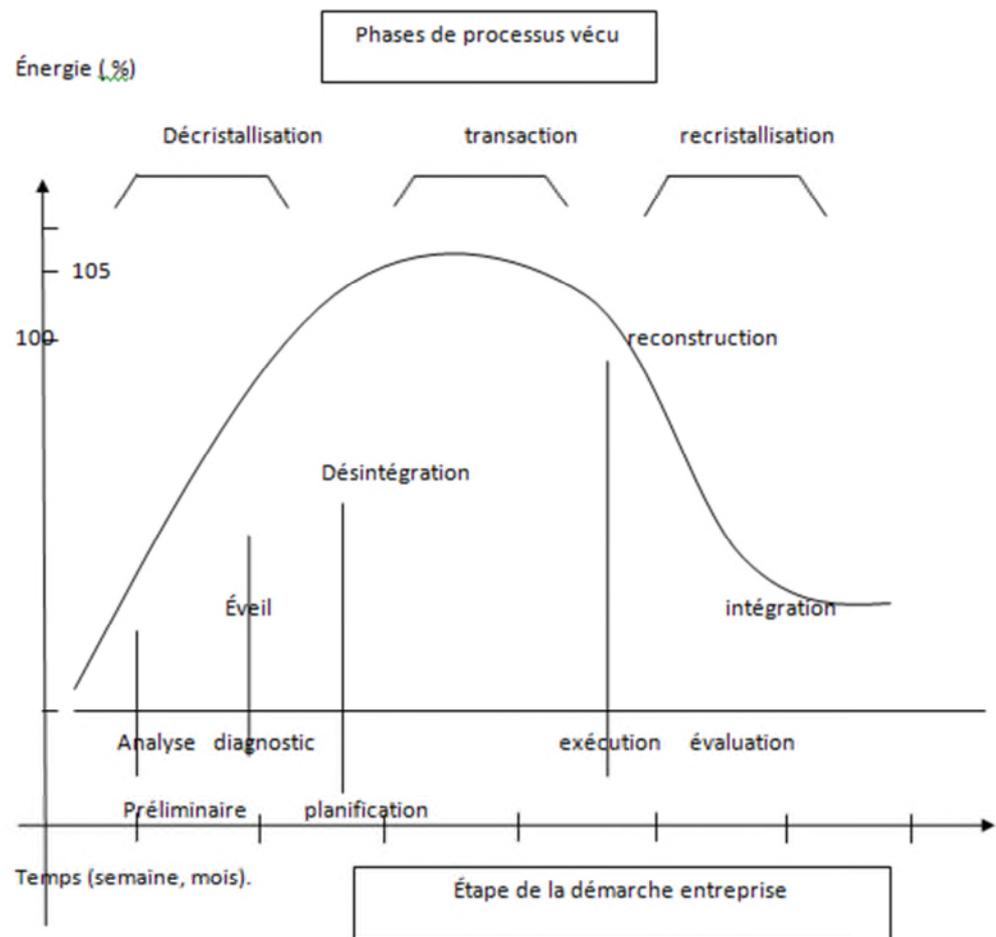
À la figure 1 apparaissent les trois phases proposées par **Lewin**, puis au bas, les quatre phases proposées par **Collerette**. Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes : le diagnostic de la

¹ Ibid., P27.

² Ibid., P36.

situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus

Figure 1 : Étape et phase du changement



Source : collerette et al (1997).

Afin de mieux comprendre, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation.

Le diagnostic touche autant le contenu que les processus qui l'accompagnent.

Il s'agit de procéder à une étude systémique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'action adéquats¹.

La planification consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Le contenu se ramène essentiellement à clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions. Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates².

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

La troisième étape est celle de l'exécution. C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.

Finalement vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait nouveau diagnostic. Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée. L'évaluation a surtout deux fonctions :

¹ Colletterte Pierre et autre, Op.cit, P36.

² Ibid., P50.

- ❖ Tracer un bilan de l'entreprise de changement
- ❖ Fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

Le modèle de **Collerette** (1997) qui, dans sa formulation, n'est pas très éloigné du modèle classique de **Lewin** (1958) fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs.

2) Les études antérieures de la motivation :

A La motivation chez Herzberg :

Né en 1923, **Frederick Herzberg**, psychologue clinicien, est aujourd'hui professeur de management à l'université de l'Utah aux États-Unis. Ses travaux portent sur la motivation humaine au travail. En 1959, pour **Herzberg** la motivation ne se limite pas sur les facteurs d'hygiène, mais aussi sur d'autres facteurs qui peuvent motiver le salarié dans le travail. Donc il met en valeur deux facteurs de motivation qui sont :

Les facteurs de satisfaction : Ils sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivant tels que ; la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités et les possibilités et de développement.

Les facteurs de l'insatisfaction : Ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail tels que la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre les salariés, les conditions de travail et le salaire.

Suivant cette théorie, les deux sentiments, satisfactions et insatisfactions ne sont pas opposés, cela signifie que la motivation ne peut pas venir de

l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfactions dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentement, mais ne seront pas motivés¹.

B La motivation chez D. Mc. Gregor :

Professeur de la psychologie industrielle (1906- 1964). Il a élaboré une véritable théorie de management, c'est-à-dire une manière de conduite des hommes. Donc selon lui, les dirigeants changent leur mentalité, leur comportement et leur style de management non pas en fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeant. Il formule des hypothèses implicites sur la nature humaine dans le travail à travers deux théories qui sont la théorie X et la théorie Y

La théorie X : qu'elle repose sur trois hypothèses implicites ; la première est l'individu moyen éprouvant une aversion innée pour le travail et qui fera tout pour l'éviter. La deuxième c'est à cause de cette aversion à l'égard du travail que les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés et menacés de sanction. La troisième dit que l'individu moyen préfère être dirigé, et désire éviter les responsabilités. Pour lui ces trois hypothèses sont en réalité de véritables postulats pour les dirigeants et constituent une idéologie dominante.

La théorie Y : à partir de la théorie précédente il a proposé celle-ci qui repose sur quatre principes

- La dépense physique et naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'autodiriger et s'autocontrôler
- L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités

¹ Plane Jean-Michel, Op.cit, P41-42.

- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes

- Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Cette théorie est la plus proche de la nature humaine, car elle repose sur une motivation plus profonde donc le salarié doit remplir ses besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. Pour lui si la théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain¹.

C La motivation chez Abraham Maslow :

Psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, A. **Maslow** (1908/1970) est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation de l'homme au travail. En 1945, il publie un ouvrage qui est une référence sur la question de la motivation au travail. La théorie de **Maslow** a connu un véritable retentissement en milieu industriel. Ses recherches en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains sont universellement connues.

Dans le prolongement des travaux de **Mayo**, **Maslow** met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son activité professionnelle. Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept de la hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la

¹ Plane Jean-Michel, Op.cit, P39

motivation humaine. Pour ce faire, **Maslow** distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés ¹:

- **Besoin physiologique** : le premier besoin de l'homme est se nourrir ; ce niveau est presque toujours dépassé si l'on considère que dans notre société d'aujourd'hui, il devient rare que ce soit la faim qui pousse au travail.

- **Besoin de sécurité** : sécurité physique, économique (protection du salaire, de l'emploi, de la retraite) ; l'individu a besoin d'évoluer dans un environnement sûr et structuré.

- **Besoin d'appartenance** : possibilité d'appartenir à une communauté, d'être intégré à un groupe, d'exprimer, d'émettre et de recevoir

- **Besoin de reconnaissance** : ce sont les besoins qui tendent à la satisfaction du « moi », besoin d'avoir de l'influence, des responsabilités, une autorité, sur autrui, besoin d'être estimé par les autres, mais aussi par soi-même (sentiment d'indépendance, de confiance en soi, de détenir une certaine compétence...).

- **Besoin d'accomplissement** : c'est le besoin d'utiliser et de développer toutes ses capacités, de réaliser sa « vocation » ou l'activité pour lesquelles l'individu se sent des dispositions particulières².

L'hypothèse centrale de **Maslow** est qu'une fois que les besoins physiologiques et de sécurité fondamentale d'un individu sont satisfaits, les besoins sociaux ou supérieurs pourront l'être à leur tour. Suivant l'auteur, un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de niveau inférieur sont suffisamment satisfaits. **Maslow** développe également l'idée qu'aucun de ces besoins n'est absolu puisque dès que l'un d'eux est satisfait, il

¹ Plane Jean-Michel, Op.cit, P38.

² Chahaperntier Pascal, Op.cit, P28.

cesse d'être important. Finalement, un besoin satisfait ne constitue pas une motivation en soi.

Ces travaux s'opposent aux idées de **Taylor** qui ne prenaient en considération que les deux premiers niveaux de besoins. En effet, **Maslow** identifie des besoins et des motivations sociales plus profonds au travail tel que l'identité, la reconnaissance, la considération ou encore la réalisation de soi¹.

Conclusion :

On peut conclure que d'après toutes ces théories qui traitent le changement organisationnel et la motivation que notre étude a visée d'établir une relation entre le changement organisationnel et la motivation des salariés. Puisque la dimension humaine et le moteur de la réussite de chaque changement.

¹ Plane Jean-Michel, Op.cit, P39.

Chapitre II

Le changement organisationnel

Préambule :

Le chapitre est consacré pour la définition du changement organisationnel ainsi que la présentation des facteurs interne et externe et les types du changement organisationnel et ses domaines

1 Définition du changement organisationnel :

Collerette et ses collaborateurs voient que le changement organisationnel est « toute modification relativement dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »¹

2 les facteurs du changement organisationnel :

Si on constate aujourd'hui que les entreprises s'éclatent que des nouvelles formes énergétiques émergent et que des progrès énormes en électronique se développent c'est ce qui poussent les entreprises à changer et s'adapter à l'environnement .certains changement se manifestent à l'intérieur de l'entreprise, d'autres résultent du changement de son environnement.

L'origine du changement peut donc être interne ou externe :

A) Les facteurs externes sont :

- Changement survenu au niveau de la technologie
- Changement de l'organisation du travail, changement du stratège, des managements.
- Évolution des connaissances
- Évolution de la nature de la main d'œuvre, elle est plus en plus instruite donc plus qualifiée.

¹Collerette Pierre et Autres, Op.cit, P20.

- Évolution de la législation oblige au changement.
- Les évolutions de la société, des modes.¹

A) les facteurs internes :

Ils interviennent pour réparer un dysfonctionnement observé à l'intérieur de l'entreprise. Parmi les principales forces internes, du changement organisationnel est :

➤ **Les individus :**

- Le vieillissement des ressources humaines.
- Le taux de roulement, l'absentéisme.
- La syndicalisation, les grèves.
- Les conflits interpersonnels et intergroupes.
- Les changements des buttes et des aspirations des gestionnaires.

➤ **Les structures :**

- Les réorganisations, incluant la révision de la hiérarchie des services.
- Le changement de la gestion des ressources humaines.

Les suppressions ou les ajouts de tâches.²

➤ **la gestion de l'entreprise :**

- Les investissements.
- La croissance ou la décroissance.
- Les accorde entre organisations, les fusions d'entreprises.

3 les domaines du changement :

On peut décrire et comprendre une entreprise à partir sa stratégie, sa structure, ses systèmes...etc.

¹ Grouard Benoit et Meston Francis, **L'entreprise en mouvement (conduire et réussir le changement)**, Ed DUNOD, France , 1998, p1.

² Christian Guillevic, **psychologie de travail**, Ed Armand Colin, Paris, 2005, P93.

Ces domaines, qui sont étroitement imbriqués, sont naturellement tous concernés par le changement, mais ils transforment différemment et ont des rôles différents dans le processus de changement. Nous décrivons chacun d'eux ci-dessous en faisant apparaître leurs spécificités par rapport aux changements.

A- La stratégie :

La stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs, et les moyens engagés, elle oriente tous les efforts et occupe une place déterminante dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieur à l'entreprise « les clients, les concurrents, les innovations technologiques, les pouvoirs publics, les fournisseurs... etc. ».¹

Donc la stratégie joue un rôle essentiel dans le changement puisque c'est elle qui va, dans la plupart des cas, l'initier et la provoquer.

La fusion avec une autre entreprise, le développement d'une nouvelle technologie, la réduction des coûts, l'amélioration du service à la clientèle sont tous des changements provoqués par des considérations d'ordre stratégique.

La stratégie se construit à partir de la base de l'entreprise grâce à une bonne remontée de l'information.

Enfin, cette vision de la stratégie a bien évidemment une forte influence sur la question du changement

B- la structure :

La structure est un aspect, dont l'importance pour l'entreprise, en particulier pour ses performances, est à la fois grande et faible.

¹ Benoit Grouard et Francis Meston, Op.cit, P35.

Grâce à la structure, chaque salarié sait où il se situe dans l'entreprise, quels sont ses supérieurs et ses subordonnés, son rôle et quelle est la nature des relations avec les autres membres de l'entreprise et son environnement.

Au niveau du changement, la structure constitue souvent un cadre dont il faut sortir, parce que les solutions à mettre en place coïncident rarement avec les frontières qu'elle trace. Ainsi, les changements de structure doivent faciliter le fonctionnement de l'entreprise assurer la cohérence avec la stratégie, la culture et le mode de management et non pas être le résultat de la volonté de la direction d'imprimer sa marque ou encore d'un phénomène de mode.¹

C- Le système :

Les systèmes définissent la manière dont les flux circulent dans la structure, flux d'information, flux de matière première, flux de produits finis.²

Les systèmes sont liés à la circulation de l'information et aux prises de décision sont particulièrement déterminant.

4 Les types du changement organisationnel :

Les types du changement organisationnel sont extrêmement divers.

Dans certains cas, il est rapide, parfois très long et profond.

A) Le changement radical :

Le changement radical touche les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction visant une modification aussi interne et externe.

Le changement radical est une réponse à un événement passé pour résoudre une crise actuelle et assurer la survie de l'organisation.

¹ Benoit Grouard et Francis Meston, Op.cit, P35.

² Ibid., P36.

B) Le changement incrémental :

Il touche une partie de ses unités et il d'observe chaque fois que, dans une organisation, des modifications mineures sont continuellement introduites.

Ce type du changement est généralement effectué du bas vers le haut, tout en étant contrôlé par la direction quant aux orientations et aux objectifs.¹

C) Le changement équilibriste :

L'organisation est considérée comme un système en équilibre ; un équilibre au semi duquel coexistent des forces de stabilité et des forces de changement ; équilibre qui est aussi ponctuellement est donc peu fréquent et discontinu ou intermittent et chaque période de changement se termine lorsqu'un nouvel état d'équilibre est atteint.

D) changement délibéré/ émergent :

C'est Mintzberg qui en a mis en lumière l'existence de deux types de stratégies : la stratégie délibérée (décrétée au plus haut niveau de l'organisation) et la stratégie émergente (qui n'est le fruit d'aucune décision des dirigeants).

Pareillement, le changement peut être délibéré ou émergent, le changement épisodique est généralement délibéré, tandis que le processus de changement continu est plus émergent, dans le sens où il n'est le fruit d'aucune intention explicite de la part des décideurs organisationnels et émerge littéralement des pratiques quotidiennes des acteurs au quotidien.²

E) changement imposé /changement voulu:

¹ Thibaud M, Différentes approches pour conduire le changement, [www.FR.org/change approche. htm](http://www.FR.org/change%20approche.htm), 2016, 10 :20 GMT.

² Céline Boffo, changement continu et situé : théorie et implications pratiques, cahier n° 2003-01, Montréal, juin 2003, P 10.

Le changement imposé est une réaction au changement décidé au plus haut niveau de l'organisation et à propos duquel les salariés n'ont pas de possibilité de refuser, qui sera étudié. Les cadres supérieurs et dirigeants étaient majoritairement en position de décider des changements et laissaient la charge au management intermédiaire d'en assurer à la fois la mise en œuvre, mais également le redéploiement vers les niveaux inférieurs.¹

Le changement voulu renvoie à la notion de développement organisationnel compris comme dépliement d'un effort planifié, une stratégie complexe conçue pour modifier les attitudes et les croyances, les valeurs et la structure des organisations.

C'est un effort intentionnel orienté vers un objectif.²

Conclusion :

Le changement dans une organisation peut être naturel ou planifié ou encore, peut avoir une source interne ou externe à l'organisation et différente de la nature ou de la seule volonté des dirigeants

¹Tushman, M , Revitalizing organizations : the leadership role, In J.RKinberly and R.E Quinn(EDS), Managing organizational transition, Homewood, IL: Irvin, 240,264, 1985.

²Schemerhorn John R, **comportement humain et organisation**, Ed ERPI, 1994, P 564.

Préambule :

Dans ce chapitre nous allons présenter quelques éclaircissements à travers les mécanismes de la motivation qu'ont connue tout d'abord l'histoire, les différentes définitions, à quoi sont dues les motivations au travail ? Les caractéristiques, les types, les typologies, les raisons, les origines de la motivation et enfin nous présenterons les différentes théories de la motivation.

1 L'histoire de la motivation au travail :

Combien il est difficile de déterminer l'histoire du concept de la motivation au travail parce que lorsqu'on fait bien la recherche, on ne trouve aucune trace de motivation à l'antiquité et même au moyen âge autant que concept.

Avant le 20^{ème} siècle l'organisation considère comme un lieu de travail ni moins ni plus. C'est-à-dire que, à cette époque le travailleur c'est comme une machine et la seule chose qu'elle peut lui motiver c'est le salaire et rien que le salaire.

À partir le 20^{ème} siècle et à travers les dictionnaires français, le concept a une définition juridique. « L'essai propose par VLLERAND et THILL (1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans l'organisation sociale jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail ». ¹

Finalement, on peut dire que le concept de la motivation au travail avant le 20^{ème} siècle il n'a pas traité comme un objet de recherche. Mais avec les travaux des deux psychologues Tolman en 1932 et Lewin en 1936 et spécifiquement les travaux de Mayon, la motivation des travailleurs sera un élément très important dans les organisations.

¹ Roussel Patrice, **la motivation au travail : (concepts et théories)**, Ed EMS, Toulouse, 2001, P3.

2 La définition de la motivation au travail :

Selon C Lévy-Leboyer : « la motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte ni une conséquence quasi automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus»¹. À cet effet on peut dire que la motivation est un élément trop riche. C'est-à-dire qu'elle est reliée à plusieurs dimensions telles que l'économie comme le salaire, sociale comme les relations hiérarchiques... Etc. et cela joue un rôle très important au degré de la motivation de la personne au sien de leur travail.

« La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question»². À travers cette citation de C' Lévy leboyer, on constate que la motivation n'est uniquement un élément riche, mais elle aussi divers d'une personne à une autre, et d'une période à une autre. Donc selon les objectifs, l'état psychique et le poste occupé de chaque individu.

Il faut mettre au courant que chaque chercheur sa propre définition de la motivation des travailleurs au sien de leurs travaux. D'ailleurs, on trouve qu'« en 1976, Toulouse et Poupard parlaient de la jungle des théories de motivation au travail, alors qu'en 1981, Kleingina P.R, recensait 140 définitions du concept »³.

Vallerand et Thill en 1993 voient, pour leur part, dans « le concept de motivation un construite hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes

¹ Levy-leboyer Claude, la motivation dans l'entreprise, Ed d'organisation, Paris, 1998, P1.

² Ibid., P1

³ Roussel Patrice, Op.cit, P3.

et/ou externes reproduisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la pertinence du comportement »¹.

Ici les deux psychologues ont orienté le sens de la motivation au travail vers une construite hypothétique. Qui veut dire, la motivation autant un concept est un construit physique supposé, car elle nécessite vraiment un effort physique pour atteindre l'objectif précisé et la motivation souhaitée. Alors que cette motivation est tangible, non observable.

Ce qui concerne Dolan et autre en 1996 précise que la motivation est « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent un individu à adapter une conduite particulière »². Cela permet de dire que la motivation c'est le résultat de toute interaction entre les forces, internes et externes :

Les forces internes sont : les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de la personnalité.

Les forces externes sont : la situation, l'environnement du travail, la nature du poste occupé.

Enfin, pour présenter la motivation au travail. On a plusieurs définitions et plusieurs théories qu'elles traitent la motivation d'une façon différente, mais c'est qui est convenu que la motivation au travail est élément clé pour le développement de l'homme dans son travail.

¹ Vallerand Robert-Jean et Thill E.E, **introduction à la psychologie de motivation**, Ed Vigot, Québec, 1993, P18.

² Denjean Michel in Dolan et autre, **la motivation**, Ed CEPID, Paris, 2006, P3.

3 À quoi sont dues les motivations ?

La motivation au travail est basée essentiellement sur des points forts qu'ils poussent l'individu à tracer un objectif. Les pulsions, enjeux ou mobiles sont les facteurs qui encouragent le salarié dans la réalisation de son travail. À propos de ça, le manager doit prendre en charge les besoins de ses salariés. C'est-à-dire il doit le préparer un bon milieu de travail, pour un bon fonctionnement des tâches parce que tout cela influence positivement sur le bénéfice de l'organisation elle-même.

« Toute motivation est orientée vers un but »¹. Qui veut dire chaque individu, pour les motiver il doit d'abord tracer un but. Ce but permet à l'individu d'atteindre sa motivation. Mais dans la réalité, on trouve qu'une seule personne a plusieurs buts à tracer. C'est pour cela, il est difficile à l'individu de se motiver.

D'après les recherches qui ont été faites, on a trouvé plusieurs théories ont traité la motivation à travers les besoins (le manque). Ils ont traité d'ordre psychologique, physiologique ou sociologique « les besoins poussent à l'action, car ils créent des tensions que la personne veut réduire ou éliminer. Le comportement motivationnel lié aux besoins peut être décrit de la façon suivante. L'apparition de besoins incite à vouloir les satisfaire, d'où des actions en conséquence avec des résultats qui sont vécus comme des récompenses ou punitions. Ce fonctionnement conduit à une réorganisation interne des besoins initiaux »².

¹ Louart Pierre, **Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel**, Ed IAE-USTL, Lille, 2002, P3.

² Louart Pierre, Op.cit, P3.

4 Les caractéristiques de la motivation :

D'après Vallerand et Till (1993), on trouve que la motivation au travail a quatre caractéristiques, qu'ils sont comme suites :

- Le déclenchement comportement : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense ou mentale.
- La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, selon les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.
- L'intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.
- La persistance du comportement : la motivation incitée à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâche pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité¹.

5 Les types de la motivation au travail :

Chacun de nous a ses propres exigences de la motivation. Ces exigences sont constituées par des facteurs internes et des facteurs externes. Par exemple, il existe des incitations qui découlent l'homme à l'intérieur afin d'être satisfait de son travail. Comment il y a d'autres incitations qui vient de l'extérieur du

¹ Roussel Patrice, Op.cit, P4.

l'individu à la sous-traité qu'il doit être pris en compte parce que l'homme lui n'est pas capable de les contrôler et les gérer.

Herzberg a proposé deux types de la motivation ; une motivation interne qui concerne tous ce qui à l'intérieur de l'individu. Et une motivation externe qu'elle est reliée à l'entourage de travail qui cerce le salarié :

« La motivation interne : est celle que l'individu possède lorsqu'il présente une demande pour un poste ou lorsqu'il vient au travail. Il a sens propres raisons de vouloir, œuvre chez une entreprise particulière. C'est pour être pour le salaire, pour être avec des gens, pour le type de défi à relever ou pour la simplicité de la tâche à accomplir. Si la direction ne découvre pas ces raisons profondes, il risque de lui assigner une tâche qu'il appréciera peu et sa motivation baissera rapidement. Elle perdre ensuite beaucoup de temps et d'énergies à essayer de la motiver. Souvent avec des résultats mitigés. Par conséquent, lors des entrevues d'embauche. Elle a intérêt à lui poser des questions sur ses passions, ses intérêts et sue sa motivation à vouloir travailler dans l'entreprise. Vous en soi tirez tous les deux gagnants »¹.

« La motivation externe : est stimulée chez l'individu par son environnement de travail. Depuis des dizaines d'années, des enquêtes sont menées auprès du personnel d'entreprise pour connaitre ce que les motive au travail. Contrairement à la croyance populaire, le salaire n'arrive pas habituellement qu'en 5^{ème} ou 6^{ème} positions. Les principaux éléments de motivation au travail sont : les défis à relever, le sentiment de contribuer, l'encouragement pour le travail accompli, la justice envers le personnel, bref² un environnement où on traite les employés en humains et où on se sert de leur expertise »¹.

¹ A.S, www.academia.edu/4249873/facteurs-influcant-la-motivatio-du-personnel. 14/06/16 1 h 42 GMT

² A.S, www.academia-edu/4249873/facteurs-influcant-la-motivation-du-personnel. 14/06/2016. 01 :43 GMT.

6 Les typologies de la motivation au travail :

On a quatre typologies de la motivation sont :

« **La motivation finale** : elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raisonner des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte le résultat.

La motivation instrumentale : c'est art et la manière qui comportent, et le résultat est la motivation peut être classée dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou les techniques de production qui peut le pousser à l'action.

La motivation de survie : c'est celle qui préside aux sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable, il s'agit de suivre avant tout. À ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la Formation publique, est peut-être un exemple qui sied. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi.

La motivation obsessionnelle : c'est la motivation finale endogène et radicale c'est elle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et la but est essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens »¹.

¹ A.S, [www.over-blog.com](http://www.over-blog.com/article.Theories-de-la-motivation-des-individus-au-travail-46093164.html) /article. Théories-de-la motivation-des-individus-au-travail-46093164.html. 5/03/2010. 14 :36 GMT.

7 Les raisons de la motivation au travail :

On peut être motivé par son travail pour plusieurs raisons et toutes ces raisons sont bonnes. Les sources de motivation varient d'un individu à un autre :

- La nécessité (exemple : temps de crise) ;
- L'amour de son travail ;
- L'appréciation de son entourage (exemple : contact avec les gens qu'ont besoins d'aide) ;
- Le sentiment d'appartenance (exemple : ouvrier de la construction trouve son travail difficile, mais son insatisfaction est neutralisé par la bonne humeur et l'ambiance qui règnent à son travail. Le groupe de copains fait qu'il prend plaisir à travailler) ;
- La poursuite d'un but (exemple : amasser de l'argent pour un voyage) ;
- L'altruisme (exemple : médecin sa frontière) ;
- La passion.¹

8 Les origines de la motivation au travail :

Les travaux de Frederik Herzberg (1923.2000) psychologue et professeur de management à l'Université de l'Utah ont porté, essentiellement sur la motivation de l'homme au travail. À travers ces travaux on trouve qu'il a découvert deux origines de la motivation au travail :

« Les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie). Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits. Donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en

¹ À.S, www.phil05.com/textes-references/grandreau-farncois-la-motivation-1994.html. 14/06/2016. 01 :25 GMT.

matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles) »¹.

L'environnement porte la plus grande partie dans les origines de la motivation et spécifiquement la motivation au travail. À cet égard on peut dire que le lieu de travail peut influencer positivement ou négativement sur la motivation de salarié. C'est-à-dire l'absence des facteurs d'hygiène tels que la responsabilité, l'augmentation de salaire, les conditions du travail...etc. a un impact négatif sur la motivation de salarié et le contraire.

« Les secondes origines sont intrinsèques (l'automotivation). En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités de connaissances et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches »².

Dans la vie professionnelle, le salarié a besoin des facteurs d'hygiène pour les motiver. Mais cela il n'est pas suffisant parce qu'il a besoin aussi à des facteurs extrinsèques qu'ils aient la reconnaissance, l'accomplissement, sentir qu'il est un membre de groupe, la communication... etc.

Donc, on peut constater que. Pour motiver un salarié, il doit revenir aux origines de sa motivation qu'ils sont divisés en deux, extrinsèques et intrinsèques.

9 Les principales théories de la motivation :

Pour mieux comprendre la motivation au travail ; il est nécessaire de revenir à l'approche théorique de la motivation. C'est grâce à cette dernière que

¹ Louart Pierre, Op.cit, P8.

² Ibid., P8.

nous pouvons la classer en trois théories. Théories des besoins, des théories du choix cognitif et les théories de l'autorégulation-métacognition :

1 Les théories des besoins :

Comment on a dit au paravent, on a plusieurs des travaux qui ont fait sur la motivation et que ces travaux ont traité la motivation à travers les besoins. Donc par la suite on va discuter un peu sur les théorisations des besoins comme la théorie du Maslow, du Herzberg, d'Alderfer :

a) La théorie des besoins de Maslow :

Même si que, Maslow n'est pas le premier psychologue qui a étudié la motivation au travail. Car avant lui, et en 1933 on trouve les travaux d'Elton Mayo (l'expérience d'Hawthorne). Mais il reste parmi les grands chercheurs qui ont traité la motivation. D'ailleurs, c'est lui qui a mis la hiérarchisation des besoins, à travers sa célèbre pyramide et son ouvrage « A theory of human motivation » qui a été paru en 1945.

Le modèle de Maslow propose la hiérarchie des besoins à travers « d'observation clinique en 1943. Cette théorie apporte une réponse à la question. Qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs de la motivation ? »

Pour Maslow l'homme ne peut pas développer son état psychique sans passer par les étapes qui vont lui permettre d'être satisfait.

Ces étapes sont comme suit :

« Les besoins physiologiques : le premier niveau le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.

Les besoins de sécurité : économique, psychologique, physique. Qui peut être satisfait notamment en développant l'employabilité des individus.

Les besoins de sociabilité : (appartenance, communication). Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance notamment par la

culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...

Les besoins de reconnaissance : (estime, considération). Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif...

Les besoins d'accomplissement : ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'empowrement qui permettent à l'individu de sentir utile et compétent »¹.

Selon lui, la motivation d'un individu se présente par les cinq types des besoins qu'ils soient divisés en deux types de besoins, les besoins primaires et les besoins secondaires. Les besoins primaires portent les besoins physiologiques avec les besoins de sécurité, les besoins secondaires portent les besoins de sociabilité, les besoins de reconnaissance et les besoins d'accomplissement.

« Maslow ne dit pas qu'un seul besoin est motivant à moment donné, mais plutôt qu'un seul besoin est dominant et relativise ainsi l'importance des autres »². Donc pour Maslow on ne peut pas motiver les besoins secondaires sans les besoins primaires parce que sont hiérarchisés et aussi on peut pas éliminer un besoin, car chaque besoin parmi ces besoins a son rôle et son importance dans la motivation des salariés au travail.

b) La théorie bifactorielle de Herzberg :

La théorie de bifactorielle proposait par Herzberg et ses collaborateurs en 1959. Herzberg est le représentant d'une réaction au travail, et il a mis en relation les motivations et les satisfactions au travail.

¹ A.S, www.culturalhuc.ca/hertools/index-f.php. 18/06/2016. 15:51GMT.

² Rivaleau Chantal, www.cadredesante.com/les-theories-de-la-motivation/ pdf. 17 mai 2003.

Dans les travaux de Herzberg, on trouve qu'il a présenté deux séries de facteurs de la motivation au travail. Ces facteurs sont les facteurs d'hygiène et les facteurs de la motivation.

Pour lui, les facteurs ont des éléments propres. Les facteurs d'hygiène ont des éléments de l'insatisfaction et les facteurs de la motivation ont des éléments de la satisfaction.

Donc, les facteurs d'hygiène sont les facteurs externes de la motivation présentés par l'environnement ou le milieu de travail. Les facteurs de la motivation sont les facteurs internes de la motivation présentés tout c'est qui est à l'intérieur de l'individu.

« Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction. Herzberg les appelle également les facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues)...

Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction. Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel... »

Selon Herzberg toujours, les facteurs de la satisfaction ne provoquent pas la démotivation s'ils ne sont pas satisfaits. Les facteurs d'insatisfaction provoquent une démunitions de l'insatisfaction.

« Herzberg (1979) conclure de façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction. Ou, dans la pire de cas, de non satisfait. Ils ne sont pas l'origine de l'insatisfaction. À l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez une personne. Ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction »¹.

Pour Herzberg, si le manager veut motiver ses salariés, il doit faire un appel sur les facteurs de la satisfaction (les facteurs motivateurs) qui ont relié au

¹ Roussel Patrice, Op.cit, P7.

contenu de travail. Herzberg a proposé un concept d'enrichissement du travail qui veut dire la double intervention sur le contenu du travail :

« L'élargissement horizontal du travail qu'il consiste à confier d'avantage de tâches à l'individu, mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.

L'entendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail qu'il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail. Quel que soit son niveau hiérarchique »¹.

c) La théorie ERD d'Adlerfer :

Adlerfer propose sa théorie en 1969, sa théorie aussi parle sur la motivation à travers les besoins comme la théorie de Maslow. Mais cette théorie elle est moins dogmatique dans la hiérarchie.

Selon Adlerfer, la motivation des salariés au travail est totalement provoquée par des forces internes. Donc selon lui il n'existe pas une motivation d'ordre externe.

Selon Adlerfer la motivation « Elle est des origines appliquée aux situations du travail. Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne) »².

Dans ce modèle de besoin, on trouve qu'il se limite par trois types de besoins (ERG). C'est-à-dire, pour motiver le salarié il est nécessaire de satisfaire les trois types de besoins (ERG).

Ces trois types de besoins sont, les besoins d'existence, les besoins sociaux et les besoins de se développer.

¹ A.S, www.culturhlrc.ca/htools/index-f.php. 18/06/16 15:51.

² Roussel Patrice, Op.cit, P6.

Les besoins d'existence qui symboliser par (E) et qui est signifié l'ensemble des besoins matériels. Donc ce sont des besoins primaires et physiques.

Les besoins de la sécurité qui symboliser par (R) et qui est signifié l'ensemble des besoins sociaux. Donc ce sont les relations interpersonnelles.

Les besoins de se développer qui symboliser par (G) et qui est signifié l'utilisation des compétences. Donc ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

« Cette théorie propose une échelle de besoin classé en trois catégories sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoin de développement personnel) »¹.

On peut classer les trois besoins selon Adlerfer de concret vers au l'abstrait. C'est-à-dire, on va passer de besoins d'existence vers aux besoins de développement personnel.

« Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, mais il est intense »².

La motivation des salariés donc elle est variée d'un salarié à un autre par ce dont chaque salarié a propre besoin. Et pour déterminer le degré de la motivation, il faut déterminer le degré de la satisfaction des facteurs internes de chaque salarié.

2 Les théories du choix cognitif :

Kanfer en 1990 regroupe dans sa taxinomie les théories des attentes-valences, de l'attribution et de la dynamique de l'action, au sien d'un paradigme qui a dominé la recherche empirique sur la motivation au travail depuis le début des années 1960 :

¹ Roussel Patrice, Op.cit, P6.

² Ibid., P6.

Les théories du choix cognitif reposent sur un principe de base qui trouve son origine dans les travaux de Tolman en 1932 et Lewin en 1936.

Ces théories dites de processus tentent de répondre à la question comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?

Elles partent du postulat que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement¹.

3 Les théories de l'autorégulation-métacognition :

Ruth Kanfer en 1990 regroupe un dernier ensemble de théories dont les développements sont les plus récents au sein du paradigme de l'autorégulation-métacognition. Elles étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs de l'individu lors qu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix des processus cognitifs et l'objectif et affectifs. Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivirent par l'individu².

Conclusion :

Le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'histoire, et ceci s'explique beaucoup plus par les conditions de vie que par les croyances concernant la vie et les relations sociales, d'après les idéologies instaurant telle ou telle référence à un champ de valeurs propres à chaque époque.

Le contenu des motivations a donc évolué considérablement au fil des époques et on distingue plusieurs sources de motivation des salariés, leur

¹ Roussel Patrice, Op.cit, P10.

² Ibid., P12.

importance diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à un autre...
etc.

Chaque théoricien donne une explication propre à lui pour définir et identifier les principaux facteurs qui régissent la motivation.

Vallerand et **Thill** relient la motivation dans le travail au comportement de l'individu et donc de ses prédispositions intrinsèques.

Herzberg, quant à lui, fait un lien direct entre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction qui, selon lui, servent de moteur à la motivation.

Maslow et **Alderfer** pensent que la motivation est liée à la satisfaction de certains besoins socioprofessionnels des travailleurs et pensent que ces besoins sont hiérarchisés.

On trouve d'autres théories comme celle de l'autorégulation, ces théories sont composées par les théories de la fixation des objectifs et les théories de l'autodétermination.

Chapitre IV

L'enquête sur le terrain

Section I : Présentation générale de l'entreprise

TRANS BOIS -SPA :

C'est une société de transformation de bois Bejaia par abréviation (trans bois), c'est une entreprise publique économique (société par actions SAP avec un capital de 28 125 000 DA). Cette entreprise a pour objet de fabrication transport panneaux particules ou agglomérer, de latté, de contre plaqué, placage tranches, ou bien d'une manière générale, elle pratique toutes activités de production liées au bois et à sa transformation.

Elle a été inauguré le 24/11/1972 par le défunt président de la République Houari BOUMEDIENE et mit en service en 1973, elle comporte trois chaines de production principe de transformation de bois par l'utilisation de machines, et de l'équipement mécanique notamment, dans l'opération de sciage, écorchage, placage, etc.

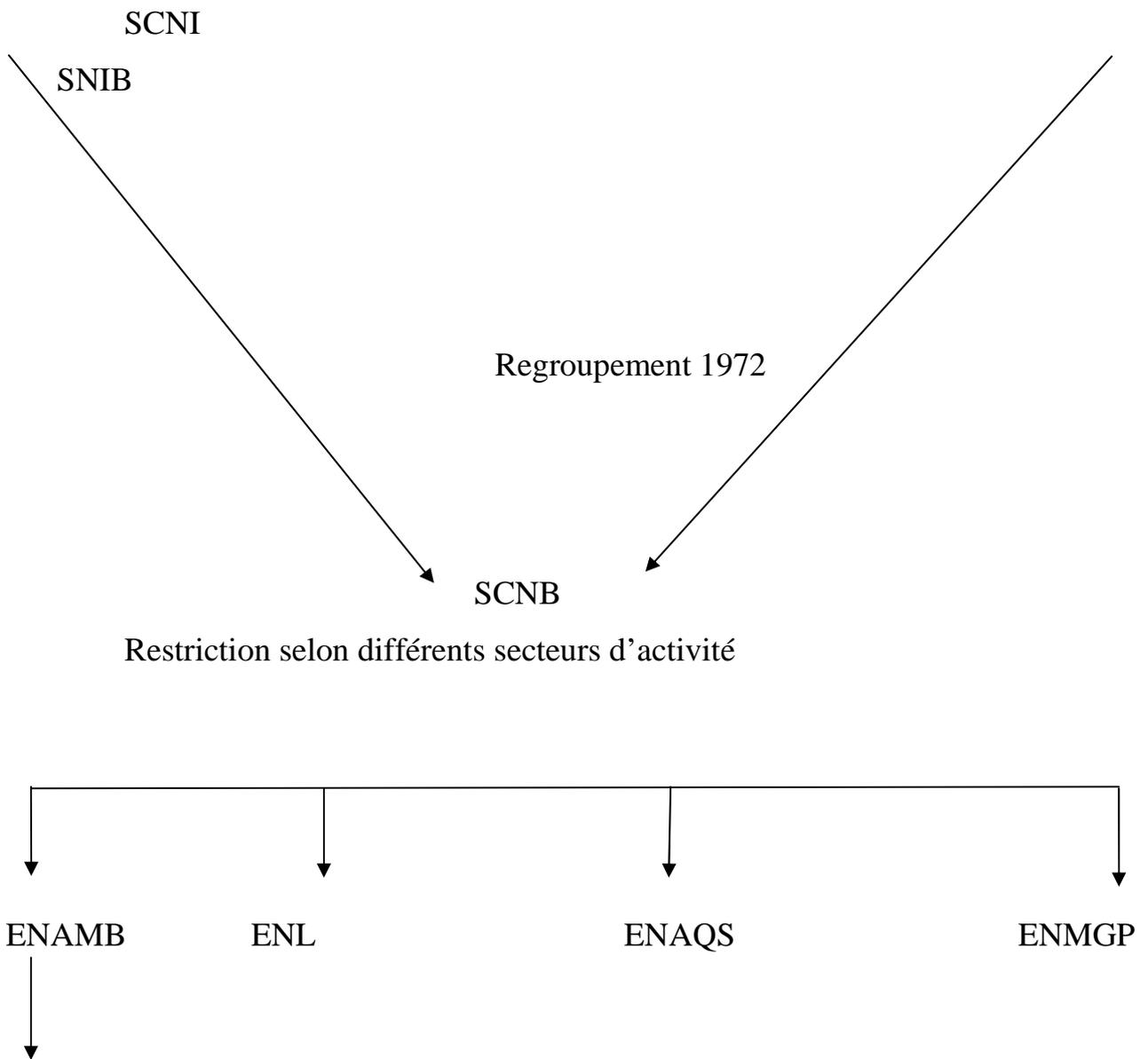
L'unité est située dans la zone pré-portuaire (arrière-port) en bordure de la route nationale n°12 sur une superficie totale de 14,8 hectares.

1 L'historique de TRANS-BOIS :

La création de l'entreprise « **TRANS-BOIS** » est due à plusieurs redressements, dont chaque redressement, constitue n cas particulier, par l'ordonnance du 9 août 1967, la société nationale des lièges « SNC » a été créée le 22 février 1968 une autre entreprise SNIB (société nationale des industries du bois) qui est née, l'union de ces deux entreprises « SNC, SNIB », était effectuée par l'ordonnance du octobre 1972, en format une seule entreprise qui est SNCB « Société nationale des lièges et des bois », ces dans l'optique de maîtrise et mieux contrôler le gestion des entreprises nationales que sera la restructuration de la SNCB sur la base de différents secteurs d'activités, ainsi fut créer les principaux accès d'une nouvelle politique économique établie en 1986 décident en 1988, sont entrés en application en 1990, l'ENATB (entreprise nationale de

transformation de bois) a été constituée, et en 1 juin 1998 « ENATB » se décentralise de holdings et se transforme sous le statut « EPE » TRANSBOIS-SPA et devient sous forme d'une société par actions de transformation et commercialisation.

Schéma : regroupement des sociétés de Trans Bois



Décentralisation et Autonomie en 1988 « TRANS-BOIS »
 Source : tiré du service G.R.H

ENMGP : entreprise nationale de menuiserie générale.

SNLI : société nationale des lièges.

SNIB : société nationale des industries et bois.

SNLB : société nationale lièges et bois.

ENATB : entreprise nationale de transformation de bois.

ENL : entreprise nationale des lièges.

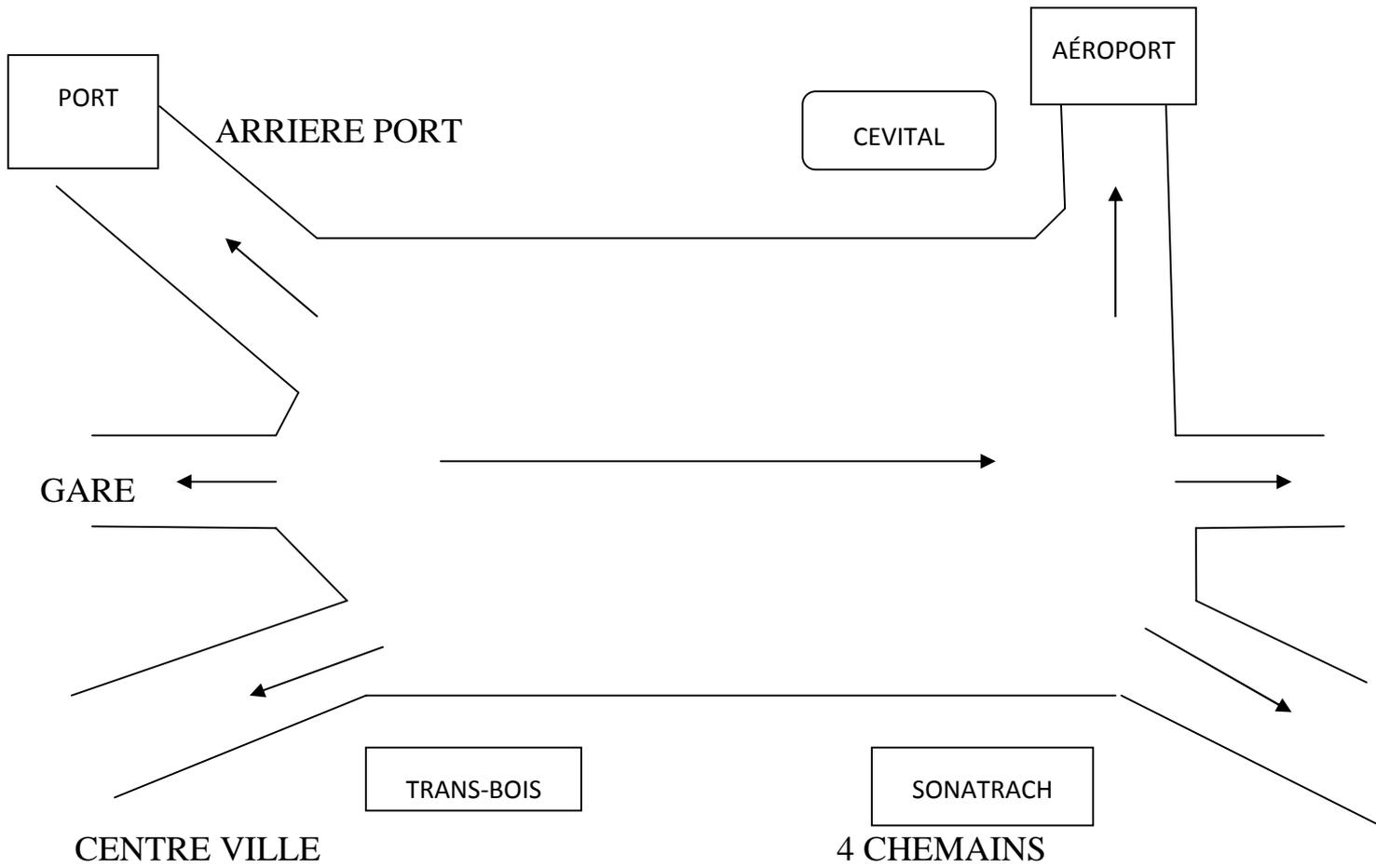
ENAQS : entreprise nationale de l'article de quincaillerie.

2 Situation géographique :

L'unité **TRANS-BOIS** est située à l'est du port de Bejaia, elle est en proximité des réseaux d'approvisionnement et de distribution les plus importants à savoir le port de Bejaia, la route nationale N°9 et les chemins de fer.

Elle s'étend sur une superficie de 14,8 hectares, dont une partie, est occupée par le parc de réception du bois, les parcs de première transformation des agrumes, et l'autre partie est constituée de l'atelier de production de maintenance, les locaux administratifs les magasins de stockages (produit fini) et deux pour les chaudières.

Schéma : situation géographique ; position géographique.



Source : service G.R.H, **TRANS-BOIS**

3 Rôle de l'entreprise TRANS-BOIS :

E.N.A.T.B a pour rôle de satisfaire les besoins nationaux en matière de produit des industries de bois, elle participe à la construction de logement à leur équipement par le biais de son secteur meuble.

Au cours de son évolution, la SNLB a bénéficié hors des plans de développement des crédits lui permettent le renouvellement de son équipement de production.

La réalisation de nouvelle unité de production est élargie ainsi que son champ d'action.

4 Moyen matériel de l'entreprise TRANS-BOIS :

Trans-Bois est une grande entreprise de Bejaia par abréviation **TRANS-BOIS** SPA est la principale société en Algérie, ayant cumulé un indéniable savoir-faire dans le domaine de la transformation de bois d'essence locale, exotique et européenne notamment, la fabrication et la commercialisation de panneaux 100%bois, panneaux partiels ou agglomérés, lattées, contre plaqué, et placage déroulé grâce à son expérience acquise 32ans durant ces années, **TRANS-BOIS** à capitalisée une maitrise réelle de son métier dans le strict respect des bonnes pratiques de fabrication. Autrement dit, autant qui répondent aux attentes de sa clientèle (machine) qui sont comme suit :

Machine de sciages, de séchage (sèche les plaques), broyeur (broyer les déchets de bois en plaquettes, raffineur, machine pressage, encollage.

TRANS-BOIS utilise ces machines pour fabriquer ses produits.

5 Présentation et l'objectif de l'organigramme :

Le présent organigramme rentre dans le cadre de l'organisation arrêtée par la direction générale de l'entreprise nationale de transformation de bois, et les dictées par les récentes mesures initiées par le ministre de commerce.

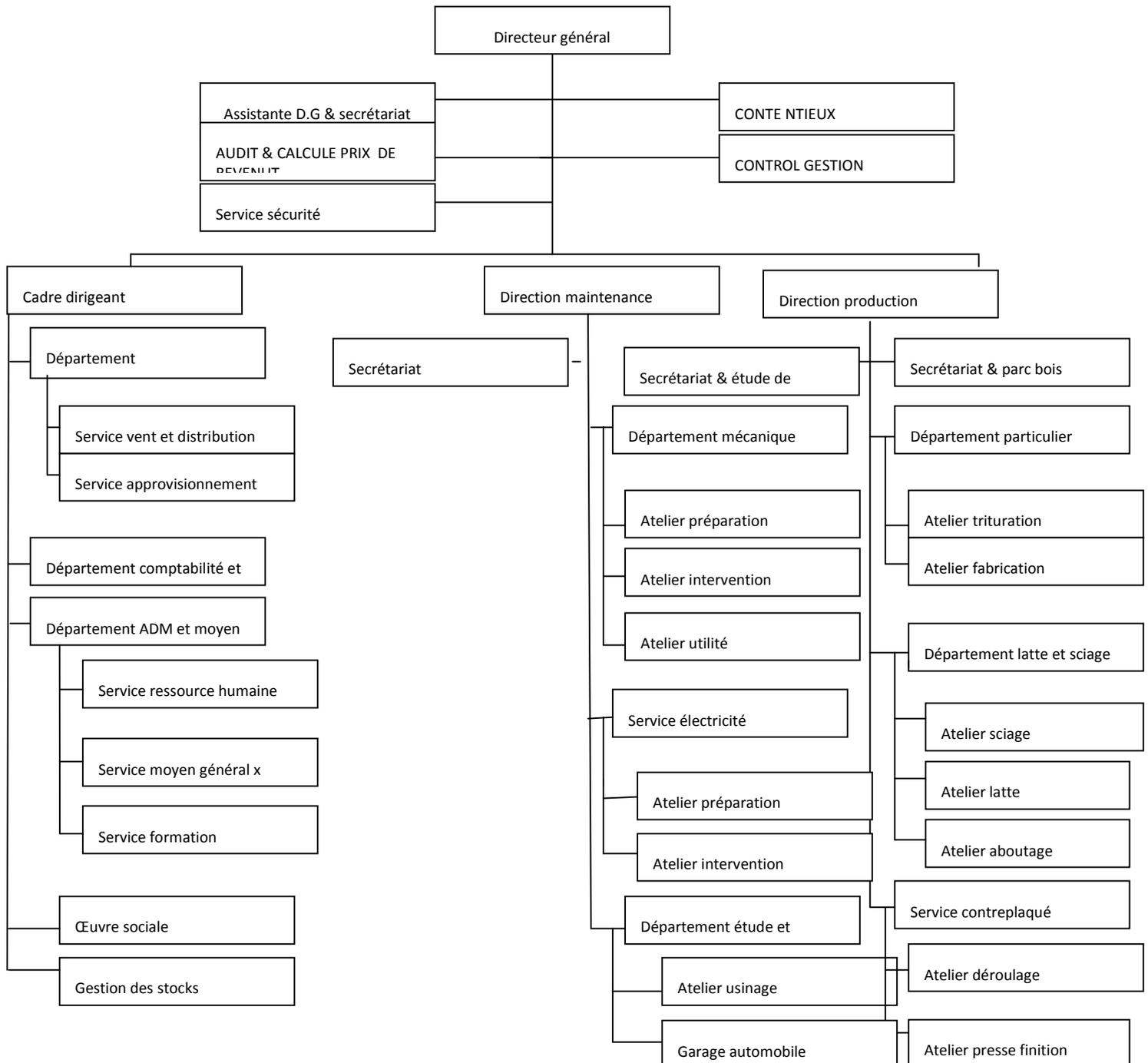
➤ Les objectifs qu'on constate dans cet organigramme sont :

- Répartir les tâches et les responsabilités entre les différents services.

- Détermination des relations entre les différents services.
- Fixation et identification des missions de chaque service.

➤ **Présentation de l'organigramme de TRANS-BOIS**

Organigramme général de l'entreprise :



6 Présentation des différents services :

➤ La direction générale :

- Président directeur général (PDG) :

Le PDG est le responsable du bon fonctionnement du plan stratégique de l'entreprise et en cas d'absence, le directeur général adjoint assure l'intérim.

- Le Directeur Général adjoint :

Il est le bras droit du PDG et son assistant permanent, il assure le suivi et la gestion de toutes les directions de l'entreprise.

- Le secrétaire :

Ses travaux sont liés à la direction générale (le saisie, tri du courrier, etc.).

➤ Département contrôle de gestion :

C'est une fonction qui centralise toutes les informations qui viennent de toutes les directions de l'entreprise.

-Le contrôle de gestion recouvre tout l'ensemble des techniques quantitatives susceptibles d'être utilisées, pour faciliter la prise de décision, il a pour rôle :

- La détermination du prix de revient.
- Le contrôle budgétaire.
- L'élaboration des rapports d'activité de l'entreprise.

➤ Le service marketing et communication :

La fonction marketing et rattachée à la direction générale de Trans bois, le responsable marketing fait tout pour la satisfaction du client et concentre l'activité de l'entreprise sur la réponse à ses désires, cette première mission vise des l'élimination des énergies gaspillées par l'entreprise vers des projets moins bons concernant les produits, elle suit les réalités concrètes du terrain et du client et pilote la force de vente les clients à haut potentiel.

➤ **La direction administration et finance :**

- **Le département administration et moyens :**

Le directeur administration et moyen, assure le suivie et les décisions au sien de son département, cette direction à pour tâches : la planification, le développement et le suivi de la GRH

- **La direction des finances :**

- La fonction principale de cette direction est un ensemble d'activité spécifique, dont le rôle, est assuré le financement et la gestion du fonds de roulement lié à l'exploitation et la gestion des crédits.

- **La direction comptabilité :**

Cette direction a un système d'enregistrement et l'analyse de toutes les opérations comptables effectuées par l'entreprise son rôle est :

- Désigne la situation de l'entreprise à tout moment
- Vérifier la gestion et le compte rendu
- Traitement de documents (facteur...)

➤ **La direction commerciale et approvisionnement :**

La tâche de cette direction consister en l'approvisionnement en matière première conformément aux besoins de la production, elle aussi chargée de l'organisation de la distribution.

➤ **La direction ressource humaine :**

Les ressources humaines a pour mission de définir et de mettre en œuvre la politique de la R.H de l'entreprise et notamment, les aspects figurant suivent :

- Les études des postes de travail ;
- Conception et suivi des procédures de gestion du personnel ;
- Politique de formation, de perfectionnement et d'apprentissage ;
- Gestion des cadres ;

Ce service est composé de deux sections :

- La section de gestion du personnel :

Cette section est chargée de :

- ✓ La conception et du suivi de la mise en œuvre des procédures de gestion du personnel
- ✓ Du suivi de l'effectif de l'entreprise ;
- ✓ La gestion du dossier personnel ;
- ✓ Il veille à l'application de la réglementation en vigueur ;
- ✓ Il suit et établit les avancements du personnel, promotion, mutation, mutation inter -service ;
- ✓ L'application du règlement intérieur ;
- ✓ Il assure la correspondance avec les organismes de sécurité sociale.

- La section paie :

Chargée des :

- ✓ Des comptes et du contrôle des rémunérations du personnel de l'entreprise ;
 - ✓ L'établissement de la paie du personnel de l'entreprise ;
 - ✓ L'établissement des déclarations parafiscales et fiscales au titre des cotisations dues par l'entreprise.

Section II : l'enquête de terrain

1- La pré- enquête :

Nous avons procédé à la pré-enquête en premier lieu à travers les visites que nous avons effectuées dans la direction de production, ces dernières sont subdivisées en plusieurs services dont on a essayé de réaliser des entretiens libres avec un échantillon limité en vue d'éclairer et préciser notre champ d'études, et de déterminer la technique de recherche la plus adéquate à notre thème, et au problème de notre recherche.

La réalisation de la pré-enquête nous a aidés à :

- Réaliser notre étude de recherche sur le terrain.
- Limiter notre échantillon d'étude.
- Déterminer notre champ d'études sur le terrain, afin de relier entre l'aspect théorique et pratique.

2- L'enquête :

Nous avons procédé à une enquête, du 01 février jusqu'au 31 mars 2016, au cours de notre stage au niveau de l'entreprise **TRANS-BOIS**, nous avons pu observer les salariés en situation du travail tout en leur posant des questions sur notre sujet de recherche. Nous avons pu déplacer d'une direction à l'autre suite aux différents rendez-vous que nous avons eus avec certains salariés de chaque direction grâce à la disponibilité et l'aide de notre promoteur : Monsieur **HAFFAF HAFID**. Cela nous a permis d'acquérir plusieurs connaissances dans le domaine des ressources humaines. En effet, depuis le début de notre stage au sein de l'entreprise **TRANS-BOIS**, il nous a toujours fait le plaisir de nous recevoir et de nous expliquer le travail en lui posant des questions ainsi que de

nous orienter vers d'autres personnes et d'autres directions pour acquérir de nouvelles connaissances et répondre à nos besoins .

Cette démarche de recherche nous a permis d'effectuer des observations sur l'environnement de travail des salariés, leurs comportements et le degré de leur communication au sein de l'entreprise. Nous avons également recueilli de différentes informations sur notre thème de recherche.

➤ **Le questionnaire de notre enquête contient trois (3) parties :**

- **Partie I** : concerne les informations personnelles telles que l' (âge, le niveau d'instruction et la situation familiale, Catégorie socioprofessionnelle.
- **Partie II** : concerne le changement organisationnel.
- **Partie III** : concerne les questions liées à la motivation des salariés.

3- Le choix d'échantillon :

L'échantillonnage c'est « l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. Aussi, l'échantillon est un sous ensemble d'éléments d'une population donnée, ou l'ensemble des personnes à interroger »¹

Notre terrain de recherche est l'entreprise **TRANS-BOIS** de Bejaia, elle comprend 268 salariés répartis en trois catégories : cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution.

On a opté pour un échantillon non probabiliste représenté par la méthode accidentelle. « Les échantillons accidentels sont de tous les échantillons non probabilistes ceux qui offrent le moins de garanties. Et pourtant, les techniques correspondantes sont celles qui apparemment semblent laisser la plus grande

¹Angers Maurice, Op.cit, P229.

place au hasard »². A cet effet notre recherche porte sur un échantillon de 100 salariés repartis dans différents services, soit 03 catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécutions.

4- Les obstacles rencontrés :

- Les difficultés lors de la distribution des Questionnaires à cause des salariés illettrés.
- Le problème de langue française de la part des ouvriers.
- La perte de 10 questionnaires.

² Gauthier Benoit, **Recherche sociale : (de la problématique à la collecte des données)**, Ed université de Québec, 4^{ème} édition, Québec, 2003, PP222-223.

Chapitre V

L'analyse et l'interprétation des données

Préambule :

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats, que nous allons présenter sous forme d'une série de tableaux.

Ce chapitre est divisé en trois parties essentielles :

La première partie est réservée à la présentation des caractéristiques de la population d'étude, la deuxième sur la vérification de la première hypothèse. Et la troisième sur la vérification de la deuxième hypothèse.

Pour éviter toute confusion, nous insistons sur le fait que tous les taux exprimés dans les différents tableaux qui suivent ne concernent que la population d'étude qui s'élève à 90 salariés des trois catégories socioprofessionnelles enquêtés et non à l'ensemble des salariés de l'entreprise **TRANS-BOIS** de Bejaia

1. Caractéristiques de la population d'étude :

Tableau N° 01 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquences	Taux en %
Féminin	15	17 %
Masculin	75	83 %
Total	90	100 %

Selon les données du **tableau N° 01**, nous constatons ; que 83% des effectifs sont des hommes, et 17% sont des femmes.

L'explication que nous pouvons donner quant à cet écart est la suivante.

L'entreprise **TRANS-BOIS** de Bejaia est une entreprise spécialisée dans le domaine de la transformation et de la commercialisation du bois.

L'activité de cette entreprise nécessite beaucoup d'efforts physiques et le travail de nuit dans les ateliers de production ce qui a amené les dirigeants à favoriser le recrutement d'un personnel masculin au détriment du personnel féminin qui est orienté vers des tâches administratives.

L'organisation de cette entreprise fait appel à beaucoup plus de travailleurs dans la production que dans l'administration.

Tableau N° 02 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquences	Taux en %
[21,30]	13	14 %
[31,40]	15	17 %
[41,50]	24	27 %
[51ans et plus]	38	42 %
Total	90	100 %

À travers le tableau n° 02, on déduit que la catégorie d'âge la plus dominante dans l'entreprise **TRANS-BOIS** de Bejaia, est celle de 51 ans et plus soit 42% de l'échantillon d'étude, suivit par la tranche d'âge allant de 41 à 50 ans avec 27%, puis vient la catégorie d'âge de 31 à 40ans avec un pourcentage de 17%, et en dernière position vont la catégorie d'âge de 21 à 30ans avec 14%.

Ces résultats montrent clairement que la moyenne d'âge de la majorité de l'échantillon considéré dépasse 41 ans ce qui représente 69% contre 31% de 21 à 40 ans.

Ces données peuvent s'expliquer par le fait que l'entreprise a connu deux périodes de grand recrutement durant les années 1980 et 1990 et c'est ce qui explique que la majorité du personnel considéré a atteint un âge avancé d'une part, et d'autre part, un troisième recrutement, mais moins important durant la dernière décennie qui est dû à la baisse d'activité et au vieillissement des équipements de production.

Tableau N° 03 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquences	Taux en %
Illettré	11	12 %
Primaire	26	29 %
Moyen	27	30 %
Secondaire	16	18 %
Universitaire	10	11%
Total	90	100 %

On constate d'après ce tableau que les pourcentages les plus élevés sont de 30%, et 29% des interrogés et correspondent aux niveaux primaire et moyen.

Le niveau secondaire est représenté par 18 %, le niveau universitaire par 12% et enfin 11% n'ayant aucun niveau.

D'après ce tableau on remarque que 69% de la population considérée présente un niveau d'instruction allant du primaire au secondaire.

Les universitaires représentent 12% quant à la population n'ayant aucun niveau elle est représentée par un taux de 11%.

Tableau N° 04 : Distribution de la population selon la catégorie Socioprofessionnelle :

C.S.f	Fréquences	Taux en %
Cadres	16	18 %
Agent de maîtrise	20	22 %
Agent d'exécution	54	60 %
Total	90	100 %

Selon les données du tableau n° 04 ; on constate que la majorité des membres de notre échantillon se situe dans la catégorie des agents d'exécution, avec un pourcentage de 60%, vient ensuite l'agent de maîtrise avec un pourcentage de 22% et enfin, 18% seulement pour la catégorie des cadres.

Ces résultats montrent clairement que la majorité des salariés de l'échantillon considérée sont des agents d'exécution vu la nature de l'activité de l'entreprise qui est spécialisée dans la transformation du bois et qui nécessite beaucoup de main d'œuvre.

Les agents de maîtrise sont chargés du contrôle et de la maintenance des machines dans les ateliers, ainsi que du management d'équipes d'agents d'exécution, tandis que les cadres sont pour la plupart d'entre eux versés dans l'administration et la formation.

Tableau 05 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle

Ancienneté	Fréquences	Taux en %
Moins de 5 ans	10	11 %
6ans à 10ans	6	7 %
11ans à 15ans	8	9 %
16ans à 20 ans	3	4 %
Plus de 20 ans	63	70 %
Total	90	100%

À travers les résultats de ce tableau, on constate que 70% des salariés de **TRAN-SBOIS** ont une ancienneté qui dépasse 20ans, suivit par 11% des enquêtés ayant une ancienneté de moins de 5 ans, puis viennent les agents qui ont entre 11 ans et 15 ans avec un pourcentage de 9%. Ensuite viennent respectivement les taux les plus faibles à savoir 7% entre 6 ans et 10 ans, et 4% ayant une ancienneté qui se situe entre 16 ans et 20 ans.

L'interprétation des résultats de ce tableau montre que la majorité des salariés considérés ont une ancienneté professionnelle qui dépasse 20 ans.

Ceci peut s'expliquer par l'ancienneté de l'entreprise et le vieillissement de son personnel.

Tableau n° 6 : Répartition de la population selon le poste occupé

Poste occupé	Fréquences	Taux en %
Agent de saisie	3	3 %
Cadre commercial	2	2 %
Ingénieur en informatique	2	2 %
Gestionnaire des RH	2	2 %
Chef de service	5	5 %
Responsable des ateliers	4	4 %
Chef de département	4	4 %
Technicien d'électricité	4	4 %
Fraiseur	3	3 %
Technicien tourneur	7	8 %
Employé principal	1	1 %
Chef d'équipe NIV II	2	2 %
Contremaitre production	2	2 %
Agent charge du social	2	2 %
Cadre administrative	1	1 %
Magasinier pièce de rechange	2	2 %
Assistant l'laboratoire	1	1 %
Agent de méthode	7	8 %
Laborantine	1	1 %
Comptable	4	4 %
Animateur hygiène et sécurité	6	7 %
Standardiste	1	1 %
Secrétaire	2	2 %
Gestionnaire des stocks	1	1 %
Trieur classeur	11	12 %
Total	90	100%

On constate d'après le tableau N°7 : que les interrogés occupent des postes différents avec des fréquences qui varient entre 1 et 12% pour les différents services.

La variété des postes peut être expliquée par les exigences de l'entreprise **TRANS-BOIS** dans le choix de ses recrutements et la nature de ses missions et ses objectifs.

Notre étude porte sur un échantillon de 90 travailleurs, dont 15 femmes et 75 hommes. Cet échantillon, que nous pensons être assez représentatif de l'entreprise **TRANS-BOIS**, correspond à environ un tiers de l'effectif total qui est de 265 employés et concerne les trois catégories socioprofessionnelles ; il correspond à 18% de cadres, 22% d'agents de maîtrise et enfin 60% d'agents d'exécution. La dominance de la catégorie exécution s'explique par la nature de l'activité de l'entreprise qui est spécialisée dans la transformation et la commercialisation du bois qui nécessite donc beaucoup de main-d'œuvre.

Du point de vue de l'âge et de l'ancienneté de l'échantillon considéré, on remarque que 69% des travailleurs dépassent 41 ans d'âge pendant que 74% justifient d'une ancienneté de plus de 16 ans. On remarque que ces taux sont similaires ce qui voudrait dire que la plupart des travailleurs sont restés fidèles à l'entreprise et/ou que l'entreprise n'a pas pu procéder à d'autres recrutements pour des raisons diverses ; ceci se voit d'ailleurs dans le taux des travailleurs ayant 21 à 30 ans d'âge qui ne représente que 14% et qui justifient d'une ancienneté inférieure à 10 ans.

Par ailleurs, nous remarquons aussi que 71% des travailleurs justifient d'un niveau d'instruction ne dépassant pas le moyen ; il est dû au fait que

l'entreprise a plus besoin d'agents d'exécution et maîtrise que de cadres universitaires.

2. La vérification de la première hypothèse :

D'après notre étude qui est effectuée sur le changement organisationnel et la motivation au sien de l'entreprise **TRANS-BOIS** de Bejaia. Il nous est possible de vérifier notre première hypothèse émise auparavant : « plus le changement est efficace, plus la motivation est élevée » :

Tableau N°07 : Représentation des effectifs selon les informations données par les responsables concernant la finalité du changement organisationnel

Représentation des effectifs selon les informations données par les responsables concernant la finalité du changement organisationnel	Fréquences	Taux en %
Oui	88	98%
Non	02	02%
Total	90	100%

À partir des données du tableau ci-dessus, on remarque que 98% de notre population d'étude est informée à propos de la finalité du changement organisationnel, et seulement 02% qui ont répondu que leurs responsables ne les ont pas informés par les bienfaits de ce changement.

Cela signifie que la mission de la hiérarchie est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation ; elle doit être exercée au plus haut niveau pour avoir valeur d'exemple et faire l'objet de sensibilisation.

Les responsables donnent les informations concernant la finalité de ce changement, car ils le voient nécessaire afin d'encourager et motiver l'ensemble des salariés à travailler plus, car c'est eux qui contribueront à la réalisation des objectifs de l'entreprise, et pour ce qui n'a pas reçu d'informations sur la finalité de ce changement ce sont des gens qui ne s'intéressent pas au changement.

Tableau N°08 : Augmentation de la production selon la catégorie socioprofessionnel

Augmentation de la production C.s.p	Oui		Non		Taux en %	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	14	88%	2	12%	16	100%
Agent de maitrise	11	55%	9	45%	20	100%
Agent d'exécution	40	74%	14	26%	54	100%
Total	69	77%	21	23%	90	100%

D'après le tableau, on constate que 77% des salariés qui affirment une augmentation de la production après le changement organisationnel, et seul 23% qui disent le contraire.

Le personnel qui affirme l'augmentation de la production, les pourcentages sont répartis comme suit : 88% sont des cadres, 75% sont des d'exécutants, et enfin 55% sont des maitrises.

Le personnel qui infirme l'augmentation de la production, les pourcentages a réparti comme suit : 45% pour les maitrises, 26% pour les exécutants et 12% pour les cadres.

Ce qu'on peut retenir dans les trois catégories socioprofessionnelles trouve qu'il y a une augmentation de la production. Le pourcentage le plus important c'est celui des cadres, car ils sont au courant vu qu'ils participent à la gestion de l'entreprise et les exécutants qui sont en contacte directe avec des machines. Cependant, ils trouvent qu'il y a une charge du travail par rapport à l'ancienne situation grâce aux nouveaux équipements qui ont pu débloquer la situation et la faire en marche.

Et pour les salariés qui ont répondu par la négative, car pour eux l'entreprise **TRANS-BOIS** n'a pas atteint un chiffre d'affaires très important en comparant aux années 80 et 90.

Tableau N° 09 : Relation entre catégorie socioprofessionnelle et l'efficacité du changement organisationnel

Efficacité du changement c.sp	Plus efficace		Efficace		Moins efficace		Taux en pourcentage	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	2	12%	14	88%	-	-	16	100%
Agent de maitrise	6	30%	12	60%	2	10%	20	100%
Agent d'exécution	4	7%	31	57%	19	35%	54	100%

Total	12	13%	57	63%	21	23%	90	100%
--------------	-----------	------------	-----------	------------	-----------	------------	-----------	-------------

D'après ce tableau, on remarque 63% des salariés qui jugent que le changement organisationnel est efficace, 23% qui le trouve moins efficace, et 12% qui on le trouve plus efficace.

Les salariés qui jugent ce changement est efficace sont : avec le plus grand pourcentage, 88% représenté par les cadres et après avec 60% représente par les agents de maitrise et finalement on trouve que 57% représente par les agents d'exécution.

Les salariés qui trouvent le changement organisationnel moins efficace, les pourcentages sont comme suit : avec le taux le plus élevé qui est 35% sont agents d'exécution, et après on a 10% qui présente par les agents de maitrise et enfin 0% pour qu'ils soient des cadres.

Les salariés qui trouvent le changement organisationnel plus efficace, les pourcentages sont répartis comme suit : 30% pour les agents de maitrise, 12% pour les cadres et 07% pour les agents d'exécution.

Cette analyse nous montre que les salariés trouvent le changement organisationnel efficace, car il y a une amélioration par rapport à l'ancienne situation (avant le changement) en matière de gestion et organisation du travail, et grâce à ce changement que les travailleurs ont bénéficié de plusieurs avantages tels que : la confirmation de certains salariés dans leur poste de travail et une augmentation des salaires.

Et pour les salariés qui trouvent ce changement moins efficace, car ils ne l'ont pas vraiment bénéficié de ce changement.

Tableau N°10: l'avis des salariés sur le degré de la réussite du changement organisationnel selon le niveau d'instruction

Avis des salariés sur le degré de la réussite du changement niveau d'instruction	Plus élevé		Élevés		Moins élevé		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Illettré	-	-	3	27%	8	73%	11	100
Primaire	-	-	15	58%	11	42%	26	100
Moyen	2	07%	13	48%	12	44%	27	100
Secondaire	5	31%	10	63%	1	6%	16	100
Universitaire	5	50%	5	50%	-	-	10	100
Total	12	13%	46	51%	32	36%	90	100%

D'après les données de ce tableau : le degré de la réussite du changement organisationnel selon le niveau d'étude est élevé à un taux de 51%, et un taux de 36% qui correspond à un niveau moins élevé et enfin une réussite représentant 13% comme taux qui correspond à un niveau le plus élevé.

Or, selon les différents niveaux des salariés, le degré de la réussite du changement organisationnel est élevé à des taux classés comme suit: Les salariés dont le degré de la réussite du changement organisationnel est élevé sont présentés avec le taux le plus élevé qui est 63% des salariés ont un niveau secondaire, suit 58% des salariés ont un niveau primaire, suit 50% des salariés ont un niveau universitaire, suit 48% des salariés ont un

niveau moyen, et finalement avec le taux le moins élevé qui est 27% des salariés sont des illettrés.

Les salariés dont le degré de la réussite du changement organisationnel est moins élevé avec le taux le plus élevé qui est 73% des salariés sont des illettrés, suit 44% des salariés ont un niveau moyen, suit 42% des salariés ont un niveau primaire, suit 6% des salariés ont un niveau secondaire et enfin avec le taux le moins élevé qui est 0% des salariés ont un niveau universitaire.

Enfin pour les salariés dont le degré de la réussite du changement organisationnel est plus élevé qui ont présenté comme suit 50% des salariés ont un niveau universitaire, 31% des salariés ont un niveau secondaire, 7% des salariés ont un niveau moyen, et 0% des salariés sont des illettrés avec un niveau primaire

Les données du tableau n° 10 ont tendance à nous expliquer que les salariés de l'entreprise **TRANS-BOIS** dont le niveau est supérieur ont un degré d'espoir plus élevé en ce qui concerne le changement, et cela plus que les autres salariés, ce qui explique que leur niveau d'instruction leur a permis de prévoir la réussite de ce changement.

Tableau N°11 : les points de vue des salariés de Trans-bois concernant les finalités de changement et leur possibilité à aider l'entreprise pour être à la hauteur

Les finalités de ce changement aident l'entreprise pour être à la hauteur de ses objectifs C.s.p	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	14	88%	2	12%	16	100
Agent de maitrise	15	75%	5	25%	20	100
Agent d'exécution	30	56%	24	44%	54	100
Total	59	66%	31	34%	90	100

À partir des données du tableau ci-dessus, on constate que plus que la moitié des salariés, avec un taux de 66% ont donné leur avis pour dire que les finalités du changement que l'entreprise a connu récemment peuvent mieux aider l'entreprise pour qu'elle soit à la hauteur. En revanche, 34% des salariés pensent que les finalités du changement ne peuvent pas mieux aider l'entreprise pour qu'elle soit à la hauteur.

Pour les salariés qui confirment la possibilité et la capacité, des finalités à aider l'entreprise pour qu'elle soit à la hauteur sont comme suit : 88% des salariés sont des cadres, 75% des salariés sont des agents de maitrise, et 56% des salariés sont des agents d'exécution.

Et pour les salariés qui infirment, la possibilité et la capacité des finalités à aider l'entreprise pour qu'elle soit à la hauteur sont comme suit : 44% des salariés sont des agents d'exécution, 25% des salariés sont des agents de maitrise, et 12% des salariés sont des cadres.

D'après le tableau, les salariés pensent que l'entreprise elle-même a besoin de ce changement, et ce, pour imposer sa place sur le marché comme elle était avant, vu le blocage qu'elle a connu.

Enfin, les salariés de l'entreprise **TRANS-BOIS** et surtout les cadres ont un regard positif concernant les capacités des finalités de ce changement à l'avenir parce que c'est eux qui sont plus proches grâce à leurs postes et de la prise de décision.

Tableau N°12 : Entreprise met en œuvre la motivation des salariés face au changement comme suit :

L'entreprise met en œuvre la motivation des salariés face au changement par :	Fréquence	Taux en %
Technique de rémunération	50	48%
Conditions de travail	24	23%
Confirmation	26	25%
Autre promotion	04	4%
Total	104*	100%

*le total plus que notre échantillon, car les salariés ont coché plusieurs réponses (question multi- choix)

D'après le tableau ci -dessus, on constate que 48% des salariés ont répondu que l'entreprise **TRANS-BOIS** met en œuvre la motivation des salariés durant le changement organisationnel par l'amélioration des conditions de travail, 25% ont répondu par leur confirmation dans leur poste de travail, 23% ont répondu par la technique de rémunération et enfin 4% qui ont répondu par autres.

Ces résultats nous montrent que l'entreprise **TRANS-BOIS** met en œuvre la motivation des salariés durant la période de changement par la technique de rémunération et l'amélioration des conditions du travail par l'achat de nouveaux équipements ainsi que la nomination de certains salariés dans leur poste de travail, et d'autres salariés ont bénéficié de promotions.

Tableau N° 13: l'origine de la motivation pour les salariés

L'origine de la motivation	Fréquences	Taux en pourcentage
Acte personnel	49	54%
Impulsion du service RH	41	46%
Total	90	100%

D'après ce tableau, on remarque que 54% des salariés ont répondu que l'origine de leur motivation est un acte personnel ; et 46% prétendent que leur motivation est due à l'impulsion du service RH.

On remarque que les avis sont partagés à égalité entre une motivation personnelle et une motivation par impulsion de la direction

Ceci pourrait s'expliquer par le fait que beaucoup de travailleurs qui croient aux bienfaits du changement organisationnel se motivent d'eux-mêmes ; et d'autres à travers les explications des finalités du changement fait par la direction trouvent une motivation supplémentaire.

Tableau N°14: Facteurs qui démotivent les salariés de TRANSBOIS au travail :

Facteurs qui démotivent les salariés	fréquence	Taux en %
Le manque de considération	50	56%
La routine dans l'exécution des tâches	30	33%
Par relation hiérarchique	10	11%
Total	90	100%

À travers les résultats de ce tableau, on constate que 56% des salariés de **TRANS-BOIS** pensent que le manque de considération est le facteur principal de leur démotivation au travail, suivit de la routine dans l'exécution des tâches avec un pourcentage de 33% et enfin 11% des salariés qui relie la démotivation à la mauvaise relation avec la hiérarchie.

Nous déduisons donc que le fait d'accorder de la considération et du respect aux travailleurs est un facteur déterminant dans la motivation de chacun.

Tableau N°15 : l'avis des salariés de TRANS-BOIS sur la satisfaction des besoins

L'avis des salariés de TRANS-BOIS sur la satisfaction des besoins	Fréquences	Taux en pourcentage
Satisfaction	40	44%
insatisfaction	50	56%
Total	90	100%

D'après les données de ce tableau, on remarque que plus de la moitié des salariés de **TRANS-BOIS** ne sont pas satisfaits concernant leurs besoins exprimés avec un pourcentage 56%, suivis de 40% des besoins qui sont satisfaits.

Les résultats nous montrent clairement que les salariés sont insatisfaits, car ils sont devenus exigeants à propos de leurs besoins exprimés et pour ce qu'ils sont satisfaits ils ont atteint leurs besoins.

Tableau N°16 : Les besoins évoqués par les salariés durant ce changement organisationnel ;

Les besoins au travail exprimés par les salariés	Fréquences	Taux en pourcentage
Climat sociale	20	14%
Bonne rémunération	30	22%
Condition du travail	20	14%
Considération	46	32%
Promotion	26	18%
Total	142	100%

A travers les résultats de ce tableau, on constate que 32% des salariés de l'entreprise de Tans-bois de considération, suivit d'une bonne rémunération avec un pourcentage de 22% se succéder la promotion avec un pourcentage de 18%, puis une égalité de pourcentage 14% pour le climat social et les conditions du travail.

L'explication que nous pouvons donner, en analysant ces résultats, et selon la pyramide de Maslow, déduisant que les salariés ont dépassé les besoins fondamentaux, ils ont atteint un niveau supérieur celui de cons

Tableau N°17: Organisation des rencontres où les salariés peuvent poser leurs questions sur le changement organisationnel.

Organisation des rencontres ou les salariés peuvent poser leurs questions sur le changement organisationnel	Fréquences	Taux en %
Oui	16	18%
Non	74	82%
Total	90	100%

On observe d'après ce tableau, 92% des interrogés ont signalé que l'entreprise **TRANS-BOIS** n'organise pas de rencontres où les salariés posent leurs questions sur le changement organisationnel ; seuls 07% des interrogés prétendent le contraire.

Ce tableau illustre très bien le manque de communication de l'entreprise vis-à-vis des salariés.

On peut dire que cette entreprise préfère organiser des rencontres pour les salariés qui ont un statut professionnel important comme les chefs de département, chefs de service... etc.

Concernant le personnel qui trouve un manque ou une absence de rencontres pour se renseigner sur les objectifs du changement organisationnel, ils pensent que la hiérarchie a une mauvaise politique de communication.

Tableau N° 18: Classement des sources de motivation selon l'ordre d'importance :

Classement des sources de motivation selon l'ordre d'importance	Fréquence	Taux en %
Valorisation	36	19%
Considération	56	30%
Reconnaissance	12	6%
Rémunération	46	25%
Climat social	20	11%
Avantages sociaux	16	9%
Total	186*	100%

*le total a dépassé notre échantillon (90), car les salariés ont répondu à plusieurs questions (multi-choix).

Selon les données de ce tableau, on remarque que la considération est classée en première position comme source de motivation avec un pourcentage de 30%, puis la rémunération en deuxième position avec un pourcentage de 25 % suivent ensuite la valorisation avec un pourcentage de 19%, puis le climat social en quatrième position avec un pourcentage de 11% et les avantages sociaux en cinquième position avec un pourcentage de 9%, et enfin la reconnaissance en sixième position avec un pourcentage de.

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la considération et la rémunération sont des leviers nécessaires et indispensables pour la motivation des travailleurs de toute entreprise.

Tableau N° 19: Changement organisationnel comme source de motivation

Changement organisationnel comme source de motivation	Fréquences	Taux en %
Oui	88	98 %
Non	2	2 %
Total	90	100 %

D'après ce tableau : on remarque que 98 % des salariés trouvent le changement organisationnel comme une source de motivation, et que 2% disent le contraire.

Nous pouvons donner une explication que le changement organisationnel a donné un résultat positif donc on peut le considérer comme une source de motivation, par contre les salariés qui le trouvent négatif disent qu'ils n'ont pas participé à l'élaboration de ce changement pour qu'ils comprennent ses finalités.

Tableau n°20 :**Qu'attendez-vous du changement organisationnel ;**

Qu'attendez-vous du changement organisationnel	Fréquences	Taux en pourcentage
Organisation du travail	21	23%
Formation du personnel	2	2%

Augmentation de salaires	38	42%
Augmentation de la production	16	18%
Changement des équipements	13	14%
Total	90	100%

On remarque d'après ce tableau que 42% des salariés attendent de ce changement organisationnel une augmentation des salaires ; 14% pense à un changement d'équipements, 23% pense qu'il y'aura une bonne organisation du travail, 18% pour une augmentation de production et enfin 2% qui ont répondu par leur besoin de formation personnelle.

On peut expliquer ces résultats comme suit :

Les salariés veulent une bonne organisation du travail car cette dernière vise la meilleure efficacité des ressources humaines, matérielles et financières d'une entreprise.

Ils ont besoin aussi d'une formation personnelle car elle leur permet d'acquérir le savoir-faire (capacité et aptitude) nécessaire à l'activité personnelle ; ils espèrent aussi une augmentation des salaires qui est un excellent levier de motivation. Les salariés pensent aussi que cette nouvelle organisation portera aussi sur le renouvellement des équipements pour augmenter la production et avoir une entreprise efficace.

Confirmation de la première hypothèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, nous pouvons confirmer la première hypothèse émise auparavant, qui suppose que « plus le changement organisationnel est efficace, plus la motivation est élevée »,

cette hypothèse est confirmée par les réponses que nous avons pu obtenir des différentes questions que nous avons posées aux enquêtés.

Le tableau N° 09 montre que 63% des salariés trouvent le changement efficace, car il y'a une amélioration par rapport à l'ancienne situation en matière de gestion et de responsabilité et les salariés ont bénéficié de plusieurs avantages.

77% des salariés ont remarqué une augmentation de la production grâce aux nouveaux équipements. Il est à souligner que, 98%(tableau N° 18) des salariés affirment que ce changement a contribué dans leur motivation.

Pour motiver ses employés durant la période de changement, l'entreprise **TRANS-BOIS** utilise trois paramètres qui sont la rémunération, l'amélioration des conditions de travail et la promotion.

Nous remarquons aussi que 51% des employés prévoient la réussite de ce changement surtout avec l'arrivée d'un partenaire étranger pour aider **TRANS-BOIS** sur les plans financiers, gestion et production ce qui permettra à l'entreprise de se développer et de garder sa place dans le marché.

66% des salariés prévoient que les finalités de ce Changement apporteront un bénéfice à l'entreprise pour mieux maîtriser et faciliter son insertion dans l'environnement économique.

Les employés qui ont participé au changement et qui ont dû s'adapter à ce dernier dans leur travail ont des niveaux de satisfaction intrinsèque et extrinsèque.

On constate que les deux facteurs de satisfaction et insatisfaction que **HERZBERG** a évoqué dans sa théorie de motivation sont présents dans l'entreprise **TRANS-BOIS** durant le changement organisationnel. Donc la présence des facteurs de satisfaction ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui signifié la présence de la motivation d'après le tableau 13, de même on a remarqué la présence des facteurs de l'insatisfaction, ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène, ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail indiqué dans le tableau 12 (la rémunération, condition de travail, nomination).

Même s'il existe une motivation, mais les salariés expriment leurs besoins et ils souhaitent aussi d'avoir plusieurs avantages durant ce changement. Donc on déduit que les salariés ne sont pas satisfaits d'après le tableau 15, d'après le tableau 14 indique les facteurs qui démotivent les salariés au travail tel que la routine dans l'exécution des tâches, et la relation hiérarchique.

3. La vérification de la deuxième hypothèse :

D'après les données que nous avons recueillies concernant la deuxième hypothèse : « le changement organisationnel influe positivement sur la motivation des salariés ». Nous pouvons la vérifier à partir de ces tableaux :

Tableau n° 21: Relation entre le Changement organisationnel et la catégorie socioprofessionnelle

Changement organisationnel C .S.P	Oui		Non		Taux en pourcentage %	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	21	91%	2	9%	23	100%
Maitrises	22	92%	2	8%	24	10%
Exécutions	42	98%	1	2%	43	100%
Total	85	94%	5	6%	90	100 %

Les résultats du tableau ci-dessus révèlent que 94% des enquêtés ont répondu que l'entreprise **TRANS-BOIS** a subi un changement organisationnel seul 6% d'entre eux ont répondu non (pas de changement).

Le personnel qui a répondu par l'affirmative se répartit comme suit : 98% pour la catégorie exécution, 92% pour la catégorie maîtrise et 91% pour les cadres.

Ceux qui ont répondu par la négative, la répartition se fait comme suit : 09% pour les cadres, 08% pour la maîtrise, et 02% pour l'exécution.

Cette analyse montre donc que d'après l'échantillon considéré, l'entreprise **TRANS-BOIS** connaît un changement organisationnel qui se rapporte uniquement au changement d'acteur (changement de directeur général) ; ce changement est dû à la mise en retraite de l'ancien directeur général par contre, pour le personnel qui a répondu par la négative, ce changement n'a pas encore d'effet du moment que le nouveau directeur général vient juste de s'installer.

Tableau N°22:Relation entre l'information reçue et la catégorie socioprofessionnelle :

C.S.P \ Information	Oui		Non		Taux en %	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	18	95%	1	5%	19	100%
Agent de maitrise	20	91%	2	9%	22	100%
Agent d'exécution	46	94%	3	6%	49	100%
Total	85	94%	5	6%	90	100%

On remarque que d'après ce tableau, la majorité des interrogés (94%) sont informés du changement organisationnel introduit par l'entreprise **TRANS-BOIS**. Et seuls 06% des salariés ne sont pas informés.

Le personnel qui a été informé se répartit comme suit : 95% pour la catégorie des cadres, suivit d'une catégorie d'agent d'exécution 94% et enfin 91% pour les agents de maitrise.

Le personnel qui n'a pas été informé, la répartition se fait comme suit : 09% pour la maitrise, 06% pour l'exécution et 05% pour les cadres.

Cette analyse montre donc que la plus part de notre échantillon sont informé à propos de ce changement, son existence est une nécessité organisationnelle qui demande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important en terme de communication, car il facilite l'adaptation du message aux salariés et donc le dialogue. Ce travail d'information se double d'une mission de

convaincre et de stimuler. Et pour les salariés qui ne sont pas informés, car ils ne s'intéressent pas au changement.

Tableau N°23:Relation entre les obstacles rencontrés par les travailleurs durant la période du changement organisationnel et la catégorie socioprofessionnelle :

Obstacles rencontrés par les travailleurs C.S.P	Oui		Non		Taux en %	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	2	10%	19	90%	21	100%
Agent de maîtrise	2	22%	7	78%	9	100%
Agent d'exécution	6	10%	54	90%	60	100%
Total	10	11%	80	89%	90	100%

On remarque que d'après ce tableau, la majorité des interrogés (89%) ne trouvent pas d'obstacles au changement organisationnel introduit par l'entreprise.

Seuls 11% des salariés trouvent des obstacles au changement organisationnel.

Il est à souligner que les employés qui ne trouvent pas d'obstacles face au changement sont ceux qui étaient informés par leurs supérieurs afin de faciliter leur adaptation au changement organisationnel ; en revanche les

employés qui ont trouvé des obstacles sont ceux qui n'ont pas été informés.

Tableau N°24 : Influence du choix de la période du changement organisationnel sur le sentiment des salariés.

Sentiment des salariés durant le changement La meilleure période pour les travailleurs	Plaisir		Souffrance		Pourcentage %	
	F	%	F	%	F	%
Avant le changement	-	-	-	-	-	-
Après le changement	88	98%	02	02%	90	100%
Total	88	98%	02	02%	90	100%

On remarque, d'après le tableau ci-dessus, que 98% de notre échantillon préfère la période après le changement et ressent du plaisir et seulement 2% qui éprouvent un sentiment contraire.

La majorité des employés éprouvent un sentiment de satisfaction suite à ce changement.

Ils ont aussi remarqué que ce changement a eu lieu à la bonne période vu que l'entreprise n'a pas connue de changement de directeur depuis très longtemps.

Par ailleurs, leur satisfaction se trouve encore plus grande vu que le nouveau directeur général est un diplômé et un expérimenté dans la filière du bois.

Ils pensent donc tout naturellement que ce nouveau directeur apportera encore plus de changement positif à l'égard des travailleurs et de l'entreprise.

Les salariés qui sont contre le changement, ce sont des personnes âgées et donc réticentes à tout changement et personne n'a pas choisi la période avant le changement, car les salariés de TRANSBOIS ont vécu des moments difficiles.

Tableau n° 25 : Relation entre l'avis des salariés et la motivation de ces derniers après le changement organisationnel.

La motivation des salariés Avis des salariés sur le changement organisationnel	Oui		Non		Taux en %	
	F	%	F	%	F	%
Positif	88	100%	-	-	88	100%
Négatif	-	-	2	100%	2	100%
Total	88	98 %	2	2 %	90	100%

D'après ce tableau on peut constater que presque la majorité des travailleurs interrogés (98%) affirment que ce changement est positif et motivant et que 2 % du personnel interrogé trouve ce changement négatif et donc non motivant.

L'explication que nous pouvons donner est que les travailleurs motivés par ce changement pensent qu'il y'aura une amélioration en matière de gestion, de décision ainsi que de responsabilité.

Ce changement a eu une réponse par rapport aux besoins des employés comme la confirmation des salariés dans leur poste de travail d'une part, et d'autre part certains salariés ont bénéficié de promotions et d'augmentations de leurs salaires...etc.

Ceux qui trouvent ce changement négatif et qui sont démotivés, cela est dû à leurs anciennes habitudes de travail.

Tableau N°26: Apport de la motivation pour les salariés

L'apport de la motivation pour les salariés	Fréquences	pourcentage
Épanouissant au travail	33	27%
Une amélioration du climat	12	13%
Une stimulation	02	2%
Un sens de collaborateur au travail	43	48%
Total	90	100

Il ressort des données de ce tableau que pour 48% des salariés interrogés, la motivation leur apporte un meilleur sens de collaboration au

travail et un épanouissement (27%) au sein de l'entreprise ; vient ensuite l'amélioration du climat de travail et de la stimulation avec respectivement des taux de 13% et 2%.

Cela pourrait s'expliquer par le fait que les salariés de **TRANS-BOIS** entretiennent de bonnes relations, à la fois, humaines et professionnelles entre eux, ce qui se traduit par une meilleure collaboration au travail.

Tableau N° 27: L'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés

L'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés	Fréquences	Taux en %
Négatif	2	2 %
Positif	88	98 %
Total	90	100 %

D'après ce tableau, on constate que 98 % des salariés ont répondu que l'impact de ce changement organisationnel est positif sur leur motivation, seuls 2% le trouvent négatif.

L'explication que nous pouvons donner vient du fait que le nouveau directeur général a promis à l'ensemble des salariés le redressement de l'entreprise en commençant par l'achat de nouveaux équipements afin d'augmenter et d'améliorer la production. Par ailleurs, il annonce l'arrivée prochaine d'un partenaire étranger qui va s'associer avec l'entreprise

TRANS-BOIS. Ces deux annonces ont eu pour effet de motiver très fortement l'ensemble des salariés.

Tableau N°28: Raisons évoquées par les enquêtes concernant l'état de préparation pour le changement d'entreprise en cas de faute de motivation

Changement d'entreprise Les raisons évoquées	OUI		NON		Total	
	F	%	F	%	F	%
Difficile de trouver un autre travail	-	-	49	100%	49	100
Assure mon avenir	-	-	24	100%	24	100
Si je trouve mieux	10	100%	-	-	10	100
Si je perds ma motivation	7	100%	-	-	7	100
Total	17	19%	73	81%	90	100

À travers les résultats du tableau ci-dessus on constate que 81% des salariés ne veulent pas quitter l'entreprise, et 19% qui sont prêts à le faire s'ils trouvent mieux ou s'ils perdent leur motivation.

D'après les réponses des salariés on note que la majorité 81% d'entre eux met en avant, d'une part, la difficulté de trouver du travail ailleurs vu que le taux de chômage ne cesse d'augmenter et d'autre part assurer l'avenir en ayant un salaire mensuel et une couverture sociale pour la famille.

Seul 19% d'entre eux sont prêts à quitter l'entreprise pour un meilleur salaire ou par perte de motivation.

Ces résultats montrent qu'une grande partie des travailleurs reste fidèle à l'entreprise **TRANS-BOIS** qui à son tour répond aux attentes de ses salariés en fonction de ses moyens financiers.

Confirmation de la deuxième hypothèse :

À la lumière des résultats obtenus, il nous est possible de confirmer la deuxième hypothèse émise au départ, qui suppose que « le changement organisationnel influe positivement sur la motivation des salariés ».

Selon le tableau N° 19, on constate que 94% du personnel qui affirme le changement dans cette entreprise.

Il est à souligner que 98% de nos enquêtés préfèrent la période après le changement organisationnel indiqué dans le tableau N°22, ajoutés à ça que 94% des salariés qui sont informés du changement organisationnel introduit par l'entreprise **TRANS-BOIS** pour faciliter l'adaptation du message aux salariés pour avoir un bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.

89% ne trouvent pas d'obstacles au changement organisationnel, car ils étaient informés par leur supérieur afin de faciliter leur adaptation.

On constate que 98% des salariés qui affirment que ce changement est positif et motivant, car pendant ce changement les salariés ont bénéficié d'une nomination dans leur poste et d'autres qui ont bénéficié d'une promotion...

On outre, il est à souligner que les salariés de **TRANS-BOIS** sont motivés.

On constate d'après le tableau N°18 les salariés de **TRANS-BOIS** ont des relations humaines entre eux ce qui engendre une collaboration au travail.

En effet, un bon environnement permettant à l'individu de s'épanouir et de mieux s'intégrer dans l'entreprise, et d'y avoir un rendement plus intense.

La majorité des salariés de **TRANS-BOIS** ne sont pas prêts à changer d'entreprise suite faute de motivation avec un pourcentage de 81%, il est important de signaler la nécessité de respecter le salarié et le considérer comme un complice et pas comme une charge.

À partir de là, on a déduit que notre hypothèse est confirmée et que le changement organisationnel influe positivement sur la motivation des salariés.

Conclusion

Conclusion

Au terme de cette modeste contribution, nous avons essayé de cerner et d'identifier les paramètres pouvant jouer un rôle déterminant dans la motivation des employés d'une entreprise lors de la mise en place d'un changement organisationnel.

Nous avons effectué notre travail au sein de l'entreprise **Trans-Bois** de Bejaia et nous nous sommes intéressées à un échantillon de 90 travailleurs à la fois masculin et féminin et qui concerne les trois catégories socioprofessionnelles.

La problématique posée est :

1. Plus le changement organisationnel est efficace, plus la motivation des salariés est élevée.
2. Le changement organisationnel influe positivement sur la motivation des salariés.

D'après notre étude, nous pensons avoir confirmé nos hypothèses émises au départ.

Nous avons constaté que les salariés de TRANS-BOIS sont motivés face au changement organisationnel, car cette entreprise n'a pas connu un changement depuis longtemps, c'est ce qui a encouragé les salariés à accepter ce changement, car il le voit comme une nécessité et non pas comme une menace. il le considère aujourd'hui comme une des conditions de réussite surtout avec l'arrivée d'un partenaire étranger qui viendra apporter son savoir-faire, son expérience et surtout des moyens financiers supplémentaires pour aider l'entreprise à mieux se développer.

La majorité des salariés ont accueilli favorablement le changement organisationnel introduit par la nouvelle direction, car ils étaient suffisamment informés auparavant ce qui les a aidé à ne pas rencontrer d'obstacles.

Le changement organisationnel exerce un effet positif sur la motivation des salariés, car il répond certaines attentes des salariés comme la confirmation de certains et d'une augmentation des salaires...etc. La majorité des travailleurs pense que le changement est efficace dans la mesure où il a pu améliorer la situation de l'entreprise **Trans-Bois** dans la gestion et l'augmentation de la production.

Nous avons remarqué que les facteurs ayant une influence positive sur la motivation sont la rémunération, la considération, le respect et l'amélioration du cadre de travail.

Par contre, la mauvaise relation hiérarchique est un facteur qui contribue à la démotivation.

Pour une bonne motivation, les dirigeants doivent améliorer les relations de travail avec les travailleurs en instaurant un climat de travail serein, une bonne communication et une bonne écoute aux problèmes posés.

Le respect, la considération et la valorisation des travailleurs sont aussi des moteurs indispensables pour la motivation des travailleurs afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes dans leur travail ce qui va contribuer au développement de l'entreprise.

De ce fait, l'entreprise ne peut plus aujourd'hui fonctionner sans recours aux techniques de stimulation et de motivation dont les méthodes se généralisent vis-à-vis de toutes les populations.

L'homme a naturellement besoin d'être confronté dans ses espérances, dans son besoin de confiance et dans son sentiment d'appartenance à un projet commun.

Enfin, pour réussir un changement organisationnel on doit se doter d'un budget suffisant et planifié, d'un système d'information, d'une maîtrise des techniques, de cadres compétents et formés et avoir des employés motivés, qui permettront d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

La liste bibliographique :

- 1 AKTOUF Omar, **Méthodologie des sciences et approche quantitative des organisations**, Ed Québec, Québec, 1987.
- 2 ANGERS Maurice **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Ed Casbah, Alger, 1999.
- 3 AUTISSIER Davide et autres, **conduite du changement :(concepts clés)**, Ed non citée, 2^{ème} édition, Paris, 2010.
- 4 BARTOLI Annie et PHILIPPE H, **piloter l'entreprise en mutation :(une approche stratégique du changement)**, Ed d'organisation, 1986.
- 5 BLANCHET Alain et autres, **Les techniques d'enquête en sciences sociales**, Ed DUNOD, Paris, 2005.
- 6 Boudon Raymond, **Des méthodes en sociologie**, Ed puf, Paris, 1970.
- 7 CHARPENTIEF Pascal, **Management et gestion des organisations**, Ed ARMAND COLIN, Paris, 2001.
- 8 CHRISTIAN Guillevic, **psychologie de travail**, Ed Armand Colin, Paris, 2005.
- 9 COHEN Anniek, **toute fonction des ressources humaines**, Ed DUNDA, Paris, 2006.
- 10 COLLERETTE Pierre et Autres, **le changement organisationnel : (théorie et pratique)**, Ed presse l'université du Québec, Québec, 1997.
- 11 DENJEAN Michel et autre, **la motivation**, Ed CEPID, Paris, 2006.
- 12 FENOUILLET Fabien, **la motivation**, Ed DUNOD, Paris, cedex.
- 13 GRAWWITZ Madleine, **Lexique des sciences sociales**, Ed Dalloz, Paris, 2002.
- 14 GROUARD Benoit et MESTON Francis, **L'entreprise en mouvement (conduire et reussir le changement)**, Ed DUNOD, France , 1998.
- 15 GIFFARD Pierre-Olivier, **les titres des services : (facteurs de motivation et d'efficacité)**, Ed non citée, France, 2012, P13.

- 16 LEVY-LEBOYER Childbrith, **la motivation dans l'entreprise : (modèle et stratégies)**, Ed d'organisation, 2^{ème} édition, 2003.
- 17 LEVY-LEBOYER Claude, **la motivation dans l'entreprise**, Ed d'organisation, Paris, 1998.
- 18 Louart Pierre, **Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel**, Ed IAE-USTL, Lille, 2002, P3.
- 19 KOTTER John, **conduite du changement : (huit causes d'échec)**, Ed d'organisation, 2000.
- 20 PLANE Jean-Michel, **Théorie des organisations**, Ed DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
- 21 ROUSSEL Patrice, **la motivation au travail :(concepts et théories)**, Ed EMS, Toulouse, 2001.
- 22 SCHEMERHORN John R, **comportement humain et organisation**, Ed ERPI, 1994.
- 23 SHIMON Dolan et autre, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, Ed Gaétan Morin, Québec, 2003.
- 24 SILEM Ahmed et ALBERTIMI Jean-Marie, **lexique d'économie**, Ed DAILOZ, 7^{ème} édition, Italie, 2002.
- 25 VALLERAND Robert-Jean et Thill E.E, **introduction à la psychologie de motivation**, Ed Vigot, Québec, 1993.

Les références de site internet :

- 1 A.S, http://www.jobintree.com/dictionnaire/définition_salarie_144.html, 24 jan 2016. 17:06 GMT.
- 2 A.S, [www.over-blog.com /article. Théories-de-la motivation-des-individus-au-travail-46093164.html](http://www.over-blog.com/article.Théories-de-la-motivation-des-individus-au-travail-46093164.html). 5/03/2010. 14 :36 GMT.
- 3 A.S, [www.phil05.com /textes-refrences/grandreau-farncois-la-motivation-1994.html](http://www.phil05.com/textes-refrences/grandreau-farncois-la-motivation-1994.html). 14/06/2016. 01 :25 GMT.
- 4 A.S, [www.culturalhuc.ca /hertools /index-f.php](http://www.culturalhuc.ca/hertools/index-f.php). 18/06/2016. 15:51GMT.

- 5 Rivaleau Chantal, [www.cadredesante.com/ les-théories-de-la-motivation/ pdf](http://www.cadredesante.com/les-theories-de-la-motivation/pdf). 17 mai 2003.
- 6 Thibaud M, Différentes approches pour conduire le changement, [www.FR.org/ change approche. htm](http://www.FR.org/change/approche.htm), 2016, 10 :20 GMT.

Les références des revues :

- 1 Céline Boffo, changement continu et situé : théorie et implications pratiques, cahier n° 2003-01, Montréal, juin, 2003.
- 2 Dardrou Latiri Imère, Thèse de Doctorat, soutenue : le 4 décembre 2006.
- 3 Demers chirstiane, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, in gestion, vol24, n°3, septembre, 1999.
- 4 J.RKinberly and R.E Quinn (EDS), Managing organizational transition, Homewood, IL: Irvin, 240,264, 1985.
- 5 Nicole Bélanger et Jacelyn Jacques, la dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin, 1994.
- 6 Revue française de Gestion, n° 3, 10/1999.
- 7 Perspectives on Behavior in Organisations, McCraw-Hill Publishing company, NY.

Annexes

Université ABDERAHMAN MIRA Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département de sciences sociales

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Questionnaire

Monsieur, Madame :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle universitaire ayant pour thème : « l'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés » de l'entreprise « **TRANS-BOIS** de Bejaia, nous vous demandons de bien vouloir remplir le questionnaire ci-joint destiné à la réalisation de notre travail.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat sera gardé et que les informations que vous nous communiquerez resteront strictement confidentielles et ne seront utilisées que pour les besoins de notre mémoire de fin d'étude.

Avec nos remerciements ;

Données personnelles :

1- Sexe :

- A. Homme
- B. Femme

2- Age :

- A. [24_30 [
- B. [31_ 40[
- C. [41_ 50[
- D. 51ans et plus

3- Niveau d'instruction :

- A. Illettré
- B. Primaire
- C. moyen
- D. Secondaire
- E. Universitaire

4- Catégorie socioprofessionnelle :

- A. Cadre
- B. Agent de maitrise
- C. Agent d'exécution

5- Ancienneté professionnelle :

- A. Moins de 5 ans
- B. De 5ans à 10 ans
- C. De 11ans à 15ans
- D. De 16ans à 20ans

E. Plus de 20ans

6- Quel est votre poste occupé (le poste actuel)

.....

I) Questions relatives au changement organisationnel :

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

A. Oui

B. Non

Si oui lequel :

8-Etiez-vous informé de ce changement ?

A. Oui

B. Non

9-Avez-vous des obstacles face à ce changement ?

A. Oui

B. Non

Si oui,

Lesquels ?.....

.....

.....

10-Quelle est la meilleure période pour vous ?

A. Avant le changement

B. Après le changement

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

11- Est-ce que votre entreprise a connu une augmentation de la production après le changement organisationnel ?

A. Oui

B. Non

Pourquoi ?.....

12-Comment trouvez-vous ce changement ?

A. Positif

B. Négatif

Pourquoi pour les deux
choix ?

13-Comment jugez-vous le changement organisationnel ?

A. Plus efficace

B. Efficace

C. Moins efficace

14-Est-ce que vos responsables vous ont donné des informations concernant la finalité de ce changement ?

A. Oui

B. Non

15-A votre avis, est-ce que les finalités de ce changement aident votre entreprise pour être à la hauteur de ses objectifs?

A. Oui

B. Non

16-A votre avis, quel est le degré de réussite de ce changement ?

A. Très élevé

B. Elevé

C. Peu élevé

17-Que ressentez-vous à propos du changement ?

A. Satisfaction

B. Dégoût

C. Souffrance

18-Qu'attendez-vous du changement organisationnel à l'avenir ?

.....

.....

.....

19-Quel est l'impact du changement organisationnel sur votre motivation ?

A. Négatif

B. Positif

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

II) Questions relatives à la motivation des salariés :

20-Etes-vous motivé après ce changement ?

A. Oui

B. Non

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

21-L'origine de votre motivation durant la période du changement est-elle due à ?

A. Acte personnel

B. Impulsion du service RH

22-Pour vous le changement organisationnel est-il considéré comme source de motivation ?

A. Oui

B. Non

Comment.....
.....

23-Comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés face au changement ?

A. Par technique de rémunération

B. Conditions de travail

C. Confirmation

D. .Autres.....

24-Quels sont vos besoins au travail ?

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

25-Ces besoins sont-ils satisfaits par votre entreprise ?

A. satisfaisant

B. peu satisfaisant

C. Pas du tout satisfaisant

26-Quelle est la source de votre démotivation dans votre travail ?

A. Le manque de considération

B. La routine dans l'exécution des tâches

C. Les relations avec la hiérarchie

27-Selon vous, classez par ordre d'importance, la source de motivation durant la période du changement ?

- A. Valorisation
- B. Considération
- C. reconnaissance
- D. Rémunération
- E. Climat social
- F. Avantage sociaux

28-Faute de motivation, seriez-vous prêt à changer d'entreprise ?

- A.Oui
- B.Non

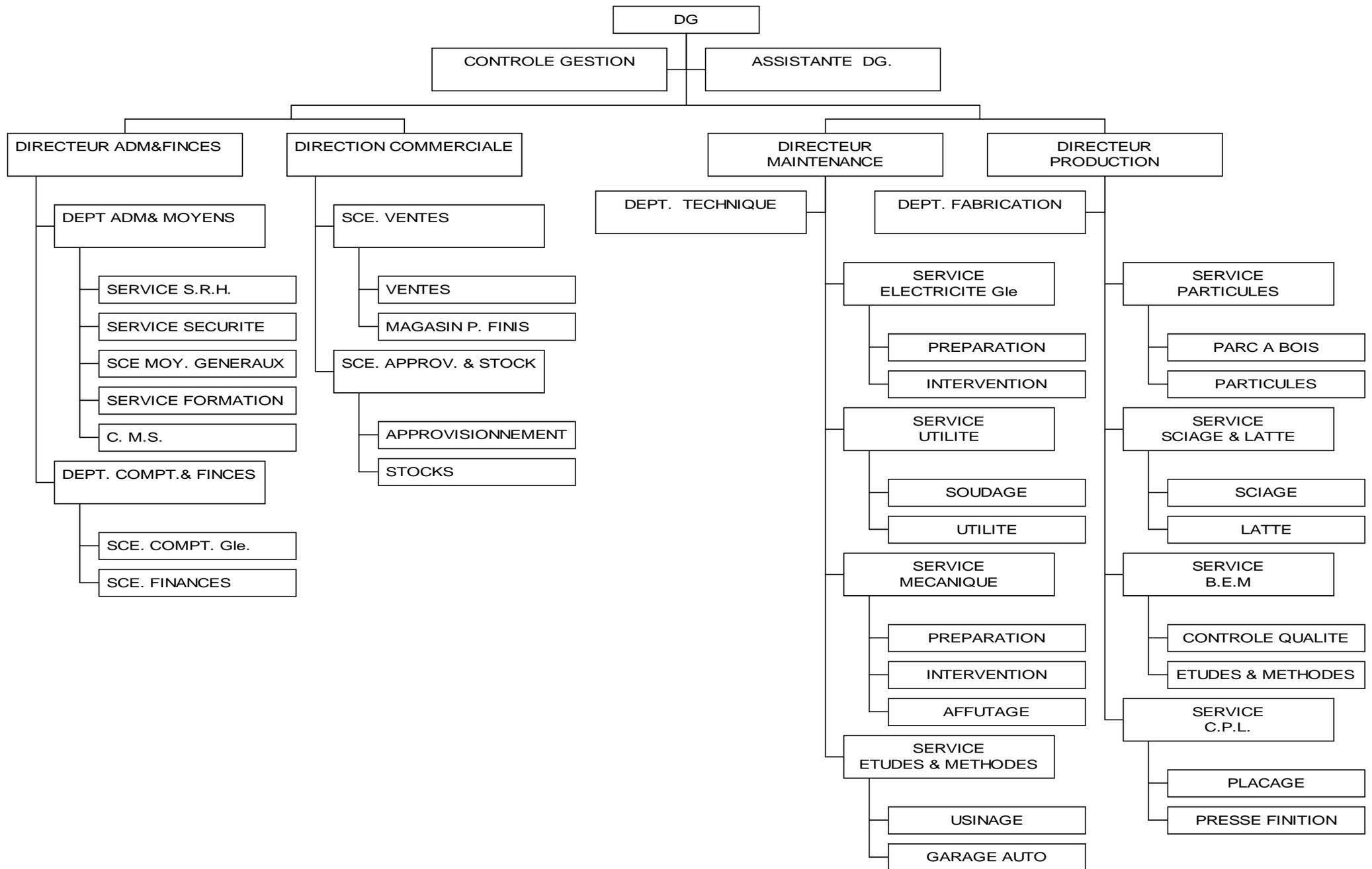
Pourquoi.....
.....

29-Qu'apporte la motivation pour vous durant la période de changement organisationnel ?

- A. Un épanouissement au travail
- B. Une amélioration du climat social
- C. Une stimulation
- D. Un sens de collaboration au travail
- E. Autres.....

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ENTREPRISE

Ancien organigramme :



Nouvel organigramme de l'entreprise Transbois

