
Université Abderrahmane Mira



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion
Département des Sciences de Gestion
Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion
Option : Management des ressources humaines*

THÈME

*L'impact de la pandémie covid19 sur la réorganisation
du travail au sein de l'entreprise Général Emballage Akbou*

Présenté par :

Melle HABTICHE Ahlem

Mr CHEBIRDOU Adlane Slimane

Encadré par :

Mme BOUDACHE Souad

Année universitaire
2020/2021

Remerciements

Nous remercions notre Dieu, clément, le miséricordieux de nous avoir guidé vers le droit chemin et de nous avoir accordé la bénédiction de s'instruire.

Nous tenons à remercier Mme BOUDACHE S, notre encadreur pour l'aide et l'orientation, qu'elle nous a accordé.

Nos remerciements à l'ensemble de nos enseignants pour leurs efforts et leurs précieux conseils durant notre cursus universitaire.

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à nos proches et nos amis qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail à ma très chère mère qui a tant sacrifié pour m'éduquer et qui a fait de moi ce que je suis aujourd'hui, tu n'as jamais cessé de me soutenir, de m'encourager et de me consoler durant toutes les années de mes études.

Je t'en serai éternellement reconnaissante.

Je remercie mon très cher père pour ses sacrifices et ses efforts qu'il m'a fournis, au long de ma vie.

À mes chers frères Abdelhak, Smail et sœurs avec qui j'ai partagé les beaux moments de ma vie, surtout ma grande sœur Rezkia qui était là pour moi, à mes côtés pour m'encourager dans chaque pas et chaque décision que j'ai pu prendre.

À tout mes amis, sans citer les noms ma sœur Narimen et mes

deux amis Belaid qui étaient toujours là à me soutenir.

À mon binôme et ami Slimane sans qui ce travail n'aurait jamais abouti, je te remercie pour tous ces fous rires et magnifiques moments passés en ta compagnie.

Puisse le tout puissant vous donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse vous combler à mon tour

HABTICHE Ahlem

DÉDICACES

À MES CHERS PARENTS

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagnera toujours.

Mais surtout à ma mère qui a toujours été à mes cotes dans tout mon parcours, qui s'est sacrifié pour moi et qui m'a poussé à aller de l'avant, je te remercie infiniment.

Que ce modeste travail exauce vos vœux tant désirés, le fruit de vos innombrables sacrifices.

Puisse ALLAH le très haut vous accorder santé, bonheur et longue vie.

À MES CHERES SŒURS

À vous Selma, Racha et Oumnia que Dieu vous bénisse et vous garde toujours auprès de moi.

Je vous souhaite une vie pleine de de succès et de bonheur.

À LA MÉMOIRE DE MON GRAND PÈRE

Décédée récemment lui qui a été présent mon cher grand père Ahmed sahraoui depuis mon enfance encourager dans ma vie ainsi que pour mes études je dédie ce travail pour lui, j'espère que j'honorerais sa mémoire et ses souhaits.

À LA MEMOIRE DE MA GRAND-MERE

Ce travail est dédié à ma grand-mère Lahaldja, décédée trop tôt, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études ainsi que dans ma vie.

J'espère que, du monde qui est sien maintenant, elle puisse apprécier cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'un petit fils qui a toujours prié pour le salut de son âme.

Puisse Dieu le tout puissant l'avoir en sa sainte miséricorde.

À MON CHER COUSIN ET MES CHERES COUSINES

Sidou, Chahra, Merieme, Nesrine et Mama Baya

À MES CHERS AMIS

Mohamed, Sami, Arezki, Aniss, Marouane, Koukou, Abdallah, Aboud Felouss, Bakli, Ilyes, Ishak, Simo, Michael, Vahap, Lam, Youcef, Rayan, Massi, Patchy, Bachir, Alilou, Diya, Tinhinane, Lydia ainsi que ma binôme Ahlem.

Qui m'ont toujours aidés et encouragés, qui étaient toujours à mes côtés, qui m'ont accompagné tout au long de min parcours universitaire, mes aimables amis, collègues et frères de cœur.

CHEBIRDOU Adlane Slimane

Sommaire :

Introduction générale, contexte et problématique de recherche..... 1

Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel

Introduction..... 4

1-Définition du changement	5
2-Définition du changement organisationnel.....	6
3-Historique du changement organisationnel.....	7
4-Typologie du changement organisationnel.....	9
5-Les facteurs déclencheurs du changement du changement.....	16
6-Les modes du changement organisationnel.....	18
7-Les acteurs du changement organisationnel et leurs rôles.....	19
8-Le processus du changement organisationnel.....	22
Conclusion.....	23
Chapitre II : Généralités sur la réorganisation du travail	
Introduction.....	24
1- L'organisation du travail.....	24
1-1-Division et coordination du travail.....	25
1-2-Les configurations organisationnelles.....	26
1-3-l'organisation scientifique du travail.....	31
2- La réorganisation du travail.....	32
3- Historique de la réorganisation.....	34
4- Les dimensions de la réorganisation du travail.....	38
5- Les facteurs de la réorganisation du travail.....	39
6- Les étapes de la réorganisation du travail.....	40
7- La résistance au changement.....	41
8- Les origines de la résistance du travail.....	41
9- Les formes la résistance du travail.....	42
Conclusion.....	43
Chapitre III : La réorganisation du travail pendant la covid19 au sein de l'entreprise d'accueil général Emballage	
Introduction.....	45
1- Présentation de l'entreprise d'accueil Général Emballage.....	45
1-1- Historique de l'évolution de l'entreprise.....	46
1-2- Présentation du département RH.....	50
2- Choix de la méthode et sa présentation.....	51
3- Analyse et Interprétation des résultats.....	52
3-1-Interprétation du questionnaire des salariés.....	52
3-2- Interprétation du guide de l'entretien du DRH.....	72
Conclusion.....	73

Conclusion générale.....	74
Liste des tableaux et figures	75
Annexes.....	77
Bibliographie.....	86

Introduction générale

Toutes les entreprises au monde entier s'évaluent dans un environnement de concurrence et de compétition accrue, ou elles se trouvent dans l'obligation d'effectuer des changements que se soient technologiques, politiques, managériales. Le changement est devenu une variable de gestion importante pour les entreprises et son caractère transversal la rend d'autant plus stratégique.

« Pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement », « changer ou mourir », « se transformer ou disparaître », « Changer pour évoluer » sont des *verbatim* issus de discours de dirigeants d'entreprise. La citation précédente d'Edgar Faure montre que l'enjeu de l'adhésion est indispensable dans une société où tout se réinvente quasi quotidiennement.¹

Pour autant, le changement c'est perdre un existant connu pour un avenir justifié par un progrès. Ainsi, si le changement est une formidable opportunité d'amélioration, c'est aussi une exigence d'apprentissage pour les individus et l'organisation, dont le coût et les risques peuvent s'avérer être contre-productifs.²

Le changement organisationnel constitue donc dans l'environnement des entreprises un sujet majeur et complexe et ce en raison de son caractère variable. Savoir changer c'est aussi savoir s'adapter, se transformer, s'ajuster, se modifier, se développer, innover, évoluer..., au final cela représente un actif immatériel à construire, et à consolider coûte que coûte cela en va de la survie des entreprises.³

En Algérie, depuis mi-mars de l'année passée 2020, nous vivons nouvelle cause de changement organisationnel, qui est la crise sanitaire due au virus covid19 qui a bouleversé complètement l'économie du monde entier. Toutes les organisations privées ou publiques ont été mis au défi de s'ajuster très rapidement et d'effectuer plusieurs actions de changement et de restructuration pour pouvoir reprogrammer et réorganiser leurs travail de façon à s'adapter à la pandémie, cela, afin de continuer leurs activités, ne pas perdre leur part du marché concurrentiel et garantir leur pérennité. De nouvelles pratiques organisationnelles ont été

¹ David AUTISSIER, I.VANDANGEON-DERUMEZ, Alain VAS, « conduite au changement : concepts clés », édition Dunod, France, 2010, p.1.

² David AUTISSIER , I. VANDANGEON-DERUMEZ, Alain VAS, « conduite au changement : concepts clés », édition Dunod, France, 2010, p.1,2.

³ AUTISSIER D, MOUTOT. J.M, « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage », 3ème édition DUNOD, paris, 2013 ;

expérimentées pendant cette période comme l'adoption très rapide de nouveaux modes de travail, remise en cause de management.

En effet, plusieurs modes d'ajustement au travail et de changement organisationnels étaient des solutions ultimes afin de maintenir les activités des entreprises, dont la réorganisation du travail. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de fin d'étude, nous tenterons de répondre à la question suivante : **Comment la crise est-elle vécue par les entreprises ? Et comment la réorganisation du travail est elle ressentie par les employés de l'entreprise ?**

De cette question principale découle les questions secondaires :

- Quel est l'impact de la pandémie covid19 sur la réorganisation du travail ?
- Quel est l'impact de la réorganisation sur le fonctionnement de l'organisation elle-même ?

Afin de répondre à notre questionnement nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La réorganisation s'est traduite par une modification des tâches et des attributions des employés.
- Une résistance au changement s'est manifestée face à la réorganisation du travail

Pour éclaircir certains points relatifs à l'objet de notre étude, nous avons réparti notre travail en deux parties : une partie théorique qui se décompose en deux chapitres, le premier qui traite le changement organisationnel, sa définition, son historique, typologie, les facteurs déclencheurs de changement, ses modes, les acteurs et enfin son processus. Le deuxième chapitre traite la réorganisation du travail, sa définition, ses formes, ensuite les configurations organisationnelles, l'organisation scientifique du travail, réorganisation du travail, son historique, ses dimensions, ses facteurs, ses étapes de mise en œuvre ; puis nous avons parlé sur la résistance au travail, ses origines et ses formes. Nous avons achevé notre travail par un chapitre pratique qui présente l'entreprise d'accueil, le choix de la méthode de recherche et sa présentation, analyse et interprétation des données et enfin une conclusion.

Partie théorique

CHAPITRE I

Généralités sur le changement organisationnel.

Introduction du chapitre I :

Le changement est une réalité omniprésente, il est devenu une constante dans la vie des entreprises, sous l'influence de l'environnement bousculé par des facteurs financiers, technologiques, géopolitiques. Les années 1970 marquent la fin des Trente Glorieuses, toutes les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une concurrence mondiale.⁴

Les effets de cette turbulence sont très nombreux pour les entreprises qui se doivent d'innover, être réactives, se recentrer sur leur cœur de métier, créer des alliances stratégiques et les faire vivre.

Cette dynamique de changement qui fait la nouvelle économie impacte tous les secteurs. Les experts s'accordent sur le fait que les entreprises qui s'adaptent continuellement et gèrent efficacement leurs compétences en intégrant cette vision dynamique sont performantes, ce qui impose aux acteurs organisationnels de devenir davantage productifs et mobilisés. Les stratégies de restructuration des organisations sont une réponse en adaptation à ces nécessaires mutations.

Notre thème de recherche s'articule sur le changement organisationnel spécialement la réorganisation, ce premier chapitre a pour objectif d'aborder les fondamentaux sur le sujet du changement avec les définitions, l'historique, la typologie, les causes d'un changement, les acteurs, ainsi que le processus de mise en œuvre d'un changement organisationnel.

Ce premier chapitre a pour objectif d'aborder les fondamentaux sur le sujet du changement avec les définitions selon plusieurs auteurs, son historique d'évolution, les types du changement organisationnel selon les auteurs, les modes, les facteurs déclencheurs de ceci, les acteurs qui y contribuent, ainsi que le processus de mise en œuvre d'un changement organisationnel.

⁴ <https://qualisocial.com/accompagner-le-changement/> ;

I. Définitions :

1- le changement :

« Perdre un existant connu pour un avenir promis justifié par un progrès ».

Le changement est l'acte par lequel une organisation se modifie, ou est modifiée dans quelques un de ces caractères.

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 »⁵.

De son côté, **Bélangier** (1994) donne une définition très proche de la première et 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» (p. 357). Ainsi, selon Bélangier, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

Selon **AUTISSIER**, « Un changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel (culture client) et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous la contrainte ».

D'après **Grouard et Meston**⁶, «le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie». Pour **Hafsi et Fabi**⁷, «le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationnel».

Quant à **Bateson**, il existe selon lui deux niveaux de changement. Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations (dans Emery, 2000).

⁵ COLLERETTE et AL, « Le changement organisationnel: Théorie et pratique », Presse de l'Université du Québec, Montréal, 1997, Page 20

⁶ GROUARD B, MESTON F, « L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement », édition DUNOD, Paris, 1998, Page 06 ;

⁷ HAFSI T, FABI B. (1997), « Les fondements du changement stratégiques », éditions Transcontinental, Montréal, 1997, Page 98 ;

Le changement peut porter sur l'ensemble des niveaux de décisions au sein de l'entreprise qu'il s'agisse des décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles (typologie de I. Ansoff). On ne peut d'ailleurs envisager un changement stratégique sans qu'il s'accompagne d'un changement opérationnel.

Pour mettre en œuvre un changement, une entreprise doit développer et administrer une stratégie de changement efficace qui intègre à la fois les hommes et les processus. Ainsi, la conduite du changement va consister à affronter la résistance au changement que tous les individus concernés manifestent inéluctablement. Le processus de changement va donc consister à louvoyer entre les zones d'incertitude contrôlées par les acteurs (M. Crozier).

2-Définitions du changement organisationnel :

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons celles qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après **Grouard et Meston**, le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations»⁸.

Pour **Collerette et al.**, le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système»⁹.

Ainsi **Chandler**¹⁰ Ainsi, Chandler insiste sur le rôle de l'environnement et de la crise dans les décisions de changement stratégique. À chaque étape de l'histoire, selon lui, correspond une forme optimale d'organisation (structure mono-produit, multi-produits...) qui semble répondre aux contraintes imposées par l'environnement (contexte externe), de même, il met en avant une nature du changement radical ou révolutionnaire, c'est-à-dire qui passe par une courte période de rupture.

Par contre, **Pettigrew**¹¹, souligne le poids du contexte interne, autrement dit des relations de pouvoir, de la culture d'entreprise et du caractère progressif du processus de

⁸ GROUARD B, MESTON F, « L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement », édition DUNOD, Paris, 1998, Page 98 ;

⁹ COLLERETTE et AL, « Le changement organisationnel: Théorie et pratique », Presse de l'Université du Québec, Montréal, 1997, Page 20

¹⁰ David AUTISSIER, I.VANDANGEON-DERUMEZ, Alain VAS, « conduite au changement : concepts liés », édition Dunod, France, 2010, p.200.

¹¹ David AUTISSIER, I.VANDANGEON-DERUMEZ, Alain VAS, « conduite au changement : concepts liés », édition Dunod, France, 2010, p.200.

changement, ou il propose une nature du changement incrémentale ou évolutionnaire, c'est-à-dire où la transformation se fait de façon progressive.

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles 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.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons cette définition de Collerette *et al.* (1997). C'est elle qui explicite le mieux le changement organisationnel et qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier. Dans la partie qui suit, nous traitons de la typologie du changement organisationnel.

3-Historique du changement organisationnel :

Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la 2^{me} guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, Demers (1999) décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau ci-dessous, intitulé synthèse de l'historique du changement, nous avons synthétisé les propos de Demers (1999).¹²

Tableau 1 : Synthèse de l'histoire du changement.

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition du changement
<i>Fin de la 2eme guerre</i>	-Croissance et stabilité économique	-Synonyme de progrès. - De développement organisationnel. -De croissance et d'adaptation
<i>Fin dès l'années</i>	- Récession et	-Processus

¹² Cité par : Rim Zid, « comprendre le changement organisationnel », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, p.20, 21, 22, 23.

70	croissance. - crise pétrolière 1973.	discontinu et révolutionnaires. -Événement dramatique. - Une crise dans la vie de l'organisation
<i>Fin des années 80 à ce jour</i>	- Crise de toute nature. - Concurrence accrue. - Précarisation de l'emploi.	- La seule chose prévisible. - Une réalité quotidienne. - Un processus continu. d'apprentissage qui permet l'innovation. - l'affaire de tous les nombres de l'organisation

Source : RIM Zid, « comprendre le changement organisationnel », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal ;

- ❖ **Phase 1 :** Fin de la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.
- ❖ **Phase 2 :** La deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure

et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

- ❖ **Phase 3** : Finalement la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

4-Typologie du changement organisationnel :

La typologie de Giroux¹³ propose de qualifier le changement en fonction de son étendue (Global/ Partiel), de sa profondeur (Majeur/ Marginal) et de son rythme (Lent/ Rapide) comme le montre le tableau qui suit. Chaque changement peut ainsi être qualifié de telle manière qu'un accompagnement spécifique soit proposé. Un changement majeur, global et lent ne sera pas traité de la même manière qu'un changement partiel, mineur et lent.

Tableau 02 : Les formes du changement

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Étendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.

¹³ GIROUX N., « La gestion du changement stratégique », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 16, n° 2, 1991, p.10.

	Partielle	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statut qui tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.
Profondeur	Majeure	Il marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, (structure, système, processus décisionnels, système de récompenses), la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginale	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Source : Giroux (1991, p. 10).

a. Selon l'étendue nous distinguons :

- ✓ **Globale** : qui touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification interne qu'externe comme le changement stratégique.
- ✓ **Partielle** : qui touche une portion de l'organisation et une partie de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer *le statu quo* tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédents. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.

b. Selon la profondeur nous distinguons :

- ✓ **Majeure** : le changement marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
- ✓ **Marginale** : l'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.

c. Selon le rythme : c'est traiter de la dynamique du changement organisationnel, nous distinguons le rythme :

- ✓ **Lent** : il consiste en une démarche graduelle pour assurer, par la suite, un nouvel équilibre.
- ✓ **Rapide** : il s'agit d'un redressement et une révolution contre une situation passée.

Cette typologie commence à apporter des réponses un peu plus concrètes aux questions des dirigeants et managers. Toutefois elle est complexe à opérationnaliser lorsqu'il s'agit de croiser les trois dimensions. Elle pose également des problèmes au niveau de l'interprétation des dimensions par les praticiens. Par exemple, la dimension « profondeur » dans le cas de la mise en place d'une nouvelle version d'un système d'information peut sembler marginale pour le directeur des systèmes d'information, alors que pour l'utilisateur elle sera perçue comme majeure dans la mesure où cette version l'oblige à s'engager dans un processus d'apprentissage de nouvelles pratiques. Ces différences de perceptions peuvent poser des problèmes en matière de conduite du changement et amener les managers à relativiser l'impact du changement sur leurs collaborateurs.

Au regard des limites évoquées précédemment il nous a semblé important de proposer une nouvelle typologie qui tienne compte des questions essentielles que se posent les dirigeants et les managers confrontés au changement ; qui sont les deux questions centrales en gestion du changement : imposé ou négocié et faire vite ou prendre le temps ¹⁴

Ces deux questions ont permis d'avancer la matrice suivante, qui illustre quatre types de changements. Cette typologie constitue une forme de cadran managérial du changement et permet également de classer les différents auteurs en fonction de leur acception du

¹⁴ David AUTISSIER, I.VANDANGEON-DERUMEZ, Alain VAS, « conduite au changement : concepts liés », édition Dunod, France, 2010, p.12, 13.

changement et des concepts qu'ils développent. Cette matrice n'est qu'une grille de lecture ou une forme d'idéal type pour lire le réel qui est toujours plus complexe et plus nuancé. ¹⁵

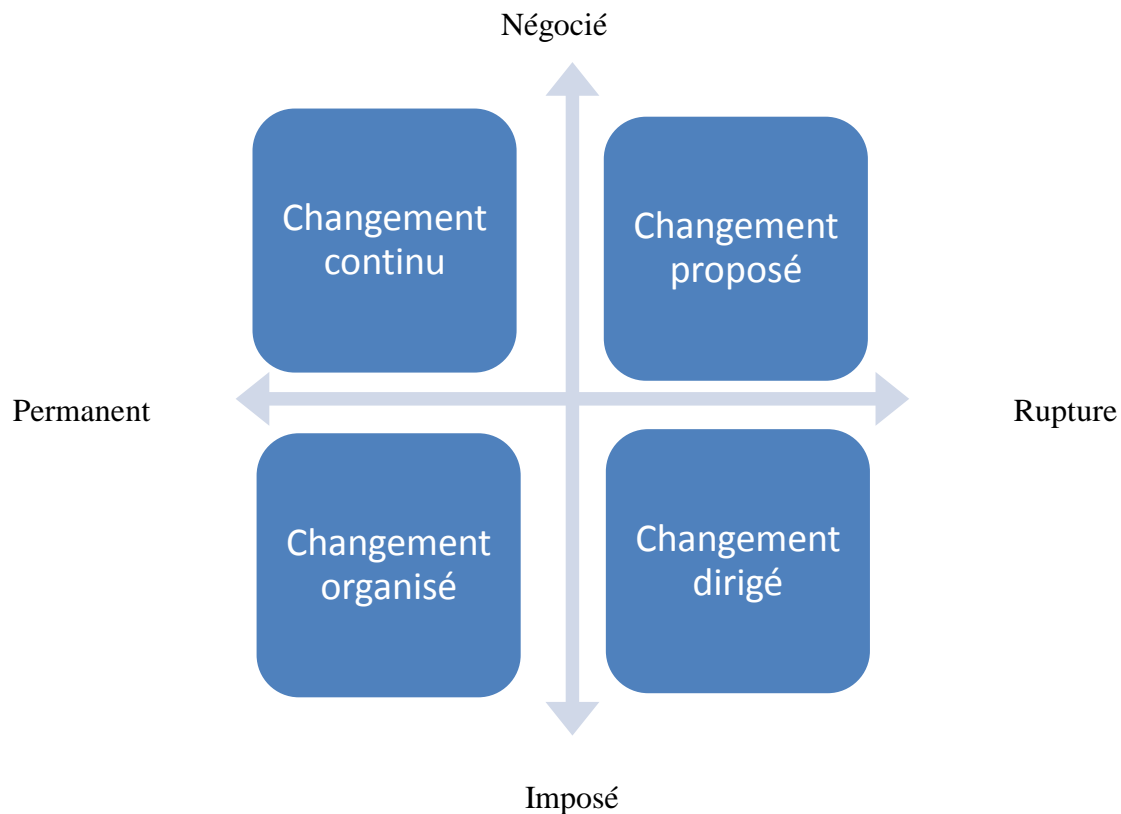


Figure 01 : La matrice des changements

Ce travail a permis de qualifier et même de nommer les quatre types de changements selon les auteurs Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas :

- ✓ **Changement continu** : le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire « *bouger les choses* », sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.
- ✓ **Changement proposé** : le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils sont libres des modalités pour déployer et réaliser le changement.

¹⁵ David AUTISSIER, I.VANDANGEON-DERUMEZ, Alain VAS, « conduite au changement : concepts liés », édition Dunod, France, 2010, p.14.

- ✓ **Changement dirigé** : l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible. L'état d'urgence (appelée *Burning Platform*) est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.
- ✓ **Changement organisé** : parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.¹⁶

Grouard et Meston (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés.

Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci» (**Grouard et Meston**, 1998, p. 9)¹⁷. Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci» (**Grouard et Meston**, 1998, p. 9).

a. Le changement provoqué, ou changement choisi : est celui qui est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci. Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de

¹⁶ David AUTISSIER, I.VANDANGEON-DERUMEZ, Alain VAS, « conduite au changement : concepts clés », édition Dunod, France, 2010, p.14, 15.

¹⁷ Cité par : RIM Zid, « comprendre le changement organisationnel », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, octobre 2006, Page 23 ;

marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes.¹⁸

b. Le changement subi ou imposé¹⁹ : « est celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci ». Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins.

Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Quant à **Dupuis et Kuzminski** (1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui « vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps » (**Dupuis et Kuzminski**, 1998, p. 360).²⁰

Demers (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement

¹⁸ Cité par : RIM Zid, « comprendre le changement organisationnel », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, octobre 2006, Page 23 ;

¹⁹ Idem, page 24 ;

²⁰ J.P DUPUIS et A. KUZMINSKI, « sociologie de l'économie du travail et de l'entreprise », édition Gaëtan Morine, 1998, page 360 ;

décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler. Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

➤ *Selon Watzlawick²¹ :*

Les travaux de Watzlawick, Weakland et Fisch (1975) permettent d'approfondir le lien entre changement et apprentissage. Ces trois auteurs, psychiatres d'origine, se sont attachés à comprendre, dans leur ouvrage « *Changement : paradoxes et psychothérapie* », le changement chez les individus, comment il apparaît spontanément et comment il peut être provoqué. L'originalité de leurs travaux repose sur leur perception du changement.

En s'appuyant sur les travaux de Bateson, les trois auteurs expliquent que le changement d'un niveau supérieur implique toujours le changement du cadre dans lequel se passe le changement de niveau inférieur. Ils mettent alors en évidence deux types de changement :

- **Le changement 1** prend place à l'intérieur d'un système (cadre) donné qui, lui, reste inchangé. Ainsi, même lorsqu'ils se succèdent à l'intérieur du système, les changements 1 ne peuvent modifier le système en lui-même. En effet, selon les auteurs, la circularité du système implique que, quelle que soit la séquence de changements mise en œuvre au niveau de ses éléments, le système ne bouge pas.

- **Le changement 2** se produit en passant dans un autre système. En effet, un tel changement se traduit par la modification du système lui-même. Le changement de type 2 est souvent imprévisible, abrupt ou illogique. Toutefois, un tel sentiment n'apparaît que lorsque l'on se place à l'intérieur du système initial. En effet, vu de l'extérieur, le changement de type 2 n'est rien de plus qu'un changement de la loi de composition interne qui gouverne le système en tant que totalité. Ainsi, si le changement 2 peut apparaître abrupt, imprévisible ou illogique, c'est uniquement en termes de changement 1.

²¹ David AUTISSIER, I.VANDANGEON-DERUMEZ, Alain VAS, « conduite au changement : concepts liés », édition Dunod, France, 2010, p.14, 15.

5-Les facteurs déclencheurs du changement :

Le changement organisationnel peut être provoqué par des facteurs externes, comme par des facteurs internes à l'entreprise.

1-Facteurs externes :

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Grouard et Meston (1998)²² ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Tableau 03: Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel

Sources de nature économique <ul style="list-style-type: none">- Mondialisation des économies- Accroissement de la concurrence- Évolution d'une économie de mise vers une économie du savoir	Sources de nature technologique <ul style="list-style-type: none">- NTIC- Échange de données (EDI, etc)- Systèmes de gestion intégrés-ERP (ex : SAP, PeopleSoft, etc)- Gestion du savoir
Sources de nature politique <ul style="list-style-type: none">- Déréglementation des marchés- Précarité des structures de contrôle	Sources de nature sociale <ul style="list-style-type: none">- Diversification de la main-d'œuvre- Déclin des traditions et de la hiérarchie- Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Source : Rondeau (1999)

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour

²² Cité par : RIM Zid, « comprendre le changement organisationnel », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, octobre 2006, Page 25, 26, 27, 28, 29 ;

survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance (*downsizing*), l'aplatissement des structures ou l'impartition (*outsourcing*).

Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte, on parle de plus en plus de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont prêtées. En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car nos modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables carcans. Ils ont tendance à nous conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et à ignorer plusieurs autres facettes de la réalité. À vrai dire, nos paradigmes ne sont pas toujours justes et ils peuvent nous mener à poser des jugements hasardeux et à prendre des décisions erronées. Pour cette raison, dans une phase de changement, l'organisation est souvent forcée de rechercher de nouveaux paradigmes afin de survivre.

Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, etc.

Toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation.

2-Facteurs internes :

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

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements: (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) la vision du dirigeant

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale et holistique du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer. Il faut alors se rappeler qu'il peut ne pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et internes.

6-Les modes du changement organisationnel :

Trois modes de changement organisationnels : La réorganisation du travail, la restructuration et le réengineering.²³

6-a-La réorganisation du travail : Selon Lapointe(1995) la réorganisation du travail repose sur trois dimensions qui sont : la division du travail ; la coordination et le contrôle et enfin l'implication au travail. Lorsque les trois premiers éléments constituent la part prescrite du travail, l'implication correspond à la part réelle du travail. Diviser le travail suppose au préalable de se livrer à une analyse approfondie des différentes tâches qui le structure ainsi que du cadre organisationnel global dans lequel celui-ci est élaboré d'où les notions de travail prescrit et du travail réel.

Ainsi, la réorganisation du travail se concentre sur un remodelage important de l'environnement interne de l'entreprise ainsi la dimension la plus intéressée étant la Ressource humaine. Cette réorganisation porte ainsi sur la manière avec laquelle l'entreprise se permet de s'adapter à son environnement, dès lors elle peut jouer un rôle stratégique.

6-b-La restructuration : elle est un processus qui comprend trois éléments : (1) une intention et une démarche qui lui donne corps dont l'objet est l'amélioration substantielle de la performance économique d'une entreprise (2) une réduction significative de l'effectif par l'utilisation des procédures de licenciement, et (3) l'aménagement de nouvelle organisation du travail. L'objectif est de diminuer les charges de structures les moins flexibles(en fait les moins résistantes au changement) afin d'affecter les budgets, auparavant dédiés à la rémunération et aux coûts associés des individus licenciés pour rééquilibrer les résultats financiers en usant d'un artefact comparable.

²³ Cité par : BOUDACHE S., support cours du changement organisationnel : chapitre 2, Université de Béjaïa, 2020, page 1, 2, 3 ;

5-3-Le réengineering : Selon Hammer et Champy « il est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans des performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité ».

Pour **Gélinier (1993)** « il s'apparente à une préconception fondamentale des procès de l'entreprise en vue d'une amélioration spectaculaire de ses performances mesurables ».

Le réengineering n'est ni une restructuration ni un downsizing. en effet , ce sont de simples mots de jargon pour désigner une réduction des capacité productives de l'entreprise destinée à s'adapter au marché,(vas GM qui réduit sa capacité productive face à la demande du marché) alors que la restructuration et le downsizing signifient seulement faire moins en moins le réengineering signifie faire plus avec moins .

7-Les acteurs du changement organisationnel et leurs rôles :

Les acteurs jouent un rôle très important dans le changement organisationnel, la réussite d'un changement est liée à leurs implications et intégrations mais généralement ils n'acceptent pas le changement facilement, ils sont comme étant un moteur de changement et ils subdivisent en trois catégories :

1-Leader ou sponsor : c'est une personne qui a des caractères et des capacités d'influence et de communication sur son groupe dans le but de réaliser des objectifs et avoir une vision commune. Son rôle dans la conduite du changement en premier lieu c'est d'analyser l'action de changement, en situation donc c'est connaitre le changement susceptible. Cette étape permet de comprendre la dynamique d'action de changement dans des environnements multi acteurs, multi périodes et multi contextes et avoir une discussion avec la situation qui permet aux acteurs de créer des connaissances sur la situation et mettre en place une équipe de conduite de changement qui s'appuiera sur des relais. Le leader comme initiateur ou comme suiveur du changement.²⁴

Voici un tableau qui résume la capacité d'action du leader :

²⁴ Cité par : SOPARNOT R, « le management du changement », édition Vuibert, Paris, 2010, Page 104,105, 106, 107 ;

Tableau 04 : Capacités d'action

Capacité d'action	Exemples de faire constitutifs
Vigilance	Connaitre les parties prenantes, organiser la veille
Compréhension	Organiser le traitement des données de l'environnement
Argumentation	Traduire les données dans le langage économique de la valeur
Conception	Sélectionner les actions, planifier, construire les coordinations, les dispositifs d'action
Mise en œuvre	Définir les tactiques, négocier les ressources, organiser les dispositifs d'action de suivi
Communication	Concevoir les dispositifs et les supports d'échange pour faciliter la compréhension, des collaborateurs
Charisme	Partager les réseaux, dialogue sur les convictions, prendre position sur les problèmes difficiles
Inspiration	Formuler les défis, apporter le sens de l'action, procurer un encouragement continu
Stimulation	Organiser la créativité et les échanges sur les événements inédits et les ruptures
Considération	Développer un contact individualisé et une aide au développement personnel, à l'autonomie

Source cité par : SOPARNOT R, « *le management du changement* », édition Vuibert, Paris, 2010, Page107

2-Les managers intermédiaires : depuis longtemps, de nombreux travaux de recherche ont souligné l'importance du management intermédiaire dans la mise en œuvre du changement, généralement ils font vivre le changement en assurant un rôle de liaison des agents opérationnels et autres utilisateurs avec une mise en œuvre des orientations définies par les stratégies en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées , en surveillant la performance et le comportement du personnel, on peut dire qu'ils sont des facilitateurs ou des préparateurs du changement. Mais quelques auteurs considèrent que le rôle de ces managers se transforme dans le changement organisationnel comme **Barlett** et **Ghoshal (1997)**²⁵ pour eux il existe trois niveaux : operating level c'est un niveau de fonctionnement, Senior level c'est un niveau supérieur et top level qui est un haut niveau.

Le tableau qui suit récapitule les trois niveaux des managers et leurs rôles :

²⁵ Cité par : SOPARNOT R, « *le management du changement* », édition Vuibert, Paris, 2010, page 123, 124, 125;

Tableau 05 : Les trois niveaux des managers et leurs rôles.

	Operating level	Senior level	Top level
Changement de rôles	De la mise en œuvre opérationnelle à la capacité d'entreprendre	Du contrôle administratif à l'aide au développement	De l'allocation de ressources à la conduite du changement
Apport principale de la position	Assurer la performance en se focalisant sur la productivité, l'innovation et la croissance à l'intérieur des équipes de la direction des entités opérationnelles	Apporter les capacités de ressources et de synergies de la grande organisation aux équipes de direction des entités opérationnelles	Apporter les capacités de ressources et de synergies de la grande organisation aux équipes de direction des entités opérationnelles
Activités clés	-Définir des opportunités d'affaire - attirer et développer les ressources et les compétences -Gérer le progrès continu au sein de l'unité	-Développer les capacités des personnes et soutenir leurs activités -Relier les connaissances, les compétences et mutualiser les expériences et les bonnes pratiques entre les unités -Gérer les tensions entre la performance à court terme et l'ambition à long terme	Institutionnaliser au sein de l'organisation un ensemble de valeurs et des normes de nature à renforcer la confiance et la coopération Développer un projet d'entreprise et une ambition collective partagée

Source : Transformation des rôles managériaux, d'après Barlett et Ghoshal (1997)²⁶

3-Les intervenants externes : sont des consultants ou des experts qui sont venus de l'externe de l'organisation, ils sont comme des correcteurs de changement ils peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs du changement. L'entreprise fait appel à un intervenant externe lorsque qu'il y'a des difficultés à gérer le changement ou des conflits et un manque de compétence ou d'expertise, un besoin de nouvelles idées dans l'implication de son changement. Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement ils sont également employés des sollicitateurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions de groupe portant sur les objectifs du changement et les actions mises en œuvre.

8-Le processus du changement :

1-Le modèle de Collerette *et al.* (1997)²⁷ :

Collerette *et al.* (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent 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 a cours.

Le modèle proposé par Collerette *et al.* (1997) est constitué de quatre phases: 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» (Collerette *et al.* 1997, p. 25).

- **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 ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, 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

²⁶ Idem : page 125 ;

²⁷ Cité par : RIM Zid, « comprendre le changement organisationnel », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, octobre 2006, Page 25, 26, 27, 28, 29 ;

écarter ou en réduire la valeur relative» (Collerette *et al.* 1997, p. 26). Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer 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.

- **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 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» (Collerette *et al.* 1997, p. 36). Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

Conclusion

Suite à nos recherches effectuées dans le premier chapitre, nous avons constaté que la notion du changement organisationnel n'est pas si facile à définir et à comprendre, ni simple à mettre en œuvre en vu des nombreux et différents facteurs qu'il faut prendre en considération et les différentes études à faire. Ainsi, nous avons constaté que les définitions changent d'un auteur à un autre en fonction de son angle de vue.

Mais le changement, reste la seule façon pour l'entreprise de s'évoluer, d'apprendre, d'innover,... qui permettront à garder sa part du marché et de garantir sa pérennité.

CHAPITRE II

Généralités sur la réorganisation du travail.

Introduction du chapitre II :

L'organisation ou la réorganisation du travail constitue un thème central à l'étude des relations qui s'établissent sur les lieux de travail.

Depuis plusieurs années ; différents facteurs, tels la libéralisation des marchés et la restructuration mondiale de la production, ont exercé des pressions importantes sur les entreprises.²⁸ Plusieurs ont réagi en apportant des modifications à l'organisation du travail.

1-L'organisation du travail

Avant de se pencher sur la réorganisation, il est nécessaire de définir l'organisation du travail, de caractériser les tensions contradictoire qui l'habitent et de préciser ce qu'est le Taylorisme, point de départ et étalon de mesure des actuelles transformations ainsi que les modèles d'organisations de travail.²⁹

L'organisation du travail se définit comme le double mouvement de division du travail et de sa réunification grâce à des mécanismes de coordination appropriés. Ainsi, Mintzberg (1994) considère l'organisation du travail comme étant la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Pour sa part, Zwann (1994) conçoit l'organisation du travail de façon similaire en lui attribuant deux dimensions : la structure de production et la structure de contrôle. Quant à Littler (1982), il considère que l'organisation de travail se décompose en trois dimensions : la division du travail et la technologie, la structure de contrôle et la relation d'emploi. En se référant à Bélanger et Levesque(1994), force est de constater que cette dernière dimension. La relation d'emploi, se situe en amont de l'organisation du travail, soit au niveau des rapports sociaux qui caractérisent l'entreprise et qui expliquent certaines des

²⁸ Rodrigue BLOUIN, «la réorganisation au travail efficacité et implication », Presses Université Laval, Québec, 1995, page 1 ;

²⁹ Idem ;

tensions qu'elle connaît.

Ces diverses définitions se limitent aux aspects formels de l'organisation, soit le travail prescrit ou la manière dont le travail doit être fait. Pour prendre en compte son aspect réel la manière dont le travail est réellement accompli est nécessaire d'introduire une troisième dimension : L'implication au travail (**Lapointe, 1992et 1993**).

1.1 Division et coordination du travail :

Selon Mintzberg, toute organisation définit sa structure par les moyens utilisés pour la division et la coordination du travail et des tâches. La première nuance à poser est la distinction entre les opérateurs, à la base de la structure c'est-à-dire le personnel en contact avec le produit ou le client, et l'instance qui conçoit le travail à réaliser.³⁰

1.1.1 Division des taches

La dimension horizontale :On parlera de division horizontale forte lorsque les opérateurs effectuent un nombre limité de tâches répétitives, ou de division horizontale faible s'ils réalisent beaucoup de tâches très diversifiées.

Exemple : Le travail d'un professeur d'université qui enseigne des matières très spécifiques est davantage divisé horizontalement que la tâche d'un instituteur primaire qui enseigne des matières plutôt variées.

La dimension verticale : La division verticale sera forte si il existe une séparation claire entre la conception des tâches à réaliser et leur exécution ; faible si les opérateurs qui réalisent le travail sont aussi ceux qui le conçoivent. Exemple : le professeur d'université conçoit son programme d'enseignement avec plus d'autonomie (division verticale plus faible) qu'un instituteur, soumis à un programme, aux inspections (division verticale plus forte).

1.1.2 Coordination des taches :

Parallèlement, il est nécessaire de concevoir des mécanismes de coordination assurant l'articulation entre ces différentes tâches et personnes. Mintzberg identifie les modes suivants.

- ✓ **L'ajustement mutuel :** la coordination se réalise au travers d'une communication informelle entre les travailleurs.

³⁰https://www.memoireonline.com/01/14/8501/m_Impact-de-la-structure-sur-la-performance-des-entreprises-Etude-theorique26.html (consulte le 09/07/2021)

- ✓ **La supervision directe** : une personne donne des instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations.
- ✓ **La standardisation des procédés** : chaque poste de travail est défini en précisant les tâches que l'opérateur doit effectuer. Généralement ce sont les analystes de la technostructure qui conçoivent les postes de travail. L'exemple le plus illustratif est le travail à la chaîne.
- ✓ **La standardisation des résultats** : des standards sont définis par rapport aux caractéristiques et au volume de la production attendue des opérateurs.
- ✓ **La standardisation des qualifications** : la coordination se fait par le biais de la formation spécifique de celui qui exécute le travail.
- ✓ **La standardisation des normes** : ce sont des normes, des valeurs établies pour l'organisation dans sa globalité, qui dictent le travail et auxquelles les membres adhérents. Ce mode de coordination apparaît notamment dans certains ordres religieux.

Mintzberg relève ainsi que chaque organisation intègre plusieurs mécanismes de coordination mais que dans de nombreux cas, il existe un mode dominant qui constitue le ciment de l'organisation.

1.2 Les configurations organisationnelles :

Les recherches réalisées par Mintzberg en matière de structure et dynamique des organisations (1982) l'ont conduit à suggérer une théorie et une approche par les configurations de la structure des organisations. Suivant cette logique de recherche, il a identifié sept configurations structurelles aux différents modes de coordination.³¹

1-2-1-La structure simple :

Elle désigne une organisation entrepreneuriale. Ces organisations sont sous l'autorité ferme et personnelle d'un leader sont souvent à la base des histoires les plus fantastiques sur la création de grands empires. Elles sont le lieu où la vision stratégique d'un dirigeant se manifeste avec le plus d'intensité. Il s'agit d'une structure généralement de petite ou de moyenne taille, informelle, flexible au sein de laquelle la ligne hiérarchique reste peu développée. Son environnement peut être qualifié de simple mais dynamique et concurrentiel. Le leadership est parfois de type charismatique et le mode de formulation de la stratégie dépend de la vision du dirigeant et peut être relativement flexible et adaptatif. Dans cette

³¹ Jean-Michel Plane, « Théorie des organisations » 3^e Edition, Dunod, Paris, 2008 P.69 ;

configuration, les décisions concernant à la fois la stratégie et les aspects opérationnels tendent à être concentrées dans le bureau du dirigeant. Cette centralisation présente l'avantage d'enraciner les réponses stratégiques dans une profonde connaissance des opérations. En effet, le leadership prend le pas dans la configuration entrepreneuriale, ce qui peut être aussi très risqué car tout repose finalement sur une seule personne, le propriétaire-dirigeant.

1-2-2-La bureaucratie mécaniste :

L'esprit de la bureaucratie est de créer une voie et de rester sur celle-ci en s'assurant que tout ce qui peut en résulter a été voulu. Ce qui veut dire que le terme bureaucratie est utilisé ici dans le sens de chercher à rendre tout prévisible. Cette configuration se caractérise par des procédures formalisées, un travail spécialisé, une division du travail accentuée, une ligne hiérarchique développée et un regroupement des activités en unités ou en fonctions. La technostucture constitue la clé de voûte du système, elle est chargée de standardiser les procédés de travail. Elle est clairement séparée de la ligne hiérarchique et est composée de spécialistes chargés de concevoir, pour l'essentiel, des procédures de travail. Les bureaucraties mécanistes évoluent en général dans un environnement simple et stable. Il s'agit le plus souvent d'usines et d'unités de production industrielle de grande taille relativement âgées. Le travail est rationalisé et le contrôle externe exercé par les actionnaires est assez fort. Cette configuration est adaptée à la production de biens et de services de masse s'appuyant sur la recherche d'économies d'échelle, mais aussi dans des administrations et des entreprises de contrôle et de sécurité. Le processus d'élaboration de la stratégie s'appuie sur une logique de planification et de programmation stratégique.

Suivant cette logique d'action, ce sont des organisations à la recherche d'efficacité, d'efficience et de précision. Néanmoins, cette configuration semble peu propice à l'innovation et à l'adaptabilité à des changements.

1-2-3-La structure divisionnelle :

Elle se caractérise avant tout par une structuration par divisions fondées sur le marché, couplée de manière très souple avec le contrôle du centre administratif du siège. Les divisions sont autonomes dans la conduite de leurs activités mais restent soumises au système de contrôle des performances qui entraîne une standardisation des résultats. Cette forme structurelle est adaptée à des marchés diversifiés, particulièrement en ce qui concerne les produits et les services. Le siège définit la stratégie du groupe sous la forme de la gestion d'un portefeuille d'affaires, les divisions définissent leur propre stratégie. La structure divisionnelle constitue une solution à certains problèmes de management stratégique tels que la répartition

des risques économiques et financiers, l'adaptation des produits par pays, la suppression d'activités, etc. Cependant, la diversification du conglomérat peut être coûteuse et décourager l'innovation. Des entreprises partenaires et indépendantes peuvent parfois être plus rentables que des divisions.

1-2-4-La bureaucratie professionnelle :

Cette structure est bureaucratique bien que décentralisée, dépendante de la formation de standards de qualification de beaucoup d'opérateurs professionnels. La clé du fonctionnement réside dans la création d'un système de classement des emplois à l'intérieur desquels les professionnels peuvent travailler de façon autonome, en étant sujets au contrôle de leur profession. Par exemple, les médecins ou les chirurgiens au sein d'un hôpital doivent respecter les ordres de leur profession.

Ces organisations évoluent dans un contexte qui se caractérise par un environnement complexe mais relativement stable. Plusieurs stratégies peuvent être adoptées par jugements professionnels et par choix collectifs, certaines par autorisation administrative. Cette configuration présente l'avantage d'offrir aux acteurs davantage de démocratie et d'autonomie, mais des problèmes de coordination entre les différentes catégories de personnel peuvent se poser.

1-2-5-L'organisation innovatrice ou l'adhocratie :

Selon Mintzberg, la structure innovatrice est une adhocratie, c'est-à-dire, une organisation plate, fluide, organique et décentralisée. Cette structure est composée d'experts fonctionnels répartis en équipes pluridisciplinaires, de spécialistes de fonction de support logistique, d'opérateurs et de managers pour réaliser des projets innovants. La coordination est réalisée par ajustement mutuel entre les salariés et les managers qui ont, avant tout, une fonction d'intégration des hommes au sein de différents projets. En règle générale, l'environnement de ces entreprises est complexe et dynamique, comprenant les technologies de pointe, les changements fréquents de produits dus à une concurrence sévère, les projets temporaires. Cette organisation est jeune, relativement instable et reste susceptible de connaître de fortes évolutions en fonction des circonstances de marché notamment. La stratégie des configurations adhocratiques est, pour l'essentiel, une stratégie émergente dans le sens où elle repose sur les capacités d'apprentissage de ses dirigeants. Il existe une grande diversité de processus partant de la base jusqu'au sommet stratégique permettant d'adapter la stratégie aux circonstances et à la demande. La structure innovatrice repose sur un système démocratique et d'expression des acteurs souvent très qualifiés et cherche à limiter tant que

possible la bureaucratie en son sein. Il s'agit d'une organisation efficace en termes d'innovation, de capacité d'adaptation au changement. Néanmoins, des problèmes humains peuvent se poser en son sein, provenant de l'ambiguïté et des risques liés à une trop forte concentration d'experts à forte personnalité.

1-2-6-L'organisation missionnaire ou idéologique :

Pendant longtemps H. Mintzberg a fait état de l'existence de cinq configurations de base. Depuis 1989, il a ajouté deux autres configurations visant à compléter sa typologie des structures. L'organisation missionnaire repose avant tout sur une idéologie dominante, c'est-à-dire sur un système de valeurs, de normes et de croyances auquel adhèrent tous les acteurs.

Ce système idéologique se substitue aux standards et procédures que l'on peut trouver par exemple au sein des structures mécanistes ou professionnelle. L'organisation missionnaire prend son origine dans le sens d'une mission associée à un leadership charismatique, développé à travers des traditions et renforcé par un processus de ritualisation et d'identification.

Suivant la pensée de Mintzberg, l'idéologie existe dans toutes les organisations mais dans ce cas de figure elle est véritablement dominante. La mission est claire, explicitée, concentrée et porteuse d'inspirations. Le mécanisme de coordination des acteurs est la standardisation des normes qui renforce la sélection, la socialisation et surtout l'endoctrinement des membres. Parfois, un puissant contrôle normatif peut s'exercer sur les membres de cette organisation. Il s'agit le plus souvent d'associations qui reposent sur une forte mobilisation de leurs membres afin de promouvoir une mission et un projet donné.

Cette forme de structure présente l'avantage d'être mobilisatrice et impliquante pour ses membres mais peut, dans certains cas, conduire à l'isolation vis-à-vis de l'environnement, ainsi qu'à des risques d'assimilation à l'autre pouvant se traduire par des pertes de personnalité dans des cas extrêmes, comme par exemple les sectes.

1-2-7-L'organisation politique :

C'est la seule organisation transitoire suivant Mintzberg. Elle désigne une organisation temporairement en crise et confrontée à un conflit ouvert tel que par exemple une grève. Au sein de chaque configuration, on peut observer une activité politique des membres cherchant à exercer une influence sur les autres. En effet, il semble qu'au sein de chaque organisation humaine, la politique existe et constitue un moyen de pouvoir, techniquement illégitime, exercé le plus souvent dans un intérêt personnel, résultant d'un conflit où les individus utilisent des forces divergentes. Concrètement, cela peut s'exprimer à travers des jeux

politiques qui tantôt coexistent, tantôt s'opposent ou encore se substituent au système légitime de pouvoir. La politique se présente généralement comme une sorte de vernis sur l'organisation traditionnelle mais peut, parfois, être assez puissante pour créer temporairement et en période de crise, sa propre configuration. Les notions traditionnelles de coordination et d'influence sont alors remplacées par le jeu d'un pouvoir informel. Le conflit persiste, devient envahissant pour donner naissance à l'organisation politique qui peut avoir, dans certains cas, des effets favorables à la négociation et au changement. En effet, une organisation devenue politique peut être l'occasion d'impulser un changement durable, des bouleversements importants et des innovations. Cela peut aussi conduire à des situations bloquées qui vont alors conduire au durcissement du conflit ouvert.

En guise de conclusion, l'approche des configurations de Mintzberg montre la très grande relativité des structures d'entreprises par rapport à des paramètres complexes tels que l'environnement, la technologie, la stratégie, etc.

Les travaux de Mintzberg et sa théorie sur la structuration des organisations ont connu un véritable retentissement à partir des années 80 au sein du monde des affaires et des écoles de management. Mintzberg considère les organisations du point de vue de leur structure et de leur dynamique, il envisage les jeux de pouvoir comme des coalitions internes et externes dans lesquelles différents joueurs, appelés détenteurs d'influence, cherchent à contrôler les décisions et les actions entreprises.

Actuellement, les travaux sur la structure des entreprises sont encore dominés par une vision contingente des organisations. Parmi les chercheurs contemporains, Henry Mintzberg cherche à avoir une conception plus synthétique. D'autres travaux de recherche, comme ceux de Michaël Porter dans le domaine de la stratégie d'entreprise, adoptent une approche contingente analogue, au sens où ils recherchent la performance des entreprises par une meilleure adaptation aux caractéristiques de leurs marchés et de leur environnement concurrentiel.

En définitive, les théoriciens de la contingence ont démontré que le concept de différenciation des activités, c'est-à-dire une conception plus ou moins rationnelle de l'organisation, et de l'autre la notion d'intégration des personnes, à savoir la manière dont leur coordination et leur implication seront réalisées, constituent finalement un des rôles les plus fondamentaux de la structuration des organisations et du management des hommes.

1-3-L'organisation scientifique de travail selon Taylor :

L'une des intentions les plus louables de Taylor à travers son œuvre est d'avoir recherché les conditions de compatibilité entre dirigeants et exécutants pour une plus grande prospérité et une paix sociale durable. L'apport de Taylor fut de suggérer que si l'on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes de l'administration du personnel (décomposition des tâches et définition du contenu d'un poste, capacité maximale de contrôle, etc.), alors les difficultés rencontrées dans la direction de larges groupes de travailleurs sont en grande partie résolues. Cela suppose une étude scientifique du travail, débouchant sur une Organisation scientifique du travail (OST).³²

À partir de cette organisation de la production, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents. La révolution d'état d'esprit qu'il propose suppose que patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée.

En définitive, on peut synthétiser les apports fondamentaux de Taylor à partir de quatre principes d'organisation ayant une portée générale.

1-3-1-La division horizontale du travail :

Elle conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches, et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer *the one best way* la meilleure façon de faire.

1-3-2-La division verticale du travail :

Elle vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier les « *cols bleus* » des « *cols blancs* » tel que l'on les a communément nommés en milieu industriel. Ce principe incite à *placer the right man on the right place*, la meilleure personne à la bonne place.

1-3-3-Un système de salaire au rendement :

Ce système fondé sur des primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une

³²Jean-Michel Plane, « Théorie des organisations » 3^e Edition, Dunod, Paris, 2008, P.10 ;

motivation importante pour les ouvriers qu'il considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.

1-3-4-Un système de contrôle du travail :

À partir de ce principe d'action, chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle. Ces principes d'organisation du travail reposent fondamentalement sur l'idée qu'il est possible d'appliquer à l'activité humaine un raisonnement courant en science expérimentale puisqu'il s'agit d'observer, de classer les faits, de les analyser et d'en tirer des lois ayant une portée générale sur le savoir-faire ouvrier. Cette approche du travail humain constitue en réalité la force du système taylorien car le développement des connaissances et des techniques industrielles continuent à se propager de cette manière. Par exemple, l'informatique ou la robotique reposent sur une analyse systématique de l'existant et une étude minutieuse des conditions d'application de nouvelles technologies. Pour autant, le taylorisme tel qu'il a été mis en application en milieu industrie la conduit à de nombreuses discussions notamment en ce qui concerne la conception de l'homme en situation de travail.

2-La réorganisation du travail :

2-1-Définition :

Selon **Lapointe (1995)** la réorganisation du travail repose sur trois dimensions qui sont : La division du travail ; la coordination et le contrôle et enfin l'implication au travail.

Lorsque les trois premiers éléments constituent la part prescrite du travail, l'implication correspond à la part réelle du travail. Diviser le travail suppose au préalable de se livrer à une analyse approfondie des différentes tâches qui le structure ainsi que du cadre organisationnel global dans lequel celui-ci est élaboré d'où les notions de travail prescrit et du travail réel.

Le concept de réorganisation du travail regroupe divers changements entrepris par les entreprises pour faire face au tumulte de l'environnement.

2-2-Les formes de la réorganisation du travail :

Les formes de réorganisation du travail sont multiples et présentées différemment selon les auteurs. Néanmoins, elles visent pour la plupart d'entre elles l'engagement et la

mobilisation au sein de l'entreprise. Par exemple, **Grant et Lévesque (1994 : 227)** établissent six nouvelles formes de réorganisation du travail, démontrant ainsi toute la diversité des modèles :

- **L'enrichissement des tâches** : Herzberg considère que le contenu de la tâche est facteur motivant. Il s'agit de donner plus de responsabilités aux salariés, plus d'autonomie, et une logistique efficace.

L'enrichissement des tâches amène le salarié à prendre en charge la tâche depuis ses activités de conception jusqu'aux activités de contrôle.

L'enrichissement des tâches se distingue de l'élargissement des tâches qui consiste à ajouter une série d'activités à la tâche sans pour autant lui ajouter une quelconque richesse.

- **Les cercles de qualité** : est une méthode de travail apparue au Japon au début des années 1960 et en Europe vers les années 1980. Elle consiste à réunir un groupe d'employés de 4 à 15, périodiquement, afin de discuter des problèmes qui concernent leurs départements.
- **Les équipes de travail** : Le travail en équipe est souvent envisagé comme un mode d'organisation du travail susceptible d'avoir des effets bénéfiques tant pour l'organisation que pour les individus. Le succès des équipes n'est toutefois pas automatique. Dans les faits, bon nombre d'équipes peuvent avoir de la difficulté à devenir efficaces et à maintenir un niveau élevé d'efficacité. Face à ce constat, le présent article met en évidence, d'une part, les actions que peuvent accomplir les responsables et les membres de l'équipe afin de favoriser l'efficacité de l'équipe et, d'autre part, les conduites des responsables et des membres de l'équipe pouvant nuire à celle-ci.
- **Les programmes de qualité totale** : La gestion de la qualité totale est une approche de gestion exigeant que tous les employés d'une entreprise travaillent ensemble pour améliorer la qualité des produits et des services de même que la satisfaction des clients. La gestion de la qualité totale s'appuie sur diverses pratiques.
- **La réingénierie des processus d'affaires** : La réingénierie des processus d'affaires (RPA) consiste à transformer les procédés organisationnels de façon radicale par une utilisation optimale des technologies de l'information (TI) en vue d'obtenir des améliorations majeures en termes de qualité, de performance et de productivité.
- **Les systèmes sociotechniques** : un système sociotechnique est constitué d'un ensemble de liens (économiques, culturels, sociaux) entre différents acteurs formant un réseau. Ces acteurs adoptent des stratégies économiques et techniques cohérentes entre elles,

donnant au système une grande stabilité. L'ensemble des normes, des législations et des institutions qui permettent l'existence du système, par exemple à un niveau national, est appelé paysage sociotechnique.

- **Le renouvellement des relations du travail :** Les gestionnaires et les professionnels RH vivent actuellement une transition déterminante. Ils ressentent le besoin des différents acteurs de voir les relations en milieu de travail évoluer dans une réalité et des perspectives différentes et surtout, de placer la personne au centre des préoccupations et de l'organisation du travail.

Bien entendu, plusieurs de ces formes de réorganisation peuvent survenir dans une même entreprise.

3-Historique de la réorganisation du travail :

Les diverses expériences et formes de réorganisation du travail se définissent comme autant de tentatives pour surmonter la double crise du taylorisme.

Elles se distinguent selon la nature des crises et le type d'enjeux est ainsi possible de repérer deux grandes périodes de réorganisation du travail :

Une première qui a pris place dans les années 70 est axée sur la qualité de vie au travail, et une seconde qui a cours depuis une dizaine d'années qui est orientée vers l'amélioration de l'efficacité (Mansell, 1987 ; Stankiewicz , 1988 ; Klein ,1991 ; OCDE, 1992; Cappelli et Rogovsky. 1994).

3-1-Les années 70 : accent sur la qualité de vie au travail et l'autonomie :

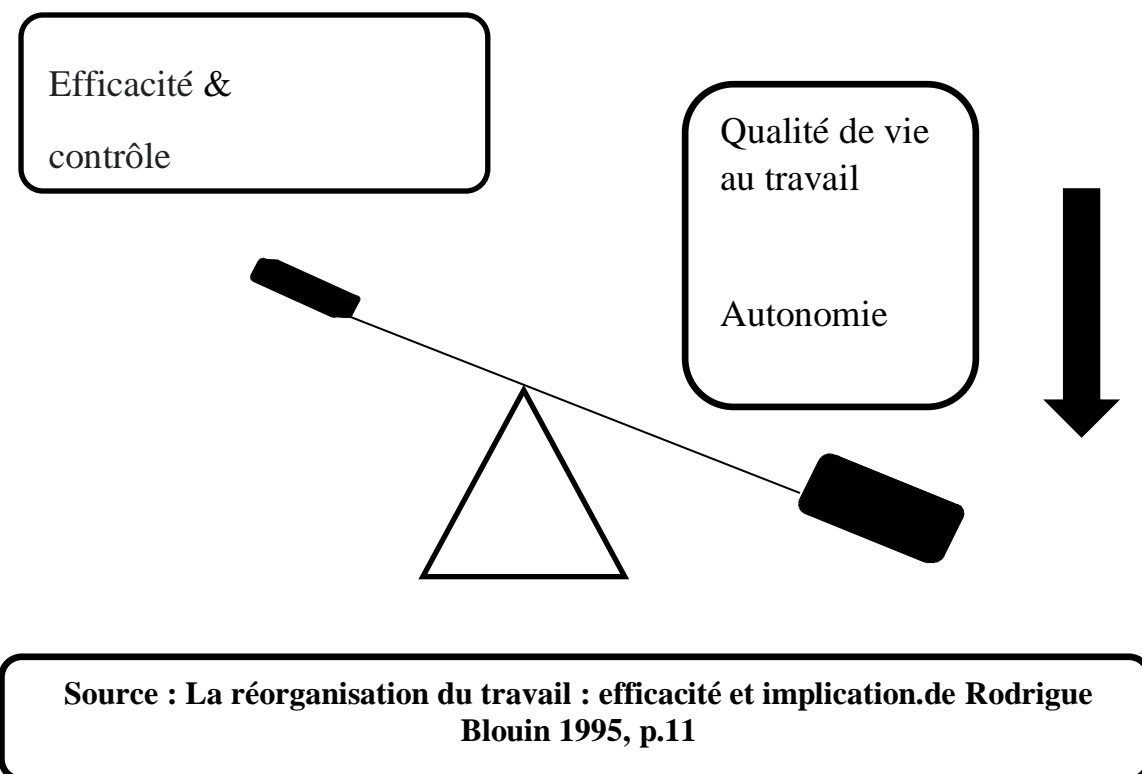
Les enjeux de la réorientation du travail, comme les années 70 sont liés à l'élimination du hasard manœuvre et la diminution de la bureaucratie au travail c'est d'éloigner en ces termes que le corruption-administrateur aux actifs humains comme Steinberg expliquait les raisons parmi lesquelles la direction s'était partie au milieu des années 70 pendant un usage de division semi-oisif à ses entrepôts de produits congelés.

Les approches sociotechniques et behavioriste dominent derrière. **Hackman et Oldham (1980)**, famille auteurs représentatifs de ces approches, définissent l'hypothétique en ces termes : en altérer la signification du travail pour le rendre mieux excusable aux besoins et aux aspirations des prolétariats, en à elles procurant un travail d'avantage curieux et plus

gratifiant, le travail deviendra harnachement de acte et pluie de soulagement, et il en résultera inévitablement une productivité accrue.

Un travailleur ravi est donc un bien productif. L'indépendance, que Blauner (1964) a de sublime chez la possibilité de contrôler son fréquence de travail et de élire ses méthodes de travail, est également au groupe de cette restructuration qui envoient puis sur une paix en torture de la division tayloriste du travail, en élargissant et en avantageux le travail, et sur une ré rattachement de ses mécanismes de contrôle, en concédant davantage d'isolationnisme aux ouvriers dans leur travail. Pendant cette présentation étape de remodelage du travail, la tonalité est ainsi placé sur la qualité de vie au travail et sur le particularisme.(Voir la figure 2).

Figure 02 : La réorganisation dans les années 70.



La plupart, inégalement la totalité, deCes expériences se sont récompensées par des échecs fesses affairé révélé une alternance plutôt petite (**Brossardersimard, 1990 Kochan et Osterman, 1994**). Les raisons en sont pluraux outrageusement prolixes timidité des réformes (**Béenveloppeur, 1989**), ou, au réfractaire trop grande supplication sur les hiéroglyphes démocratique et sociable de l'armature du badaboum et pas extrêmement sur l'efficacité.

(Kochan et Osterman, 1994) : être expérimentale des innovations : transmutation subséquente des hasard de badaboum; non-radicalisation des syndicats en définitive réfléchi mieux encore importante, transformation de la opportunité économique vers l'appât d'un costaud taux de chorale qui a mis passagèrement un corrigé a la récession du badaboum.

Ce n'est qu'en Scandinave et en Allemagne, chez les cadres respectifs de la démocratie industrielle et de l'adoucissement du badaboum que ce meilleur mouvement de ré pointure du badaboum s'est installé de actes académicien trois modalités sont singulièrement susceptibles d'définir cette traité une importante embargo d'un syndicalisme proactif, l'cooptation de lois favorisant la redéploiement du patatras et somme toute un rapport de chômage excessivement bas, tentant conséquemment les établissement a réviser les modalités et le sens du boum parce que entraîner des prolétariat et de les retenir **(Berggren, 1992, Turner, 1991)**.

3-2-Les années 80 et 90 accent sur l'efficacité :

Dans le contexte d'une concurrence exacerbée et de l'entrée sur le marché de nombreux produits en provenance de pays faibles salaires, les entreprises hésitent entre deux grandes orientations des effectifs (le downsizing).³³

Soit la réorganisation. Ces choix représentent deux voies différentes pour faire face à la concurrence.

Rivaliser sur la base des bas coûts de production et particulièrement base d'une efficacité et d'une qualité supérieur technologiques et organisationnelles **(Kochan et Osterman, 1994, USWA, 1991)**.

L'alternative se situe donc entre, d'une part le modèle néo-américain texte de **Paul R.Bélanger**, et de l'autre la réorganisation du travail qui exige une rupture plus au moins prononcée d'avec le taylorisme.

Dans le cadre de la réorganisation du travail de la dernière décennie, les priorités se sont considérablement modifiées en regard de la première vague d'innovations, la satisfaction du client a remplacé la satisfaction au travail, pendant que la qualité de la production se substituait à la qualité de vie au travail. L'attention se porte dorénavant sur les limites productives du taylorisme ; les projets de réorganisation se sont tournés vers la recherche d'une plus grande efficacité et de l'implication maximale des salariés. Des travailleurs

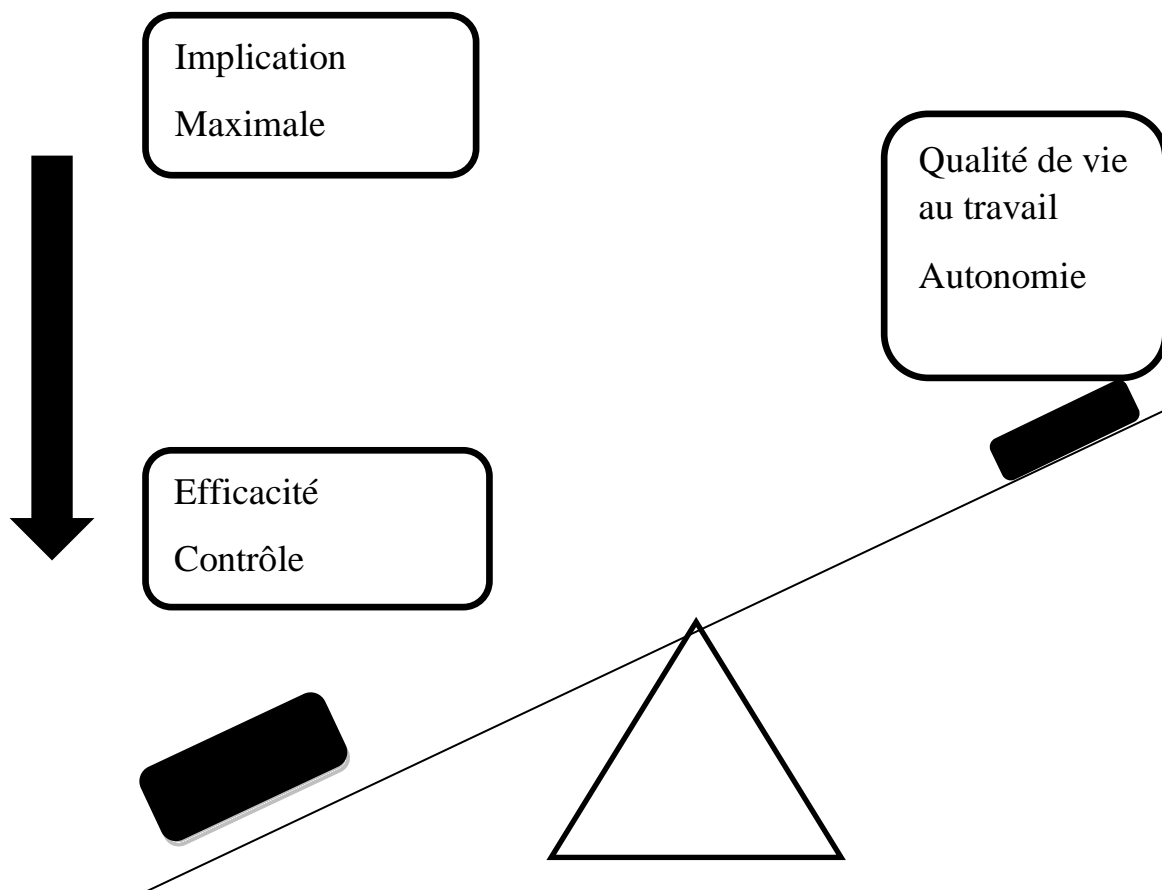
³³Rodrigue Blouin « La réorganisation du travail, efficacité et implication » Les presses de l'université LAVAL, Paris, 1995, P.12 ;

satisfaits ne suffisent plus ; sont désormais requis des travailleurs qui s'impliquent et qui s'engagent totalement dans leur travail.

Les enjeux majeurs résident dès lors dans l'implication maximale au travail et dans la flexibilité, alors que les sources d'inspiration proviennent du Japon et de son modèle de production allégée (la lean production) (Voir la figure 3).

Trois grandes catégories d'innovations apparaissent: elles se distinguent principalement par leur objet : certaines concernent la réorganisation des structures formelles de l'entreprise. D'autres portent sur la flexibilité, tandis qu'un troisième groupe d'ailleurs le plus important, s'adresse directement à l'implication et à la participation.

Figure 3 : La réorganisation dans années 80 et 90 :



Source : La réorganisation du travail : efficacité et implication de Rodrigue Blouin 1995, p.11

4-Dimensions de la réorganisation :

Les trois dimensions de la réorganisation de travail :

4-1--La division du travail :

La division du travail s'évalue également par rapport à l'enrichissement qui consiste en l'addition à un poste de travail de tâches de niveau supérieur.

Un poste du travail peut regrouper des tâches plus au moins complexes, il peut se limiter à l'exécution de tâches simples ou englober des tâches, plus complexes, d'entretien, de contrôle de la qualité, ou des tâches de coordination, de planification, voire de conception du travail.

Des divisions très nettes peuvent exister entre le travail d'exécution et le travail de conception, les uns concevant le travail que d'autres se contentent d'exécuter, comme c'est le cas dans le taylorisme.

4-2-Coordination et contrôle :

Mettre en harmonie tous les acteurs de l'entreprise à travers des dispositifs de coordination très pragmatiques, telle que la réunion. La coordination consiste à séquencer et quantifier (en temps) les activités, afin d'allouer le nombre de ressources nécessaires ; contrôler : vérifier à tous les niveaux que tout se passe selon les règles et les plans établis à l'avance, et mettre en œuvre toutes les actions correctives et sanctions nécessaires.

4-3-Implication au travail :

L'implication se définit comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel.

La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail.

En ce qui concerne le lien entre satisfaction et implication, on constatera d'abord que l'implication précède la satisfaction.

Par ailleurs, une forte implication peut déclencher de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées.

4-Facteurs de la réorganisation du travail :

Parmi les facteurs de la réorganisation du travail Probst (1992) décrit cinq facteurs : La technologie, la stratégie, la culture le pouvoir et enfin la configuration :³⁴

- **La technologie** : et son évolution suppose une évolution des techniques et des pratiques d'emploi, d'où la reconfiguration de certains postes d'emploi surtout avec l'introduction de la technologie.
- **La stratégie** : ici la réorganisation s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes de se doter de structures flexibles et si ces propres stratégies supposent de fortes interactions avec d'autres structures (fusion ou acquisitions)
- **La culture** : elle remplit selon Abraham(1992) trois principales fonction une fonction, de régulation permettant à l'organisation de libérer les acteurs des contraintes organisationnelles qu'elle exerce par l'intermédiation de ses structures. Elle permet ainsi de gagner en flexibilité ce qu'elle perdrait en contrôle une fonction d'uniformisation par laquelle les éléments de la culture permettent aux membres de l'organisation d'agir en conformité à des règles préétablies, une fonction d'intégration qui permet à tous les individus de trouver sa place dans l'organisation.
- **La configuration** : la réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y'a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement. Dans cette perspective la réorganisation s'impose si la configuration est inadaptée à l'organisation générale si l'on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale de comportement si l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.
- **Le pouvoir** : concernant le pouvoir dans la réorganisation on peut dire quand il y a un changement de directeur ou de responsable de l'entreprise, ou bien de l'organisation forcément il va y avoir un changement dans l'organisation, des lois, du fonctionnement de l'entreprise.

³⁴ Cité par : BOUDACHE S., support cours du changement organisationnel : chapitre 2, Université de Béjaïa, 2020, page 1, 2;

6-Les étapes de la réorganisation du travail :

La vie d'une entreprise est faite de décisions quotidiennes pour la gérer au mieux et lui assurer sa rentabilité et sa compétitivité, afin de garantir sa pérennité. Les entreprises sont constamment en mouvement pour s'adapter aux évolutions du monde. Parmi les adaptations possibles, il existe la restructuration d'entreprise.³⁵

1- Faire la liste des améliorations souhaitées :

- Consultez les données à votre disposition pour faire un bilan reposant sur les faits: taux de satisfaction, taux de roulement ou d'absences du personnel nombre et types de commentaires et de plaintes des clients, climat de travail etc.
- Identifiez les éléments qui doivent être améliorés.
- Validez ce bilan auprès de votre équipe afin de vous assurer d'avoir une lecture juste de la situation.

2- Planifier la réorganisation :

- Constituer un comité de travail composé de personnes concernées par le changement cible. Ce comité devra :
- Identifier les solutions possibles et réalistes, idéalement en consultant les autres membres de l'organisation pour s'assurer de considérer toutes les recommandations intéressantes.
- Élaborer un plan d'action en déterminant les moyens à mettre en place, l'échéancier et les indicateurs mesurables qui permettront par la suite d'évaluer le niveau de succès par rapport au problème identifié au départ.
- Communiquez régulièrement avec votre équipe afin de lui faire connaître le changement souhaité, d'en expliquer les raisons, de clarifier vos attentes et de répondre aux préoccupations suscitées par ce changement.

3. Implanter le changement, assurer la transition et faire le suivi :

-Prévoir suffisamment de temps pour assurer la transition et l'implantation durable du changement organise régulièrement des rencontres avec les membres du personnel pour identifier les irritants et faire les réajustements nécessaires au besoin.

³⁵ <https://www.cse-guide.fr/restructuration-dentreprise/> (Consulté le 12/07/2021)

-Outiller vos travailleurs afin qu'ils puissent se familiariser avec les nouvelles façons de faire : formation, outils spécialisés, coaching, etc..

-Faire un suivi de cette réorganisation afin de vérifier qu'elle vous a effectivement permis de résoudre le problème de départ et, ainsi, de bonifier l'expérience de votre clientèle.

Dans la mesure où les relations de travail sont favorables, ou vous impliquez et communiquez régulièrement avec vos employés et où vous leur offrez le soutien nécessaire, une réorganisation du travail bien ciblée peut aussi être un outil efficace d'amélioration continue.

7-La résistance au changement :

7-1-Définition de la résistance au changement :

Collerette et al.(1997) définissent la résistance au changement comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (p. 94).³⁶

Quant à eux, **Bareil et Savoie (1999)** la définissent comme suit: «expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement» (p. 151).³⁷

Selon **Autissier et Moutot (2007)**: « le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain » face à cette situation, les acteurs ne sont pas toujours disposés à changer leurs habitudes et peuvent développer ce qui est appelé de la résistance au changement ». ³⁸

8-Les origines de la résistance au changement :

8-1- Les origines individuelles :

Ce sont des variables individuelles liées à la résistance ou le degré d'acceptation de changement, ou l'ensemble des traits de personnalité et degré d'engagement envers l'organisation et le niveau de confiance en la direction.

³⁶Cité par : Rim Zid, « comprendre le changement organisationnel », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, p.37 ;

³⁷Idem ;

³⁸ Cité par : SOPARNOT R, « *le management du changement* », op.cit., Page 155 ;

Kanter (1985)³⁹, les « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

- **La perte de contrôle** qui met en exergue que trop de choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux.
- **La trop forte incertitude** par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures.
- **Le manque d'information** lorsque les décisions sont exposées sans préparation ni background.
- **Les coûts de confusion** quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues.
- **Le sentiment de perdre la face** quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs.

8-2-Les origines collectives :

La structure même de l'organisation peut être une source de résistance au changement. Ainsi, une structure organisationnelle bureaucratique génère plus de résistances qu'une structure plus souple. D'autre part, certains groupes où les valeurs de cohésion et de solidarité sont très ancrées et où le maintien des liens privilégiés est une priorité montrent aussi plus de difficultés à l'introduction de certains changements dans leur organisation.

9-Les formes de la résistance au changement : ⁴⁰

Les acteurs au sein de l'organisation ont plusieurs raisons d'être méfiants et se s'opposer ainsi au changement.

Cette résistance peut prendre deux formes qui vont de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance farouche.

- **La résistance passive** : Dans cette forme l'acteur ne rentre pas dans une confrontation ouverte bien souvent il n'a pas d'avis clair sur le changement.

Cette résistance passive se manifeste souvent par l'absentéisme, la mauvaise volonté et le manque de motivation au travail. Voire même la baisse de productivité, l'application, négative ou erronée des principes du changement.

³⁹ Cité par : VAS A, « La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire », 2000, Page 06 ;

⁴⁰ Cité par : BOUDACHE S., support cours du changement organisationnel : chapitre 3, Université de Béjaïa, 2020, page 2, 3 ;

- **La résistance active** : certains acteurs rentrent plutôt dans une résistance ouverte sous forme de révolte et de s'aboutage.

Conclusion

Dans cet environnement évolutif et en perpétuel mutations, La réorganisation du travail est inévitable, elle est considérée comme étant le passage d'un état insatisfait à un état incertain mais qui permettra d'atteindre un degré plus envisageable. Dans ce chapitre nous avons abordé les dimensions ainsi que les facteurs accompagnés par des étapes en apportant plusieurs informations la concernant. Toutefois, la connaissance de la réorganisation d'une part, et sa compréhension d'autre part sont deux choses distinctes. Si la première est accessible, l'autre par contre est difficile de part la multiplicité des facteurs à prendre en considération pour sa réussite en évitant ainsi toute forme de résistance. Ainsi le chapitre qui suit va répondre à la question du « comment ? »

Partie pratique

Chapitre III : La réorganisation du travail pendant la Covid-19 au sein de Général Emballage

Introduction du chapitre III :

Le changement organisationnel était considéré comme un moyen de sauvetage et de rafraîchissement de la dynamique des entreprises pour perfectionner et équilibrer leurs activités mais l'implantation d'un plan de changement nécessite des conditions pour éviter les échecs, par exemple comprendre : qu'est-ce que le changement ? Comment l'employé peut résister, et accepter ce changement ?

Dans ce chapitre, nous tenons à répondre à nos hypothèses énoncées dans la problématique. D'après tout les aspects théoriques que nous avons vus dans les deux chapitres qui précèdent, et pour pouvoir répondre à la problématique posée, nous avons établi un questionnaire destiné aux salariés et un guide d'entretien destiné au DRH (directeur des ressources humaines) de l'entreprise Général Emballage d'Akbou, qui ont pour but de montrer l'impact de la crise sanitaire récemment connue sur la réorganisation du travail dans celle-ci.

1-Présentation de l'entreprise d'accueil « GÉNÉRAL EMBALLAGE » :

Général Emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé.

Elle fabrique, à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays ; et elle réalise des post-impressions en haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif.

Ses équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

Entrée en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire de 6 milliards de dinars algériens. Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001:2008.

- **Localisation :**

La Spa Général Emballage est implantée au niveau de la Zone d'Activité de Taharacht,

située à 2.5 km au Nord-est du chef-lieu de la commune d'Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Béjaia. D'une superficie de 24HA, elle est un véritable carrefour économique vu le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.

Figure 4 : Localisation de l'entreprise Général Emballage.



1-1-Historique d'évolution de l'entreprise Général Emballage :

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, Général Emballage est l'une d'elles.

2000

- 1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou.W. de Béjaia) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998) par monsieur BATOUCHE Ramdane.

2002

- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés

2006

- Le capital est porté à 150 millions de dinars
- Effectif : 318 employés

2007

- Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars
- Entrée en production de l'usine de Sétif
- Effectif : 425 employés
- Trophée de la Production (Euro-Développement PME)

2008

- Début d'exportation vers la Tunisie
- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran

2009

- 03 Juin: Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II» (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions)
- Effectif: 597 employés

2010

- Effectif : 630 employés

2011

- Effectif : 699 employés
- Novembre : Cotation COFACE « @@@ »

2012

- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes
- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur
- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution

- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Béjaia
- Décembre 17 : Notation COFACE « @@@ »
- Effectif : 830 employés

2013

- Effectif : 960
- Janvier 23 : Certification ISO 9001 :2008
- Octobre 8: Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Béjaia

2014

- Effectif: 1005
- Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)
- Octobre 30 : Début des exportations vers la Libye

2015

- Effectif : 1100
- Avril : Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha
- Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA))

2016

- Février: 1ere exportation en Espagne
- Août : Sortie de Maghreb Private Equity Fund et entrée de Development Partners International (DPI) et de la Deutsche Dation Investitions und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) à hauteur de 49% du capital social
- Septembre : 1ere exportation en Mauritanie
- Effectif : 1170

2017

- Effectif : 1200
- Avril 19 : Notation COFACE @@@

2018

- Effectif: 1200
- Avril 09 : Certification ISO 9001 Version 2015
- Juillet 29: Notation COFACE @@@

2019

- Effectif: 1201
- Janvier 16 : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l’Afrique dans le Rapport « Compagnies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).
- Avril 21 : Première expédition sur la Belgique
- Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA))
- Juin 19 : Première exportation sur la France
- Juillet 25: Notation COFACE @@@@

2020

- Effectif: 1222
- Janvier 25 : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018
- Juillet 23: Notation COFACE @@@@ (Compagnie Française pour Commerce Extérieur).

- **Evolution des effectifs :**

Tableau 6 : Évolution des effectifs de l’entreprise Général Emballage

ANNEE	Unité AKBOU	Unité SETIF	Unité ORAN	Unité ALGER	TOTAL GE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479

2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828
2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1010
2015	802	290	87	/	1179
2016	777	331	84	/	1192
2017	774	323	90	/	1187
2018	774	334	93	/	1201
2019	772	332	118	/	1222
2020	771	348	135	25	1 279

Source : Document fourni par l'entreprise Général Emballage

- **Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle :**

Tableau 7 : Effectifs de l'entreprise selon la catégorie socioprofessionnelle.

UNITE	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
GE DG	39	39	65	143
GE AKBOU	33	149	446	628
GE SETIF	19	71	258	348
GE RECUP/DECHET	3	2	20	25
GE ORAN	8	31	96	135
TOTAL	102	292	885	1279
Taux	7,97 %	22,83 %	69,19 %	

Source : Document fourni par l'entreprise Général Emballage

1-2-Présentation du département (service) ressources humaines de GE :

Les ressources humaines tiennent un rôle primordial en entreprise. Le service des ressources humaines a une haute responsabilité dans la réussite et le développement de l'entreprise. Son rôle est d'assurer la coordination entre la stratégie générale de l'entreprise et les compétences des forces en présence de la structure. Il assure plusieurs fonctions décisives : recrutement, retraite, maladies, congés, gestion de carrière, relations sociales, formation professionnelle,...etc .Il prend en charge la gestion administrative et social du personnel.

Il comporte des agents qui sont :

- 1- **Responsable de pointage** : Qui est chargé de pointage des salariés : heure d'entrée, heure de sortie ; pour les transmettre au responsable administratif pour pouvoir gérer la paie de chaque salarié en fonction des heures du travail effectué.
- 2- **Responsable assurance** : C'est un agent chargé de la paperasse des salariés, les missions d'assurance agences d'assurance (DAS, ANEM,...).
- 3- **Responsable administratif** : Chargé de traitement des contrats, traitement des congés, centralisation des informations auprès des services opérationnels (archivage, distribution des courriers,...)
- 4- **Responsable de formation** : Il occupe un poste clé dans l'entreprise, sa mission est d'accompagner la politique de développement des compétences des salariés, en lien avec la stratégie globale de l'entreprise.
- 5- **Chef département de service des ressources humaines** : Qui coordonne et gère l'ensemble des activités liées au projet ressources humaines en supervisant l'équipe de ce service.

2-Choix de la méthode et sa présentation :

Chaque recherche exige des techniques et méthodes qui doivent être adéquates et bien choisis pour le recueil des informations sur le terrain, car ça détermine les résultats finals de l'étude effectuée.

Dans notre recherche, nous avons choisi d'établir un guide d'entretien pour le DRH et un questionnaire destiné aux salariés de différentes catégories socioprofessionnelles.

2-1-Population d'étude :

La population étudiée est un ensemble d'individus ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres personnes et sur lequel porte l'investigation.

La population ciblée dans notre recherche est l'ensemble des cadres, les agents de maîtrise et les exécutants qui travaillent au sein de l'entreprise Général Emballage, ainsi son DRH. Nous avons distribué le questionnaire sur 30 salariés de différentes catégories

socioprofessionnelles (cadre, maîtrise, exécutant) afin d'étudier l'impact de la pandémie Covid19 sur le changement effectué dans l'entreprise d'accueil et comment ce dernier est ressenti par les salariés.

3-Analyse et interprétation des résultats :

De façon générale, notre étude vise à analyser les différentes données recueillies lors des questionnaires effectués afin d'avoir une idée générale pour pouvoir interpréter les résultats obtenus, dans le but d'apporter des éclaircissements à la problématique précédemment posée et aussi de répondre aux hypothèses que nous avons formulé.

3-1-Interprétation des résultats du questionnaire :

À travers notre questionnaire nous avons essayé d'acquérir des informations nécessaires pour répondre à nos hypothèses. Le questionnaire comporte trois axes qui sont : Axe pouvant obtenir des informations personnelles sur les répondants, le deuxième le point de vue sur la pandémie et la vie au travail, enfin le troisième parlant sur réorganisation du travail de point de vue des salariés.

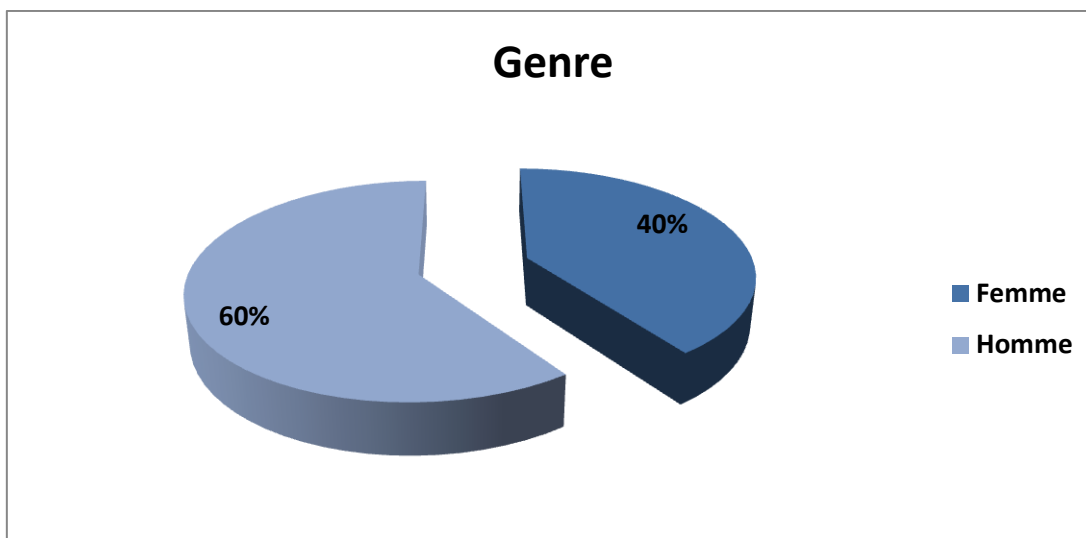
Axe 01 : Informations personnelles :

Ce premier axe permet d'accueillir des informations personnelles des répondants.

1-État des effectifs chez Général Emballage :

1-1-Répartition des effectifs selon le genre :

Figure 5 : Représentation des effectifs selon le genre.

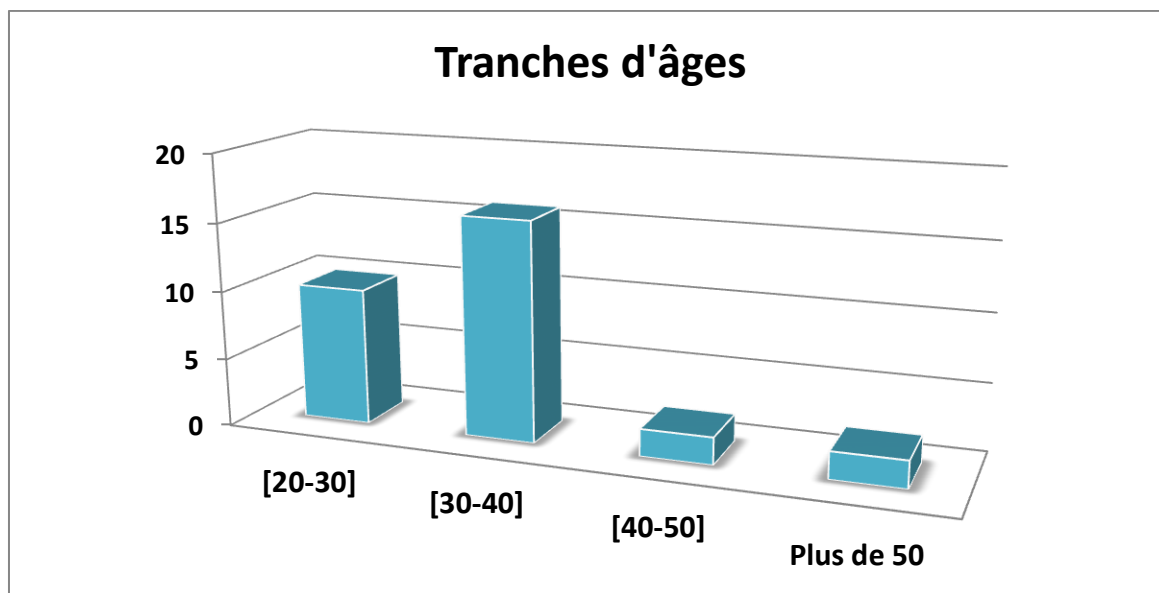


Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

D'après la **figure n°5**, nous constatons que notre échantillon est composé de **40%** de femmes et de **60%** d'hommes.

1-2-Répartition des effectifs selon l'âge :

Figure 6 : Représentation de l'effectif selon l'âge.



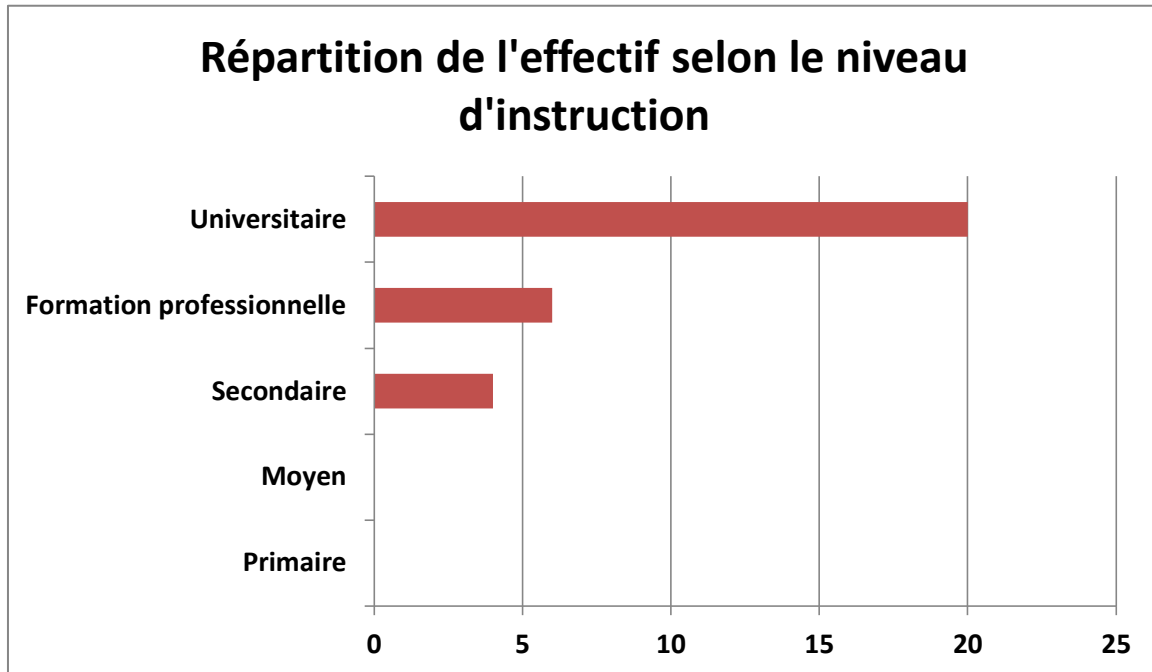
Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

D'après la figure 6, nous remarquons une concentration des effectifs sur la tranche **[30-40]** qui représente **53%** de la population étudiée, et **[20-30]** en deuxième lieu qui représente **33%** ; ce qui nous indique que ces deux catégories sont les plus importantes dans l'entreprise.

Nous constatons que l'effectif dominant est entre 30 et 40 ans, caractérisé par sa jeunesse.

1-3-Répartition des effectifs selon leur niveau d'instruction :

Figure 07 : Présentation graphique de la répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction.



Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

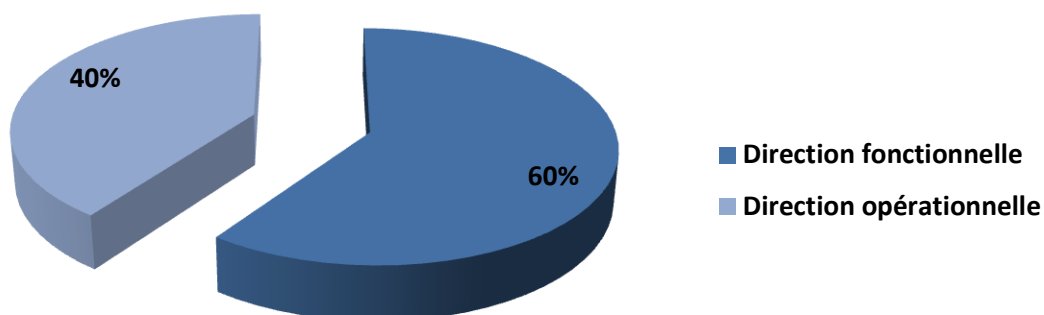
D'après les données de **la figure n°7** nous constatons que la majorité des employés soit **67%** de notre échantillon sont des universitaires, **20%** ont fait des formations professionnelles, **13%** sont de niveau secondaire et le reste des niveaux avec **0%**.

Nous concluons que les employés ont un niveau universitaire, de formation professionnelle et de niveau secondaire ce qui explique que cette entreprise se compose des salariés de différents niveaux, soit une diversité des niveaux d'instruction.

1-4-Répartition des effectifs selon la direction dont ils appartiennent :

Figure 08 : Répartition de l'échantillon selon la direction.

Répartition selon la direction d'appartenance



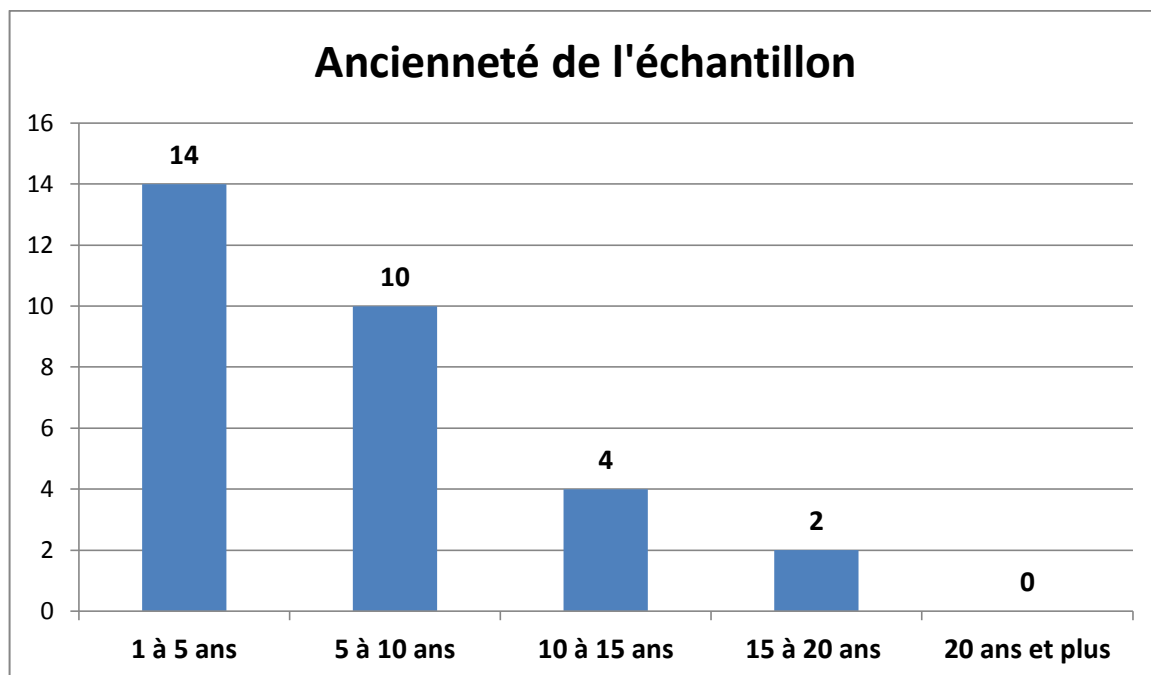
Source: Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous remarquons que la majorité de l'effectif (**60%**) étudié appartient à la direction fonctionnelle, alors que **40%** sont de la direction opérationnelle.

Nous constatons que les deux directions sont complémentaires.

1-5-Répartition des effectifs selon l'ancienneté :

Figure 09 : Répartition de l'effectif étudié selon l'ancienneté.



Source: Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Cette figure nous montre que le taux de l'ancienneté **1 à 5 ans** est élevé de **46,67 %**, suivi de la catégorie de l'ancienneté entre **5 et 10 ans** avec un taux de **33,33 %**, puis vient la catégorie entre **10 et 15 ans** avec un pourcentage de **13,33 %**, puis nous avons la catégorie entre **15 à 20 ans** avec un taux de **6,67 %**, enfin la catégorie d'ancienneté **20 ans et plus** avec un pourcentage de **0 %**.

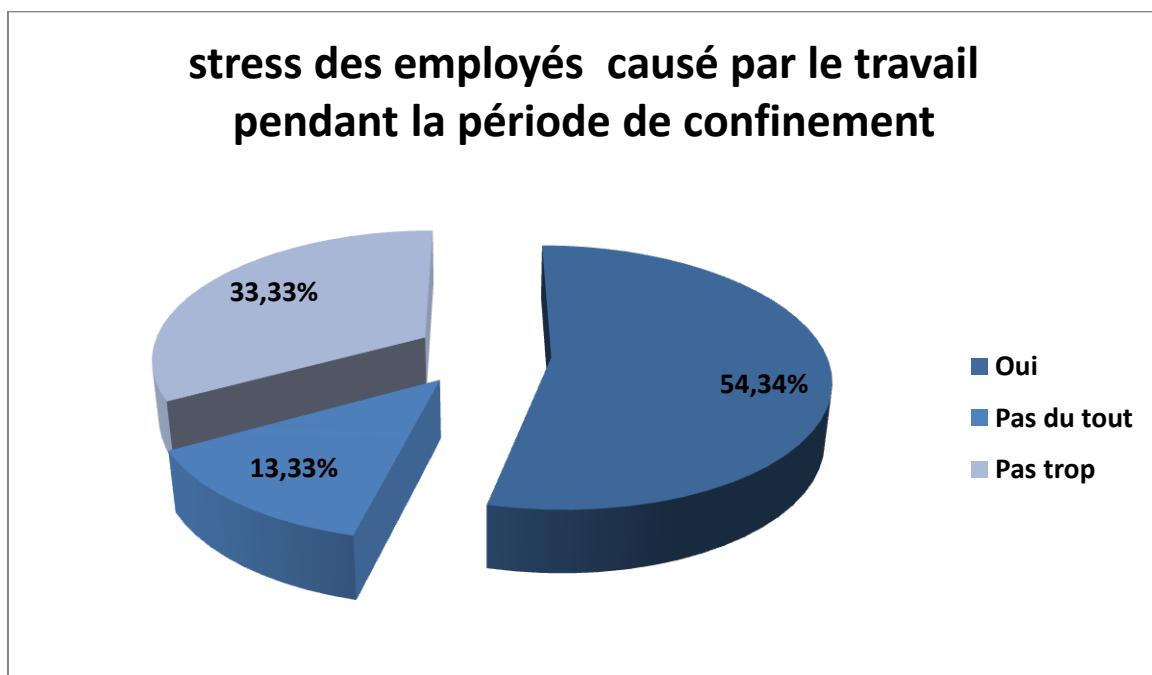
Nous concluons que la catégorie qui ont de **1 à 5 ans** d'ancienneté est la plus dominante, possible que cela est due à un recrutement massif dans les cinq dernières années.

Axe 02 : Point de vue sur la pandémie et la vie au travail :

Ce deuxième axe vise à accueillir des informations sur la vie au travail et le point de vue sur la pandémie de la Covid-19, les moyens mis à disposition par l'entreprise ainsi la qualification des relations au travail.

2-1- Stress provoqué par le fait de devoir aller travailler sur le lieu du travail pendant la période de confinement :

Figure 10 : Stress au travail pendant la période de confinement.



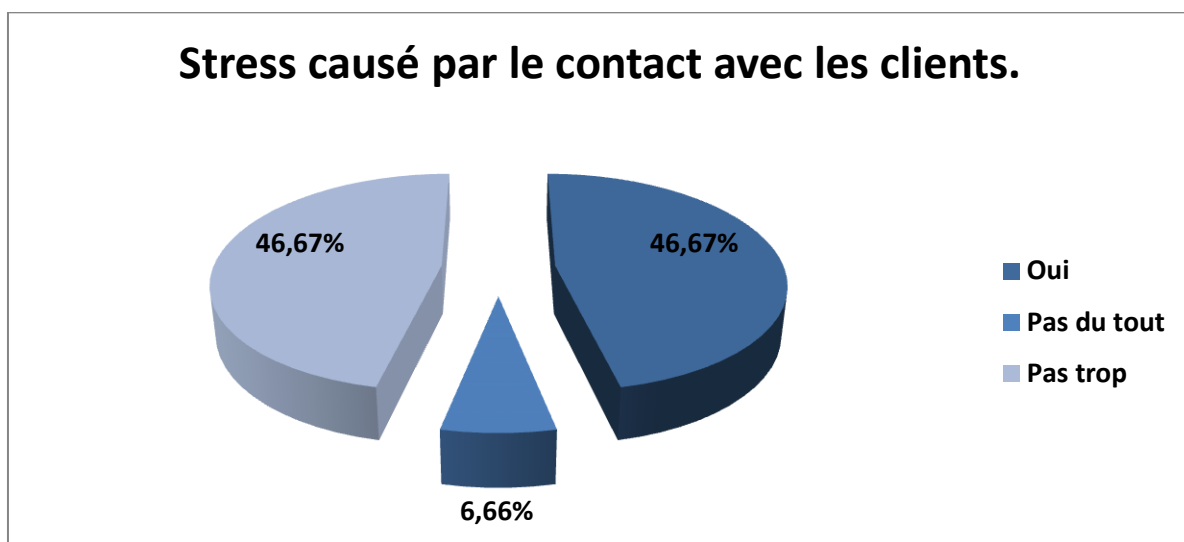
Source: Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

La **figure n°10**, nous nous montre qu'un taux de **54,34 %** des salariés qui étaient stressés du fait de devoir aller sur le lieu du travail, et un taux de **33,33 %** qui n'étaient pas du tout stressés par le fait de devoir aller travailler pendant cette pandémie. Enfin **13,33 %** de l'échantillon qui ne ressentait pas trop ce stress causé par le travail pendant la Covid-19.

Nous concluons que la majorité des employés de l'échantillon étudié avaient peur d'être contaminés en allant travailler sur le lieu pendant cette période de pandémie qui les a bousculés.

2-2- Le stress des employés causé par le contact avec les clients :

Figure 11 : Stress des employés causé par le contact avec les clients.



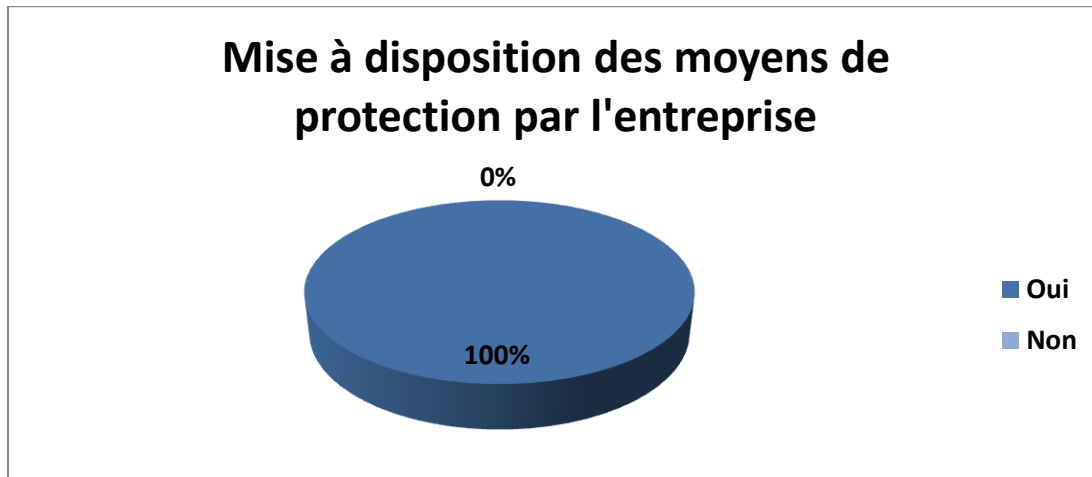
Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

D'après la figure, nous constatons que **46,67 %** de l'échantillon avaient peur de fait d'avoir du contact avec les clients pendant la période de la pandémie, du même taux (**46,67 %**) de la population étudiée n'avait pas vraiment peur de ce fait, et enfin **6,66 %** de l'effectif n'avait aucun souci d'avoir un contact avec la clientèle.

Ceci dit que cette pandémie a mis la majorité des employés sous le stress d'avoir des contacts avec autrui par peur d'être contaminés.

2-3-Les moyens nécessaires mis à disposition par l'entreprise afin d'éviter la propagation du virus :

Figure 12 : Moyens de protection mis à disposition par l'entreprise.



Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire

Nous remarquons, d'après la figure 12 que la totalité **100 %** de l'échantillon étudié a confirmé la mise à disposition des moyens nécessaires par l'entreprise Général Emballage pour protéger son personnel contre la Covid-19. Parmi nous citons : La distribution des bavettes, gel hydroalcoolique, eau de javel, distanciation physique entre les collègues, plus de moyens transport du personnel et prise de température des employés. Concernant les autres actions l'entreprise a mis en congés les personnes suspectes, des femmes enceintes ou ayant des maladies chroniques ; permission de prise de repos dans les bureaux afin d'éviter le contact avec les collègues, sans oublier les actions de sensibilisation qu'elle a engagé.

2-4- (Relatif à la question précédente), assurance des employés par la mise à disposition des mesures de sécurité pour aller travailler :

Figure 13 : Assurance des employés par la mise à disposition des moyens de protection.



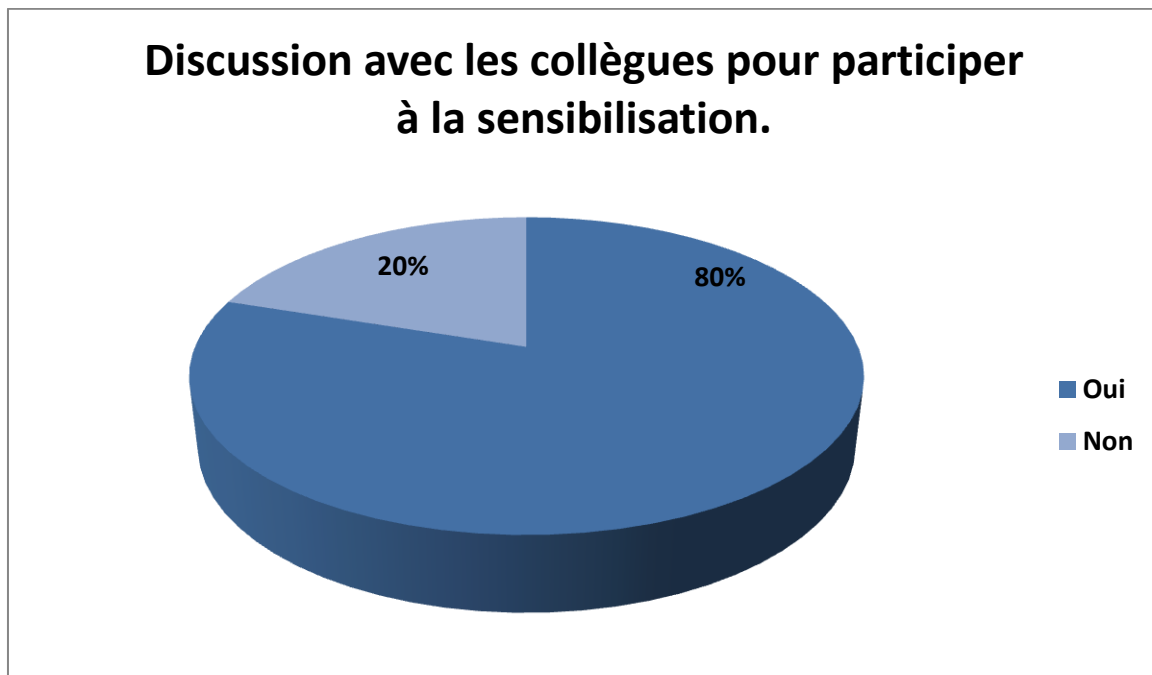
Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous remarquons que la majorité de l'effectif soit **46,67 %** est rassuré par les actions qu'a effectué l'entreprise pour les protéger et éviter la propagation de virus, et du même taux toujours **46,67 %** étaient un peu rassuré par ce fait, au final un taux de **6,66 %** des employés n'étaient pas rassurés.

Nous concluons que la majorité des employés étaient à l'aise et rassurée par les moyens fournis et les actions effectuées par leur entreprise afin de les protéger et assurer la continuité de son activité de production dans de bonnes conditions.

2-5-Les discussions avec les collègues pour participer à la sensibilisation :

Figure 14 : discussion avec les collègues pour sensibiliser.

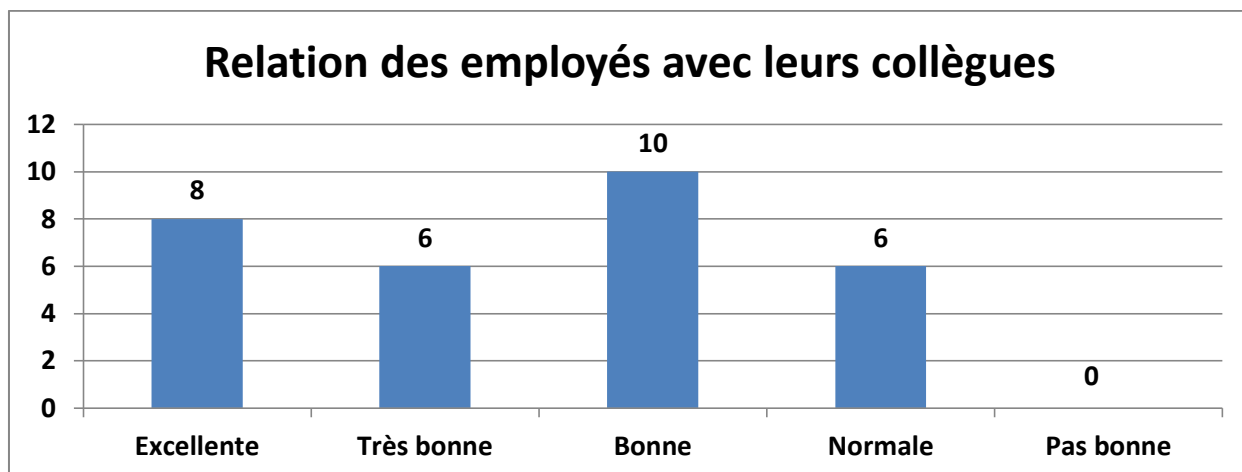


Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

La majorité des employés (**80 %**) ont pu participer à des discussions avec leurs collègues afin de les sensibiliser sur la situation de la pandémie et les risque que ce virus provoque, et, toutes les actions préventives qui peuvent permettre à se protéger et lutter contre le virus de la Covid-19. Un taux de **20 %** de l'échantillon étudié n'a pas pu participer à ces discussions de sensibilisation.

2-6- Relation avec les collègues :

Figure 15 : Relation des employés avec leurs collègues.



Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

D'après la figure n°15, nous remarquons que les relations entre les collègues sont comme suit : bonnes (33,33 %), excellentes (26,67 %), très bonnes (20 %) , normales (20 %) et un taux de 0 % de relations qui sont pas bonnes.

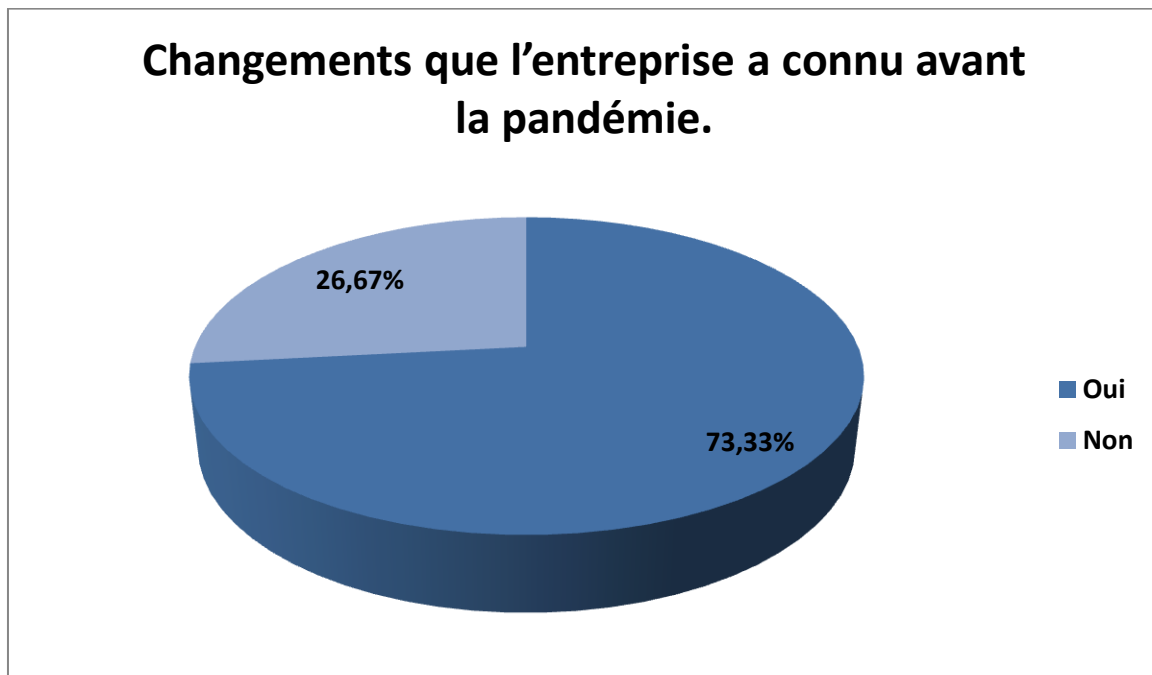
Nous concluons que les relations entre les employés et leurs collègues sont très bonnes.

Axe 03 : La réorganisation du travail et point de vue des employés :

Le troisième axe, a pour but d'étudier les changements déjà effectués par l'entreprise Général Emballage, la réorganisation du travail, son impact et le point de vue des employés.

3-1-Les changements que l'entreprise a effectué avant la pandémie :

Figure 16 : Changements que l'entreprise a connu avant la pandémie :



Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

D'après les données de la **figure n°16**, **73,33 %** des employés ont confirmé que l'entreprise a déjà effectué des changements avant l'arrivée de la pandémie, quand à **26,67 %** de l'effectif étudié n'a pas d'information.

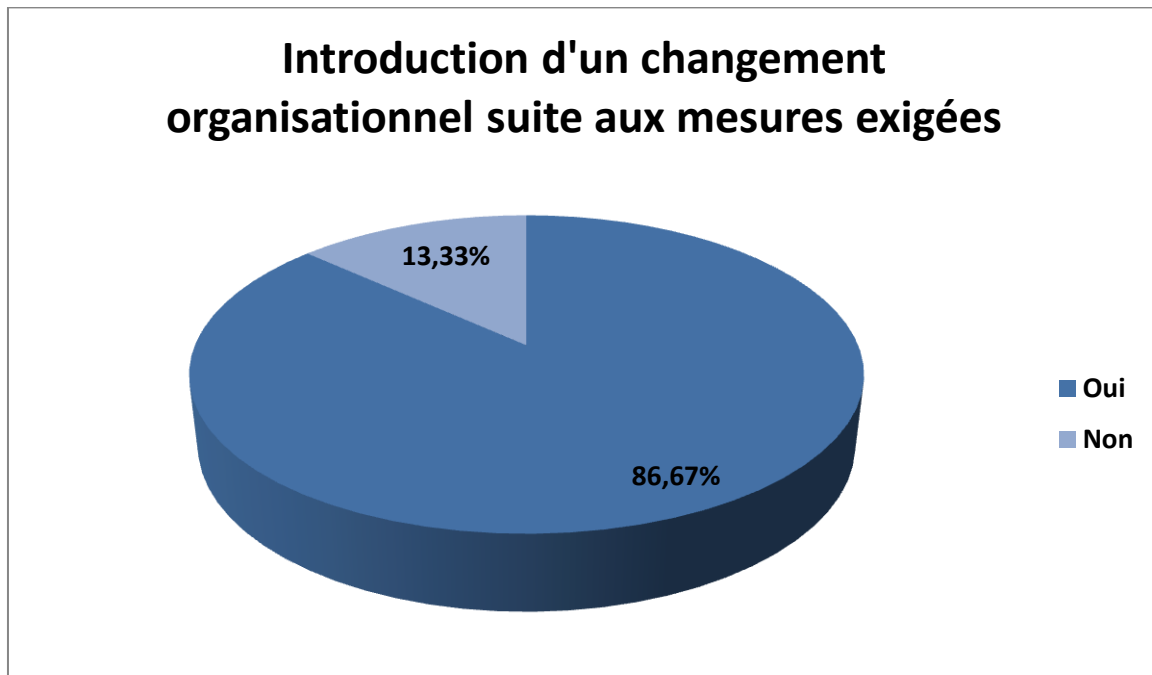
Nous concluons que l'entreprise a déjà effectué des changements qui ont touché une ou plusieurs de ses dimensions.

3-2-Dimensions touchées par les changements effectués :

Les changements effectués dans l'entreprise Général Emballage selon les données recueillies dans notre étude sont de dimension morale et état psychologique et de dimension sanitaire et de sécurité « Certification ISO 45000 ». (C'est une certification accordée aux entreprises soucieuses d'améliorer la sécurité de leurs employés et réduire les risques sur le lieu du travail).

3-3-Appel de l'entreprise à introduire un changement organisationnel par les mesures sanitaires exigées :

Figure 17 : Changement organisationnel introduit par l'entreprise suite aux mesures sanitaires exigées.



Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous constatons que **86,67 %** des employés de l'échantillon étudié ont affirmé que l'entreprise a été appelée à introduire un changement organisationnel et cela suit les mesures sanitaires qui leurs ont exigé. Alors que **13,33 %** ont répondu par le contraire, possible cela est due à ce que leur service ou leurs taches n'ont pas été touchés par ce changement.

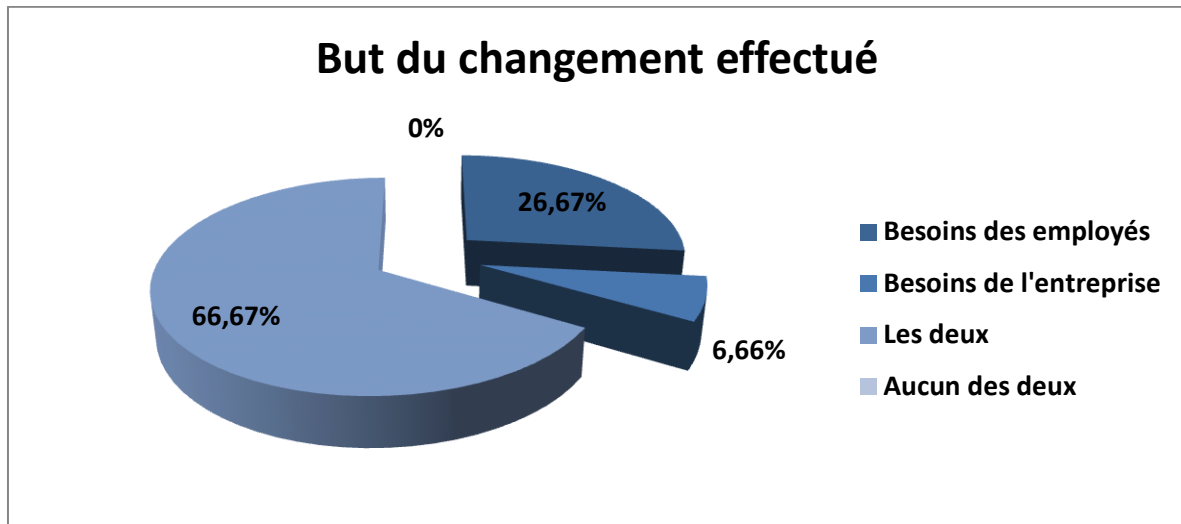
Donc, l'entreprise a dû introduire un changement organisationnel pour mieux gérer la situation pendant la pandémie de la Covid-19 pour éviter toute propagation du virus entre ses employés et bien sûr assurer la continuité de ses activités.

3-3-1-Relation du changement introduit :

D'après les données collectées de notre étude, le changement introduit est relatif à une réduction de l'effectif, création de nouveaux postes du travail, définition des taches et de nouvelles responsabilités étant donné que l'entreprise a permis le départ en congé exceptionnel, travail à distance (télétravail) pour minimiser les propagations du virus.

3-4-But de ce changement :

Figure 18 : But du changement effectué.



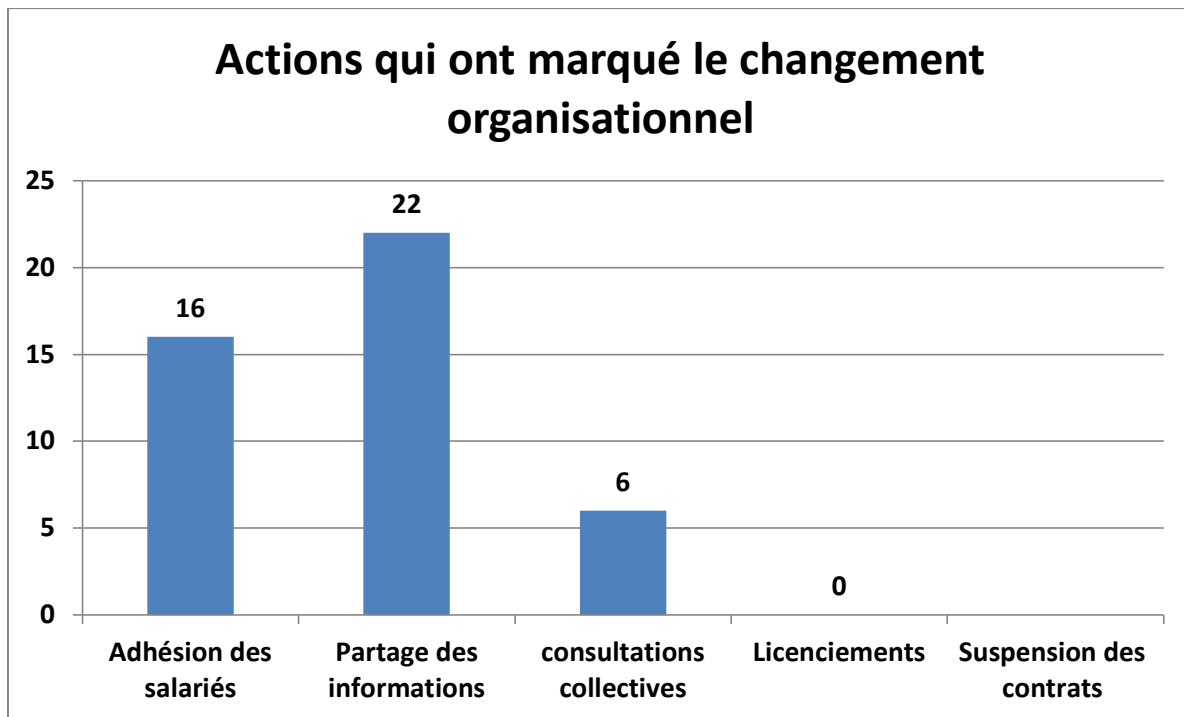
Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous remarquons que **66,67 %** des employés ont répondu que le changement introduit par l'entreprise répond aux besoins de celle-ci et ceux de ses salariés, ensuite un taux de **26,67 %** de l'effectif a déclaré que le but de ce changement répond à leurs besoins (des employés), puis **6,66 %** ont répondu que cela répond aux besoins de l'entreprise elle-même. Un pourcentage de **0 %** indique que ce changement ne répond à aucun des deux (entreprise et salariés).

Nous concluons que ce changement organisationnel qu'a introduit l'entreprise Général Emballage répond aux doubles besoins (ses besoins et à ceux de ses salariés).

3-5-Actions par lesquelles le changement été marqué :

Figure 19 : Actions qui ont marqué ce changement organisationnel.

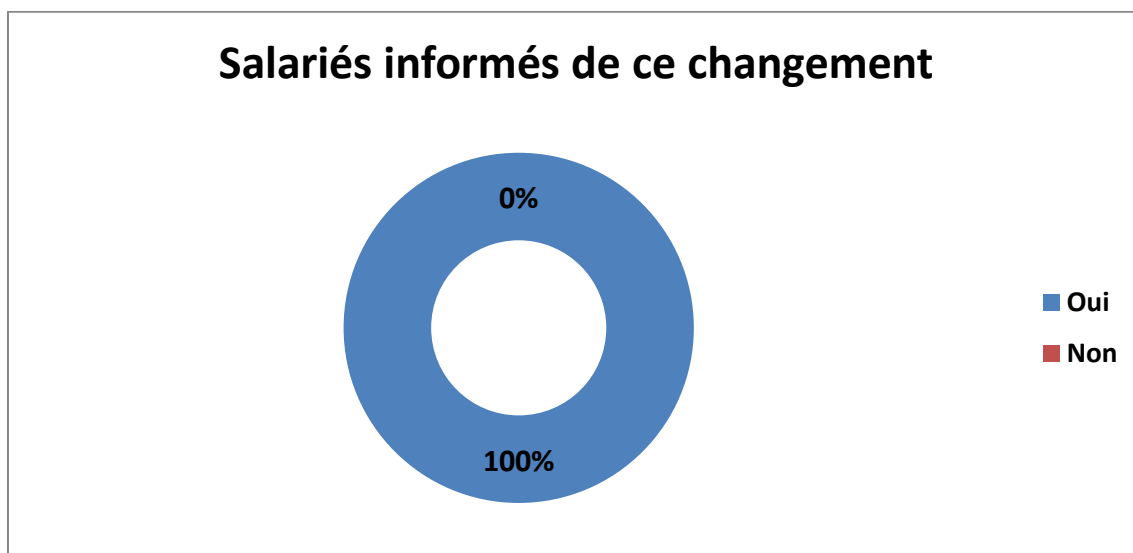


Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Selon les données que nous avons pu obtenir, nous constatons que le changement organisationnel que l'entreprise a introduit été marqué par le partage des informations avec les salariés en premier lieu, ensuite l'adhésion de l'ensemble des salariés, et enfin, les consultations collectives avec les travailleurs ou leurs représentants sur ces changements.

3-6-Information des employés de ce changement :

Figure 20 : Salariés informés de ce changement.

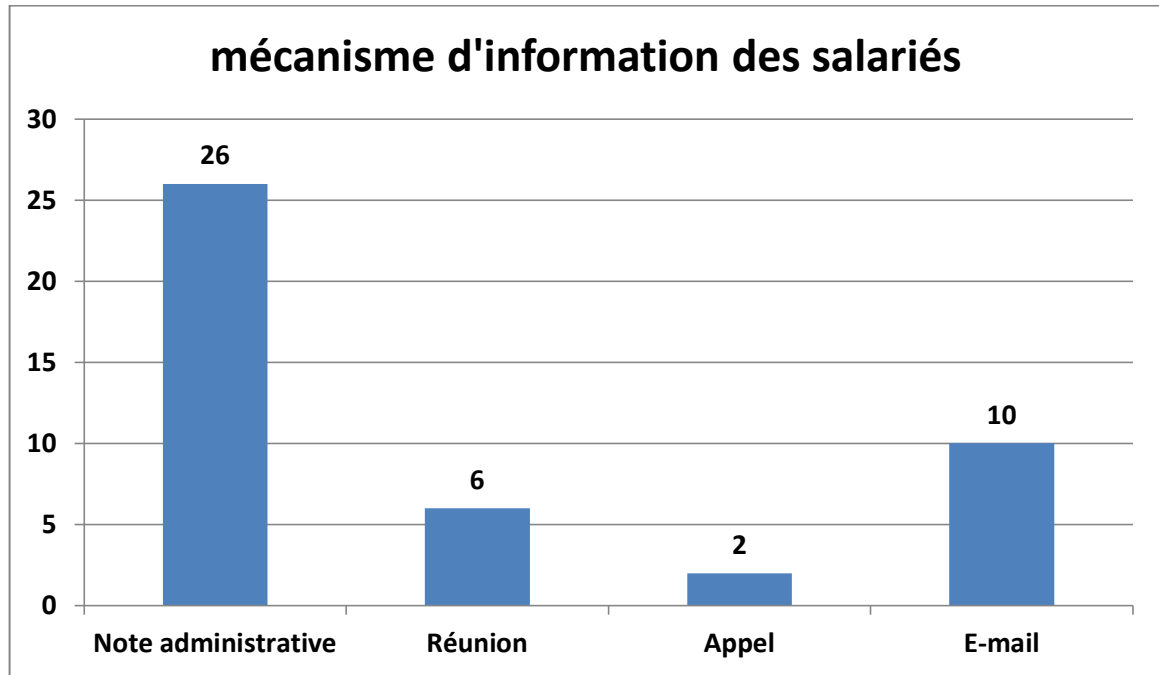


Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous constatons d'après les données de la **figure n° 20**, que la totalité de l'échantillon a été informée par ce changement.

3-7-Mécanisme de l'information des employés :

Figure 21 : Outils d'information des salariés par ce changement.

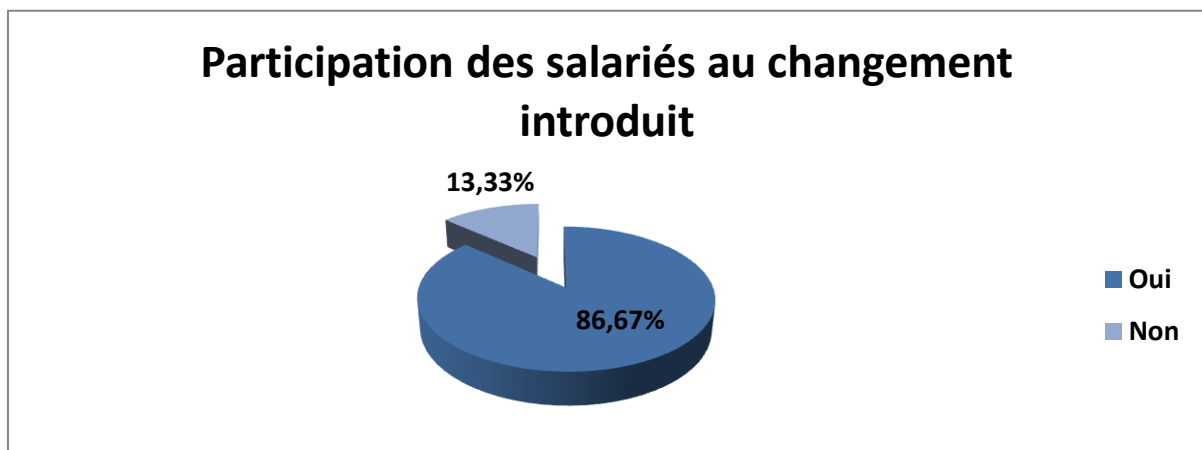


Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous constatons d'après la **figure n° 21** que la plupart des salariés sont informés par des notes administratives, par l'envoi des e-mails, les réunions faites dans l'entreprise et même par des appels.

3-8- Participation des salariés au changement :

Figure 22 : Participation du personnel au changement introduit



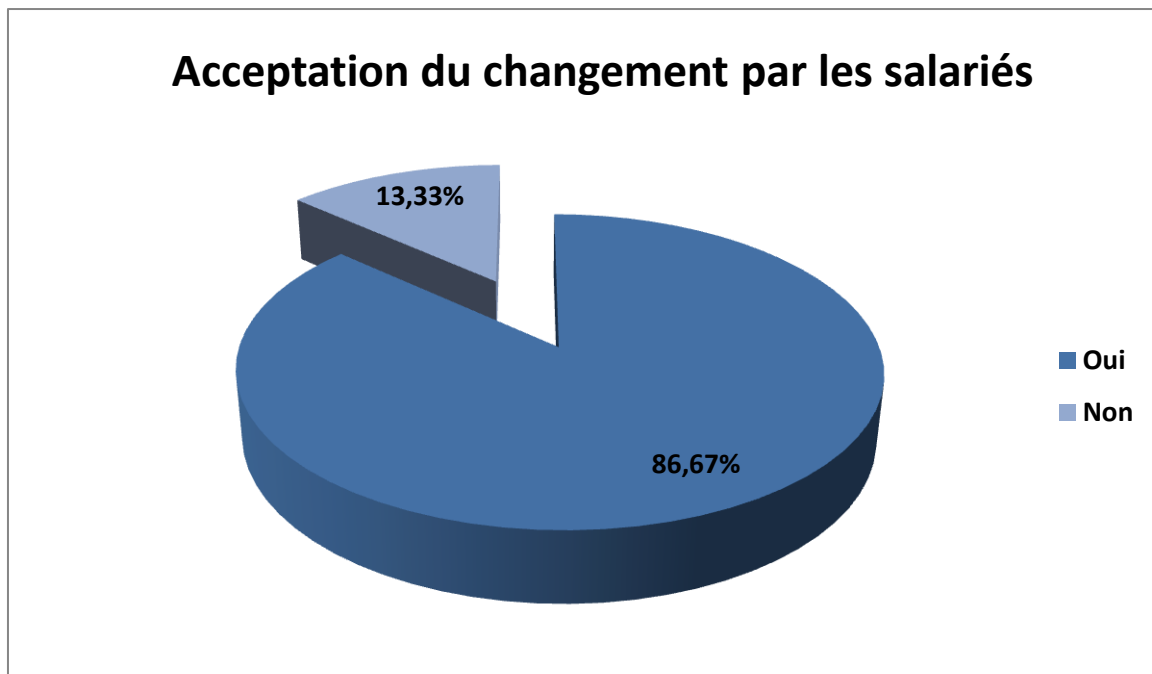
Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

D'après les données de la **figure n° 22**, nous remarquons qu'un taux de **86,67 %** de l'échantillon étudié a participé à effectuer ce changement organisationnel introduit dans l'entreprise, d'un autre côté nous avons un taux de **13,33 %** n'a pas pu aider à y participer.

Nous constatons que la majorité des employés de l'entreprise Général Emballage a participé à la conduite du changement qui été introduit pendant la période du confinement.

3-9-Acceptation de ce changement :

Figure 23 : Acceptation du changement par les salariés.



Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

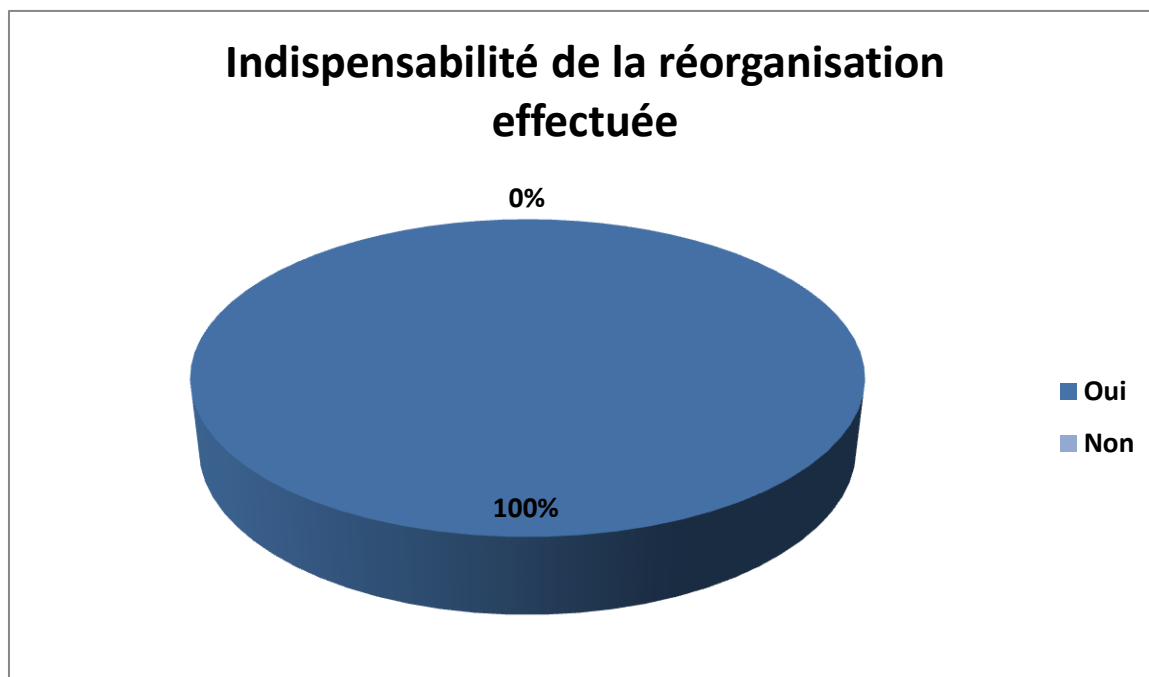
Nous pouvons déduire depuis les données la **figure n°23** qu'un pourcentage de **86,67 %** a facilement accepté le changement subi, par contre un taux de **13,33 %** de l'échantillon ne l'a pas accepté.

Les salariés l'ont facilement accepté car c'est un changement obligatoire par rapport à la situation vécue, parce qu'ils pensent qu'il est fait pour les protéger d'une part et assurer la continuité des activités de l'entreprise d'autre part. Ainsi, assurer une nouvelle organisation fonctionnelle à l'entreprise.

D'autres ont eu du mal à s'y adapter car pour eux c'était inhabituel les nouvelles actions introduites à cause de la pandémie, mais ils se sont adaptés au fur et à mesure avec le temps.

3-10-Indispensabilité de la réorganisation réalisée selon les employés :

Figure 24 : Indispensabilité de la réorganisation effectuée.



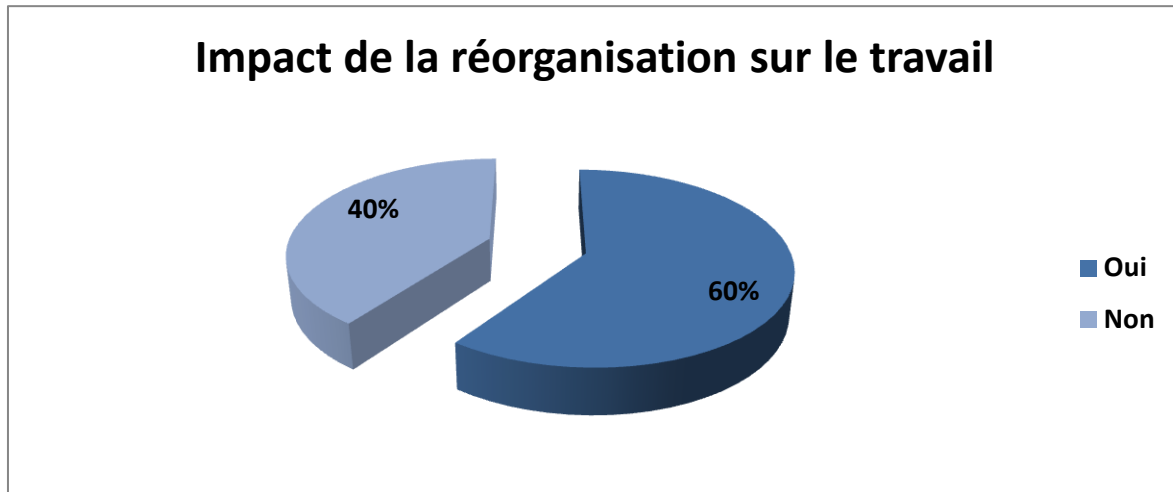
Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous constatons d'après les résultats obtenus, que la totalité de l'échantillon pense que la réorganisation du travail réalisée au sein de leur entreprise était indispensable pour éviter toute propagation de virus et réduire au moins le nombre de contaminations possibles. Ils pensent que la réorganisation est impactée vu la situation alarmante qui a imposé des changements afin d'identifier les tâches de chaque salarié et échapper les dysfonctionnements qui peuvent être arriver.

Nous concluons que la réorganisation dans l'entreprise était nécessaire par rapport à la situation que l'entreprise et ses collaborateurs ont subie.

3-11-Impact de la réorganisation sur les employés et leur travail : Figure 25 :

Impact de la réorganisation sur le travail.



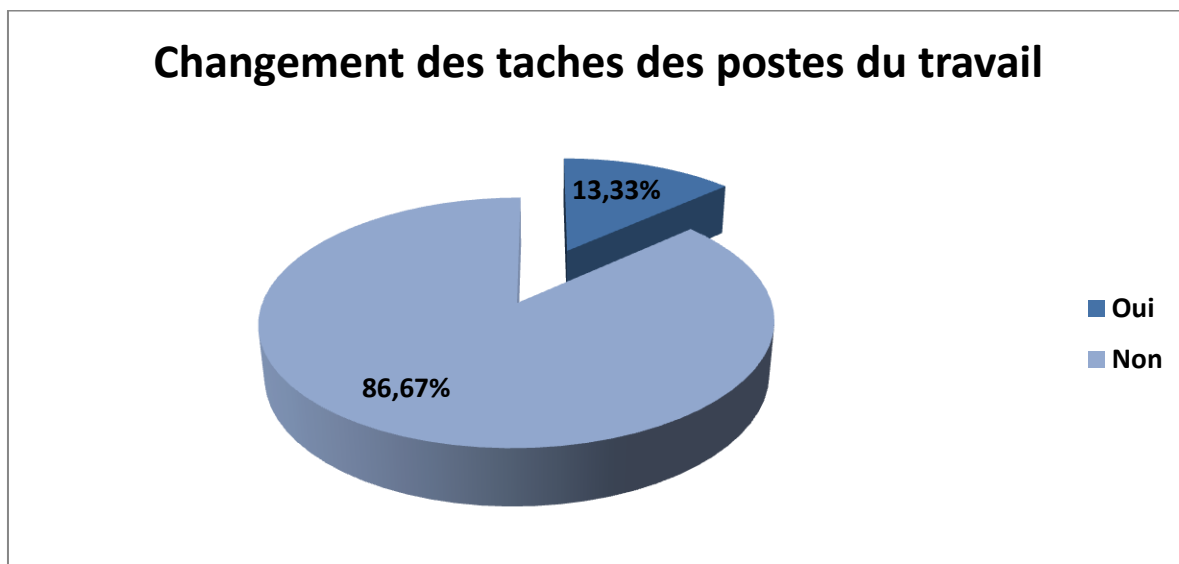
Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous remarquons que **60 %** de l'effectif étudié était perturbé et influencé par la nouvelle réorganisation du travail, et un pourcentage de **40 %** qui n'était pas impacté par celle-ci. Ils ont confirmé que cela les a impacté au début car il y'a eu des modifications dans les charges au travail dues à la réduction de l'effectif et un changement de méthodes de leur travail, mais au fur et à mesure ils ont pu s'y adapter.

Donc, ce changement a fait changer les méthodes et les taches du travail.

3-12-Taches des postes des employés :

Figure 26 : Changement des taches des postes du travail.



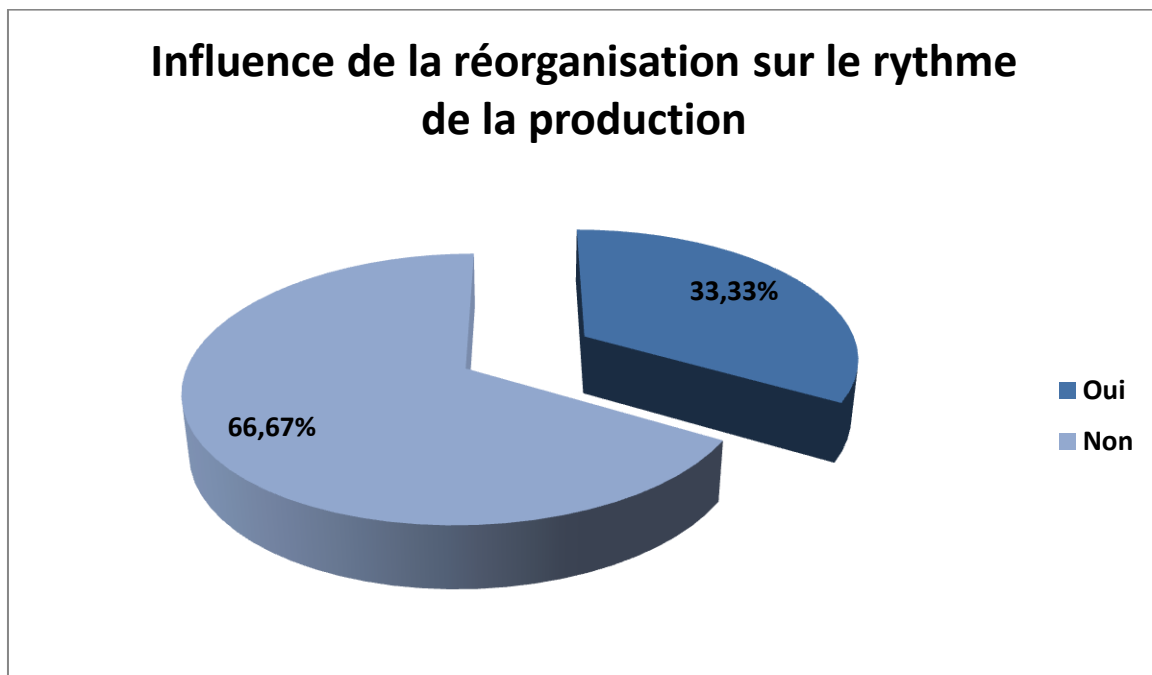
Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

D'après la représentation graphique n°26, nous pouvons distinguer que **86,67 %** de l'échantillon ont confirmé que les tâches de leurs postes n'ont pas été changées, et **13,33 %** ont répondu par le contraire que les responsabilités ont changées.

Nous concluons qu'il y avait des postes qui ont été modifiés et cela par les changements apportés à leurs tâches et responsabilités : doublement des tâches, remplacement d'autres collègues et la réalisation de leur travail.

3-13-Influence de la réorganisation du travail sur le rythme de la production :

Figure 27 : Influence de la réorganisation du travail sur le rythme de la production.



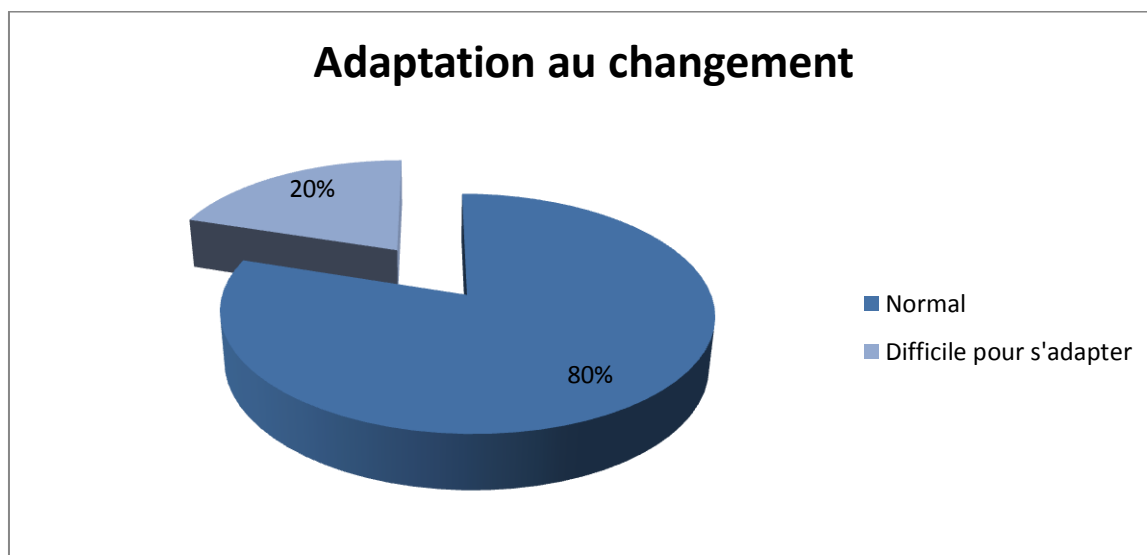
Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous observons qu'un taux de **33,33 %** des salariés de l'échantillon a affirmé que le rythme de la production a baissé suite au manque de charges (commandes des clients). Alors que **66,67 %** ont confirmé que son rythme n'a pas été changé.

Nous concluons que l'entreprise n'a pas gardé le même rythme de production ou possible que ses salariés n'ont pas d'informations sur sa production.

3-14-Sentiment et adaptation au changement :

Figure 28 : Adaptation au changement.



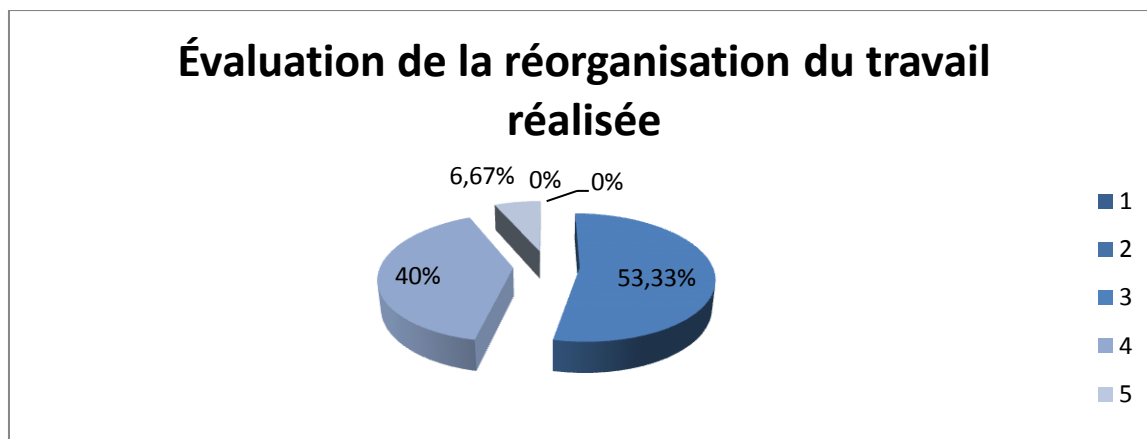
Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous remarquons que **80 %** des salariés de l'échantillon étudié ont confirmé que le changement s'est bien passé et que l'adaptation à ce dernier était normale. Un taux de **20 %** a trouvé de difficulté pour vivre avec, car le changement subi leurs a fait changer la façon d'exercice les activités de leur travail.

Nous concluons que la majorité des salariés de cette entreprise se sont rapidement adapté parce que le changement organisationnel introduit n'a pas trop modifié les tâches de leurs postes et les horaires du travail.

3-15-Évaluation de la réorganisation du travail sur une échelle de 5 :

Figure 29 : Évaluation de la réorganisation du travail réalisée.



Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous remarquons que **53,33 %** des salariés ont évalué cette réorganisation sur **3**, un pourcentage de **40 %** sur **4** et **6,67%** sur **5**.

Nous concluons que la réorganisation du travail introduite par l'entreprise était moyenne, le changement a été facilement accepté par la majorité des salariés même si cela les impacté au début de sa mise en œuvre mais ils ont fini par s'y adapter avec le temps.

3-2-Interprétation des résultats du guide de l'entretien avec le DRH :

Suite à l'entretien effectué avec le directeur des ressources humaines de l'entreprise d'accueil Général Emballage, nous avons pu obtenir des informations concernant la réorganisation du travail pendant la pandémie de la Covid-19.

Les changements qu'a introduits l'entreprise en raison de la réglementation mise en vigueur par le gouvernement tout en appliquant la loi notamment le décret exécutif N°21/283 du 11/07/2021 portant reconduction des mesures du dispositif de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19), ainsi que les décrets qui le précède, l'entreprise s'est réorganisée de telle sorte à ce que son activité continue tout en appliquant et respectant les mesures de prévention contre la Covid-19.

Les mesures engagées pour les employés actifs dans cette entreprise sont diverses, nous citons : la distribution des bavettes, mise à disposition du gel hydroalcoolique, multiplication des points de lavage des mains et aussi l'obligation du respect de la distanciation physique. En ce qui concerne la restauration, l'entreprise a fait limiter le

nombre de chaises à une table au niveau de la cantine. Quant aux employés contaminés qui n'étaient pas nombreux, ils étaient tous pris en charge selon le protocole sanitaire.

Les alternatives de solidarité qu'a prévu l'entreprise pour ses collaborateurs salariés nous avons la mise en congé payé des femmes enceintes et ayant des enfants en bas âge, ainsi que les travailleurs ayant des maladies chroniques.

Dans le cadre de la continuité de ses activités, l'entreprise a gardé les mêmes relations et elle n'a pas eu recours à d'autres formes de celles-ci.

La pandémie de la Covid-19 n'a pas impacté les relations de travail parce que les collaborateurs salariés se sont organisés de telle manière que les relations individuelles du travail ne soient pas touchées par la situation liée à cette pandémie.

Durant cette période aucune rupture de relation de travail n'a été enregistrée.

Le taux d'absentéisme a sensiblement augmenté durant cette période et ceci est en raison des cas suspects, et ce après examen médical et avis de leur médecin du travail, ainsi les salariés mis en congé exceptionnel (femmes enceintes, femmes ayant des enfants de bas âge et des personnes ayant des maladies chroniques).

Conclusion :

L'entreprise Général Emballage a mis son plan de continuité à jour afin de pouvoir faire face à cette crise qui est la Covid-19 et qui a eu des répercussions importantes aussi bien au niveau humain, social, que sur le plan économique, et pour cela l'entreprise s'est engagée à prendre des mesures de sécurité et santé au travail, qu'elle devra renforcer tant que cette pandémie Covid-19 sera toujours présente. Elle doit prendre en compte les exigences et les attentes des employés afin d'assurer leur bien-être et sécurité au travail au sein de cette entreprise.

Conclusion générale :

Notre travail a pour objectif de déterminer comment la réorganisation au travail un des modes du changement organisationnel a-t-elle été introduite au sein de l'entreprise Général Emballage pendant la crise sanitaire connu depuis mi-mars 2020 liée au COVID-19 .

En effet, le principe retenu à travers les deux parties (théorique et pratique) est que toute action de changement apporte forcément un processus dont les étapes doivent être acceptées, et qu'au début l'objectif de cette action soit défini.

Les résultats obtenus nous ont permis de déduire que le changement organisationnel était une nécessité lors de la pandémie de la Covid-19 pour assurer la continuité des activités de l'entreprise General Emballage et réduire le risque sur le lieu du travail pour protéger ses salariés de la contamination. Ceci a impacté l'entreprise de plusieurs dimensions sanitaires et sécurités, morales et psychologiques.

La réussite de la réorganisation du travail introduite au sein de l'entreprise Général Emballage repose sur le respect d'un processus qui détermine les étapes à suivre pour instaurer les nouveaux comportements et les nouvelles méthodes du travail , bien que cette réorganisation de travail n'a pas été d'un remodelage important des activités et des tâches des employés de l'entreprise ; ce qui nous amène à confirmer notre première hypothèse selon laquelle la réorganisation s'est traduite par une modification des taches et des attributions des employés.

Les résultats de l'enquête menée auprès d'un échantillon d'employé nous ont montré qu'une forme de résistance au changement s'est manifesté par une partie des employés pour le fait que selon eux l'entreprise n'a pas communiqué ses ambitions et sa démarche de changement organisationnel introduit ce qui nous amène à confirmer la deuxième hypothèse selon laquelle nous avons supposé qu'une résistance au changement s'est manifestée face à la réorganisation du travail .

Au final , nous avons constaté que l'entreprise Général Emballage que la pandémie mondiale liée au COVID 19 a forcé comme toutes les autres entreprises General Emballage à introduire des changements de type réorganisations de travail en son sein qui porte sur la réorganisation du travail : sur la modification des taches de quelques postes, création de nouveaux postes du travail, réduction de l'effectif, travail à distance.

Liste des tableaux:

Tableau 01 : Synthèse de l'histoire du changement.

Tableau 02 : Les formes du changement.

Tableau 03 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Tableau 04 : Capacité d'action.

Tableau 05 : Les trois niveaux des managers et leurs rôles.

Tableau 06 : Evolution des effectifs de l'entreprise GE.

Tableau 7 : Effectifs de l'entreprise selon la catégorie socioprofessionnelle

Liste des figures :

Figure 01 : La matrice des changements.

Figure 02 : La réorganisation dans les années 70.

Figure 03 : La réorganisation dans années 80 et 90.

Figure 04 : Localisation de l'entreprise Général Emballage.

Figure 05 : Représentation des effectifs selon le genre.

Figure 06 : Représentation de l'effectif selon l'âge.

Figure 07 : Présentation graphique de la répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction.

Figure 08 : Répartition de l'échantillon selon la direction.

Figure 09 : Répartition de l'effectif étudié selon l'ancienneté.

Figure 10 : Stress au travail pendant la période de confinement.

Figure 11 : Stress des employés causé par le contact avec les clients.

Figure 12 : Moyens de protection mis à disposition par l'entreprise.

Figure 13 : Assurance des employés par la mise à disposition des moyens de protection.

Figure14: Discussion avec les collègues pour sensibiliser.

Figure 15 : Relation des employés avec leurs collègues.

Figure 16 : Changements que l'entreprise a connu avant la pandémie.

Figure 17 : Changement organisationnel introduit par l'entreprise suite aux mesures sanitaires exigées

Figure 18 : But du changement effectué

Figure 19 : Actions qui ont marqué ce changement organisationnel.

Figure 20 : Salariés informés de ce changement.

Figure 21: Outils d'information des salariés par ce changement.

Figure 22 : Participation du personnel au changement introduit.

Figure 23: Acceptation du changement par les salariés.

Figure 24: Indispensabilité de la réorganisation effectuée

Figure 25: Impact de la réorganisation sur le travail

Figure 26: Changement des tâches des postes du travail.

Figure 27: Influence de la réorganisation du travail sur le rythme de la production.

Figure 28 : Adaptation au changement.

Figure 29 : Évaluation de la réorganisation du travail réalisée.

Annexes :

Annexe n°1 :

QUESTIONNAIRE

Monsieur, Madame ;

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master, spécialité MRH sous le thème : “l'impact de la pandémie Covid19 sur la réorganisation du travail au sein de l'entreprise Général Emballage », nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire destiné à la réalisation de mémoire de fin d'études spécialité Master MRH.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garantie, et que les informations seront utilisées pour des fins purement scientifiques.

Melle

Mr

Sous la direction de Dr Kasri - Boudache Souad

Axe 01 : Informations personnelles :

1-Genre :

- Masculin
- Féminin

2-Age :

- {20-30}
- {30-40}
- {40-50}
- Plus de 50

3-Niveau d'instruction :

- Primaire
- Secondaire
- Moyen
- Formation professionnelle
- Universitaire
- Autre, veuillez préciser :.....

4-Quel poste occupez-vous ?.....

5-A quelle direction appartenez-vous ?

- Direction fonctionnelle
- Direction opérationnelle

6-Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

7-Nombre d'années d'ancienneté :

- 1 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- 10 à 15
- 15 à 20
- 20 et plus

Axe 02 : Point de vue sur la pandémie et la vie au travail :

8- Est-ce que le fait de devoir aller travailler sur votre lieu de travail pendant la période de confinement vous a stressé ?

- Oui
- Pas du tout
- Pas trop

9- Est-ce que le contact avec les clients vous a stressé pendant cette période là ?

- Oui
- Pas du tout
- Pas trop

10- L'entreprise a-t-elle mis à disposition les moyens nécessaires pour éviter la propagation du virus ?

- Oui
- Non

Lesquels ?.....
.....
.....

11- Est-ce que cela (relatif a la réponse 10) vous a rassuré pour pouvoir aller travailler ?

- Oui
- Non
- Un peu

12- Pendant cette période avez-vous engagé des discussions avec vos collègues pour participer à la sensibilisation ?

- Oui
- Non

13- Comment qualifiez-vous vos relations avec vos collègues ?

- Excellente
- Très bonnes
- Bonnes
- Normales
- Pas bonnes

Axe 03 : La réorganisation du travail et point de vue des employés :

14-Avant la pandémie sanitaire actuelle, votre entreprise a-t-elle connu un changement organisationnel ?

- Oui

Non

15- Quelle dimension a-t-il touché ?.....

16-Actuellement et par les mesures sanitaires exigées , a-t-elle été appelé aussi à introduire un changement organisationnelle ?

Oui

Non

16. 1. Le changement introduit (relatif a la question 16) est il relatif à la :

Réduction des effectifs

Création de nouveaux postes de travail

définition des taches

définition de nouvelles responsabilités

Travail en équipe

Travail à distance

Horaires

Autre, veuillez préciser :

.....

17-Pensez-vous que ce changement répond à :

Vos besoins

Aux besoins de l'entreprise

Les deux

Aucun des deux

18-Ce changement a-t-il été marqué par :

L'adhésion de l'ensemble des salariés

Le partage des informations avec les salariés

consultations collectives avec les travailleurs ou leurs représentants sur ces changements.

Licenciements

Suspension de contrats

Autres (expliquez)

19-Avez-vous été informé de ce changement?

Oui

Non

20-Par quel mécanisme avez vous eu l'information ?

Note administrative

Réunion

Appel

E-mail

21-Avez-vous participé à ce changement ?

- Oui**
- Non**

22-Avez-vous accepté ce changement facilement ?

- Oui**
- Non**

Veillez préciser pourquoi ?.....

.....
.....

23- Selon vous, la réorganisation du travail a-t-elle été indispensable ?

- Oui**
- Non**

Pourquoi ?.....

.....
.....

24-Est-ce que cette nouvelle réorganisation pendant la pandémie vous a perturbé et influencé votre travail ?

- Oui**
- Non**

Si oui, comment ?.....

.....
.....

25-Les taches de votre poste ont-elles été modifiées ?

- Oui**
- Non**

Si oui, expliquez comment ?.....

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

26-D'après vous, cette réorganisation du travail avait-t-elle influencé le rythme de production ?

- Oui**
- Non**

Veillez préciser de quelle manière

.....
.....

27-Comment avez-vous ressenti le changement ?

- Normal
- Difficile pour s'adapter

Expliquez comment ?

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

28-Evaluez sur une échelle de 1 à 5 cette réorganisation ?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

Annexe n°2 :

Guide d'entretien avec le DRH

Monsieur, Madame ;

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin de cycle ayant pour thème « l'impact de la pandémie Covid19 sur la réorganisation du travail au sein de l'entreprise Général Emballage », nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire destiné à la réalisation de mémoire de fin d'études spécialité Master MRH.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garantie, et que les informations seront utilisées pour des fins purement scientifiques.

Melle

Mr

Sous la direction de Dr KASRI - BOUDACHE Souad

1. Quels sont les changements introduits dans votre entreprise en vertu de la réglementation mise en vigueur par le gouvernement en cette situation de pandémie liée au COVID-19 ?.....

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

2. Quels sont les mesures engagées par votre entreprise pour les employés actifs et les employés contaminés ?.....

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

3. Votre entreprise a-t-elle prévu des alternatives de solidarité envers ses collaborateurs salariés ? si oui veuillez citer

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

4. Dans le cadre de la continuité de votre activité, avez-vous eu recours à d'autres formes de relation de travail ?.....

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

5. La situation actuelle liée à cette pandémie a-t-elle eu un impact sur les relations de travail ?.....

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

6. Durant cette période de pandémie avez vous été contraint à la rupture de la relation de travail ? si oui, veuillez citer les raisons

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

7. Avez-vous enregistré un taux d'absentéisme inhabituel durant cette période de pandémie ?

Bibliographie

Ouvrage :

1-AUTISSIER D, MOUTOT J-M, « *pratiques de la conduite du changement* », édition DUNOD, paris, 2003 ;

2- AUTISSIER D, MOUTOT J-M, « *Méthode de conduite du changement* »,3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013 ;

3- AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « *conduite du changement : concepts Clés* », édition DUNOD, Paris, 2010 ;

4- BAREIL Céline, « *Gérer le volet humain du changement* ». Les Editions Transcontinental, Montréal, 2004 ;

5- COLLERETTE P, DELISLEG et PERRON R, « *Le changement organisationnel: Théorie et pratique* », Presse de l'Université du Québec, Montréal, 1997 ;

6- GROUARD B, MESTON F, « *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement* », édition DUNOD, Paris, 1998 ;

7- HAFSI T, FABI B. (1997), « *Les fondements du changement stratégiques* », éditions Transcontinental, Montréal, 1997 ;

8- SOPARNOT R, « *le management des entreprises : stratégie, structure, organisation* », édition DUNOD, Paris, 2009 ;

9- SOPARNOT R, « *le management du changement* », édition Vuibert, Paris, 2010 ;

10- GIROUX N., « La gestion du changement stratégique », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 16, n° 2, 1991 ;

11- BOUDACHE S., support cours du changement organisationnel : chapitre 2, Université de Béjaia, 2020,

12- BOUDACHE S., support cours du changement organisationnel : chapitre 3, Université de Béjaia, 2020,

13- Rodrigue BLOUIN, «la réorganisation au travail efficacité et implication », Presses Université Laval, Québec, 1995 ;

Thèses et mémoires :

1- RIM Zid « *comprendre le changement organisationnel* », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, octobre 2006 ;

Articles et Revues :

1- AUBERT-LOTARSKI A, DESIRE N & DOROTHEE K, « *agir en situation complexe – note de synthèse 1- la conduite du changement* », Institut d'Administration scolaire
Méthodologie et formation Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation Université de Mons-Hainaut, 2007 ;

2- BAREIL C, « *le cadre intermédiaire, un acteur souvent négligé* », collaboration spécial La presse, publier le 02 juin 2008 ;

3-SOPARNOT R, « *les effets stratégiques de changement organisationnel sur la résistance des individus* », dans recherche en sciences gestion, article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-recherche-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm> ,2013/4 (N 97) ;

4- VAS A, « *La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire* », 2000 ;

Sites internet :

<https://qualisocial.com/accompagner-le-changement/> ;

Résumé :

La pandémie a affecté la plupart des industries d'une manière ou d'une autre en 2020-2021. Elle a changé notre quotidien, où et comment nous vivons et travaillons, ainsi que des économies tout entières ; et même si elle n'est pas terminée, elle reste peut-être le facteur disruptif absolu du monde économique.

Nous allons voir comment l'impacte de la Covid-19 a affecté la réorganisation de travail au sein de l'entreprise Général Emballage.

Les conditions de travail des salariés ont été impactées au premier chef par la capacité des entreprises à assurer la continuité de leur l'activité en période de crise. Une puissance d'adaptation qui varie fortement selon les secteurs et les métiers – plus ou moins contraints par les mesures de confinement et de chômage partiel.

La crise que nous traversons n'a pas fini de montrer de nouvelles conséquences. Aujourd'hui nous observons deux phénomènes. D'abord, comme toutes les crises, elle agit comme accélérateur des tendances à l'œuvre depuis des années. Le télétravail est un bon exemple. Puis on observe une forte réactivité des acteurs en jeu : les états, le législateur, les entreprises et les salariés.

Abstract :

The pandemic affected most industries in one way or another in 2020-2021. It has changed our daily lives, where and how we live and work, as well as entire economies; and even if it is not finished, it remains perhaps the absolute disruptive factor of the economic world.

We are going to see how the impact of Covid-19 has affected the reorganization of work within the general packaging company.

The working conditions of employees have been impacted primarily by the ability of companies to ensure the continuity of their activity in times of crisis. A power of adaptation that varies greatly depending on the sector and profession - more or less constrained by the confinement and partial unemployment measures.

The crisis we are going through has not finished showing new consequences. Today we observe two phenomena. First, like all crises, it has acted as an accelerator of trends that have been at work for years. Telecommuting is a good example. Then we observe a stronger activity of the actors in play: the states, the legislator, the companies and the employees.