



Université Abderrahmane Mira - Bejaia

Faculté des sciences sociales et humaines

Département de psychologie et de l'orthophonie

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en psychologie

Option : psychologie de travail et des organisations

Thème

**L'impact du changement organisationnel
sur la santé psychologique des salariés**

Cas de CEVITAL Bejaia

Réalisé par :

MAKHLOUFI Menana

MAOUCHI Salma

Encadré par :

YOUCEF KHODJA Adil

Année universitaire : 2021/2022

REMERCIEMENT

Nous remercions Dieu qui nous a procuré du courage et de volonté pour achever ce travail qui nécessite de grands efforts et beaucoup de volonté.

- Nous remercions notre promoteur, YUCEF KHODJA ADEL qui nous a toujours porté un très grand soutien, pour son dévouement de mettre son savoir à notre disposition afin de réaliser notre étude.
- Notre profonde gratitude et nos vifs remerciements vont également aux personnels de l'organisme d'accueil CEVETAL de nous avoir guidé et facilité la tâche afin de réaliser notre stage en particulier monsieur HAMI YAKOUB.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A Ma famille : mon père AHCEN, ma chère maman SADIKA.

A mes frères, DJAHID, LOUSSIF, HICHEM, mes chère tantes et cousins.

A L'amour de ma vie SMAIL, ma belle-mère YAMINA et mon beau-père LMENAA.

Je leur témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont

Fait pour moi.

A Mes amies : SALMA ma binôme, LYLIA, NAIMA, NAWEL, SADEK.

A la famille de ma chère copine et binôme.

A monsieur YUCEF KHODJA ADEL qui m'a toujours aidé et Orienté dans mon travail.

MENANA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A Ma famille : mon père LARBI, ma chère maman ZAHRA.

A mes frères, YAHIA, TOUFIK, ABDSSLAM, ainsi qu'a mes sœur, NOURA, SONIA,
SAIDA.

Je leur témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont
Fait pour moi.

A Mes amies : MENANA ma binôme, LILA, NAIMA, SADEK

A ma cousine, MERIEM.

A la famille de ma chère copine et binôme.

A monsieur YUCEF KHODJA ADEL qui m'a toujours aidé et Orienté dans mon travail.

SALMA

SOMMAIRE

Liste Des Abréviations

Introduction Générale	01
Chapitre I Cadre méthodologique de la recherche	05
1- Problématique :.....	05
2- Les hypothèses :	06
3- Raison du choix du thème	07
4- Les objectifs de la recherche :	07
5- Définition des concepts clés :	07
6- Les Etudes antérieures :.....	09
Résumer du chapitre :.....	15
Chapitre II Le changement organisationnel	17
Préambule :.....	17
1- Définition théorique :	17
2- Définition opérationnelle :	18
3- Les étapes à suivre pour mettre en place le changement :	18
4- Les différentes phases du changement :.....	20
5- Les théories de changement :	21
6- Les objectifs du changement organisationnel :.....	22
7- Historique du changement organisationnel :.....	25
8- Les conséquences du changement :.....	28
Résumé :.....	29
Chapitre III La santé psychologique au travail	31
Préambule	31
1. Définition de la santé psychologique au travail	31
2. Emergence de la santé au travail.....	32
3. Les différentes approches en santé psychologique au travail	34

4.	Les indicateurs de santé psychologique au travail.....	36
5.	Les théories de santé psychologique au travail.....	43
6.	Incidence du changement organisation sur la santé psychologique au travail :	46
	Résumé :	47
	Chapitre VI La partie pratique de la recherche	49
1.	Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL ».....	49
	Chapitre V Présentation et Analyse des résultats et discussion des hypothèses	60
	Présentation et analyse des résultats :	60
	1-1: Présentation des résultats relatifs aux changements organisationnels et ses acteurs : .	60
	1-2 Présentation des résultats relatifs aux santé psychologique et ses acteurs :	61
	Résumé de l'analyse :	65
	Conclusion générale	67
	Références Bibliographique	
	Annexes	

Liste des abréviations

CHO : changement organisationnel

BEP : Bien-être psychologique

BEPT : bien-être psychologique au travail

DP : détresse psychologique

SP : santé psychologique

DPT : Détresse psychologique au travail

HSE : hygiène sécurité entraîne

CMS : centre médicaux sociaux

Introduction générale

Introduction générale

S'il existe un concept sur lequel les personnes sont en accord et s'entendent, en dépit de leur différence, c'est quelle désirent toutes être heureuse. Tous les êtres humains aspirent au bien-être et au bonheur.

Ce qui différencie ces personnes peut être la manière, l'endroit, les moyens qu'elles choisissent pour être heureuse. Ainsi, le choix d'une profession constitue-t-il déjà un détriment de notre bien-être car les professions ne sont pas égales face à cette quête du bien être voir du bonheur.

Pendant longtemps, le travail a été considéré par les salariés comme un simple gagne – pain, un moyen de subvenir à ses besoins sans aucune considération relative au bien-être, aujourd'hui le travail a pris une place considérable dans la société et les salariés cherchent à s'y sentir bien. Après la famille, le travail est l'une des composantes essentielles de notre identité.

Le travail est source de sécurité et d'affiliations sociales, et permet tout au long de la vie de poursuivre sa construction identitaire en apportant une certaine satisfaction et une reconnaissance sociale. Avez-vous déjà remarqué que l'une des premières questions que l'on pose lorsque l'on rencontre quelqu'un pour la première fois est « que faite-vous dans la vie », plus qu'une manière de subvenir à nos besoins, le travail est désormais un vecteur d'épanouissement et de réalisation de soi, il donne un sens à notre vie et, nous permet de nous sentir utile à la qualité de vie au travail prends donc tout son sens.

Le bien-être au travail consiste en un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail d'autre part. Se sentir bien au travail passe donc par plusieurs facteurs : la santé et la sécurité, l'intérêt du travail, la rémunération, la lutte contre le stress, l'environnement de travail, les relations entre collègues et avec sa hiérarchie.

L'organisation du travail c'est en effet un vaste sujet, souvent abordé en entreprise avec l'évolution des pratiques managériales mais aussi avec le développement personnel. Ce qui est sans doute le plus typique des conceptions actuelles relatives aux individus dans les organisations est de les considérer à la fois comme déterminés et déterminants. Elle touche la structure dans sa collectivité, mais aussi chacun de ses salariés individuellement. La manière

Introduction générale

dont l'entreprise organise le travail a un impact sur son développement, sa pérennité, son image. Mais la façon de s'organiser de chacune de ses membres influence directement sa réussite aussi.

Une organisation est un ensemble d'individus, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés. L'organisation est, sans nul doute, la partie la plus visible du management. Chacun d'entre nous a déjà été confronté, ou a entendu parler de services et de départements. Ces termes : service et département recouvrent des réalités organisationnelles qui servent à aider, à coordonner, à suivre les femmes et les hommes dans leur travail. L'organisation peut également être présentée comme étant le fruit d'un processus dynamique, remis périodiquement en question. La structure organisationnelle ne consiste pas seulement à organiser l'entreprise d'une manière rationnelle. Elle a aussi des répercussions profondes sur les gens d'une manière qui touche leurs compétences, leurs responsabilités, leurs capacités de leadership et leur culture. Elle a un impact particulier sur la plupart des fonctions centrales ou support, comme les finances, les ressources humaines ou l'informatique car elles sont naturellement transversales à tout ou partie de la structure organisationnelle. C'est pourquoi, en fin de compte, elle doit à la fois être soigneusement définie et adaptée pour soutenir la stratégie, mais qu'elle ne peut pas changer trop souvent.

Un changement organisationnel peut se définir comme un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel. De tels processus peuvent être volontaires, dirigés et planifiés ou, au contraire, spontanés et continus.

Le changement devient, à nos jours, la règle et la stabilité, le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer. Devant le caractère naturel du changement il devient difficile de distinguer entre changement prescrit et changement construit ou entre changement volontaire et changement imposé ou entre le contenu du changement et de son impact sur l'organisation et sur les processus. Aujourd'hui, la question du développement des compétences est cruciale pour qu'une entreprise maintienne son élan par rapport aux concurrents. Cependant, à chaque changement survenant dans la façon d'organiser les tâches, d'utiliser les systèmes techniques, de coordonner les opérateurs, de superviser le personnel, de prendre des décisions, etc., ce changement ne vient pas obligatoirement toucher toutes les catégories de la main-d'œuvre en

Introduction générale

même temps ni de la même façon, les individus ne sont pas tous touchés de la même façon, ni au même moment, par le changement. Il peut avoir des effets variables sur l'évolution des compétences. Cependant, l'impact du changement organisationnel sur l'évolution des compétences devient une question légitime, du fait qu'il est, d'une part, source d'apprentissage organisationnel et d'autre part, source de transformation de l'organisation de travail. C'est pour le changement et par lui, que se façonnent les compétences humaines dans une entreprise.

Par ailleurs, un changement peut avoir des répercussions positives ou négatives sur la structure des compétences. Il peut développer ou transformer les compétences, mais il peut aussi détruire certaines d'entre elles. Le changement, en vue d'être mis en place, demande parfois une formation du personnel concerné.

La santé psychologique est l'état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté. C'est aussi la capacité qu'à chacun d'entre nous de ressentir, de penser et d'agir de manière à améliorer notre aptitude à jouir de la vie et à relever les défis auxquels nous sommes confrontés. Il s'agit d'un sentiment positif de bien-être émotionnel et spirituel qui respecte l'importance de la culture, de l'équité, de la justice sociale, des interactions et de la dignité personnelle. Un stress excessif et une stimulation insuffisante peuvent avoir des conséquences négatives sur la santé psychologique ainsi, le milieu de travail est l'un des nombreux éléments ayant des conséquences sur la santé psychologique.

La littérature scientifique indique clairement qu'il existe des liens étroits entre certaines dimensions du travail et la santé psychologique. Le bien-être du personnel peut être impacté positivement ou négativement par des facteurs psychosociaux du travail. Parmi les facteurs bien documentés se trouvent (la charge de travail, la reconnaissance au travail, l'autonomie décisionnelle au travail) et le plus souvent le facteur de changement organisationnel.

Notre étude se base sur l'impact de changement organisationnel sur la santé psychologique au travail, pour cela

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche

1- Problématique :

L'organisation est une forme que prennent les interactions sociales. Elle se caractérise par une régulation plus ou moins formelle des rôles de chacun au sein de celle-ci.

Une organisation est, en sciences sociales un groupe social formé d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc.

L'organisation de quelque chose désigne l'action d'organiser (structurer, délimiter, agencer, répartir ou articuler). En ce sens, il s'agit d'un processus social.

Une organisation est le résultat d'actions réglementées (une entreprise, un service public, une administration, une association, une armée, un événement, etc.).

Dans un monde en perpétuel mutation, le changement organisationnel est devenu une pratique courante au sein des organisations. Sa nécessité pour le bon fonctionnement des organismes a poussé les leaders à innover de nouvelles méthodes et techniques qui visent à conditionner le bon fonctionnement de ce concept dans le milieu organisationnel et assurer sa continuité.

Le plus souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir à la pression interne ou externe de l'environnement organisationnel. Les efforts faits en faveur d'un changement de la productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de la motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc. ce but et autres similaires, inspirés par un besoin d'amélioration, supposent deux objectifs sous-jacents : accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement, changer les modèles de comportement du personnel.

Jusqu'aux années 1960, les problématiques de la santé au travail tentaient de répondre à deux questions, tout d'abord, il s'agissait de favoriser la rationalisation taylorienne où la santé au travail représente des composants conditionnés indépendamment les uns des autres. Le taylorisme correspond à l'utilisation à l'organisation du travail.

La fin des années 1960 jusqu'au milieu des années 1980 reflète une véritable transformation. Effectivement, cette période a vu émerger une lutte ouvrière sur les questions des conditions de travail. Le patronat confronté aux conflits et à un taux de turnover impressionnant dans les usines a admis l'importance des conditions de travail. L'analyse de la littérature et des

différentes études qui tournent autour de ce thème nous mènent à formuler la problématique suivante : Quelle est l'influence de changement organisationnel sur la santé psychologique des salariés ? Quels impacts de la réorganisation sur les conditions de travail des salariés

Le sujet général de notre thème est la santé psychologique au travail plus particulièrement l'impact de changement organisationnel sur la santé psychologique des salariés, il est question de comprendre les indicateurs principaux de la santé psychologique au travail et de dépister les moyens de développer un bien-être au travail et d'empêcher la détérioration des conditions de la santé psychologique des travailleurs. Dans cette optique, nous avons choisi d'évaluer la santé au travers du bien-être psychologique constitue le pôle positif et la détresse psychologique forme le pôle négatif.

La santé psychologique est l'état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté.

Améliorer la santé psychologique en milieu de travail permet, entre autres, d'accroître le sentiment de satisfaction, la mobilisation, et la productivité des employés ; et réduire des coûts liés aux soins de santé, le roulement de personnel et le temps de travail perdu.

Nous avons posé les questions suivantes :

- 1- Y a-t-il un impact statistiquement de changement organisationnel sur la santé psychologique des salariés de CEVITAL ?
- 2- Le Bien-être au travail change-t-il en fonction du changement organisationnel ?
- 3- La détresse psychologique au travail change-t-il en fonction du changement organisationnel ?

2- Les hypothèses :

Hypothèse 1 : Mesurer la relation entre le changement organisationnel par rapport à la santé psychologique au travail.

Hypothèse 2 : Evaluation de bien-être au travail et l'adaptation des salariés au changement.

Hypothèse 1 : Les principaux facteurs d'éclanche de détresse psychologique au travail.

3- Raison du choix du thème

- Mettre en pratique les connaissances et les acquis théorique.
- Avoir de l'expérience dans le travail notamment dans les entreprises.
- Application de mes connaissances et savoir-faire sur le terrain et faire une pratique sur acquit tout à long de notre cursus.
- Avoir des idées préalables sur la vie professionnelle et les modalités de fonctionnement de la GRH.

4- Les objectifs de la recherche :

- Connaître la réalité du changement organisationnel sur la santé psychologique des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL.
- Connaître l'opinion des travailleurs sur le changement par leur entreprise opérationnelle de l'entreprise.
- Comprendre comment ce changement pourrait avoir un impact sur la santé psychologique au niveau de CEVITAL.
- Découvrir comment l'entreprise gère ses ressources humaines, face à un changement organisationnel.

5- Définition des concepts clés :

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

5-1 Le changement :

Dans le petit Larousse le concept changement signifie une action, fait de changer, de se modifier, faire passer d'un état à un autre. (Larousse, 1995).

D'après Thierry Chaval : «le changement est une manière contemporaine de gérer l'entreprise, fondé sur un mouvement perpétuel de destruction et de création de l'organisation». (Chaval Thierry, 2000).

- **Définition opérationnelle :**

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

5-2 Le changement organisationnel :

Selon Meyer : «le changement est une modification significative d'un état, d'un système de relation ou de situations de l'entreprise dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants managers, collaborateurs) il peut aussi concerner l'évolution des métiers activés de la situation et des modes de gestion que la transformation des démentions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise». (Meyer Oliver, 2007).

5-2-1 Définition opérationnelle :

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

5-3 La détresse psychologique :

5-3-1 Les définitions de la détresse psychologique :

- **Selon Perreault, 1987**

La détresse psychologique est à l'ensemble de la santé mentale ce que la fièvre est à l'ensemble des maladies infectieuses : un symptôme mesurable, signe évident d'un problème auquel il se rattache. Plus précisément, la détresse psychologique est définie comme un état subjectif incluant des symptômes liés à l'anxiété, l'agressivité, la dépression ; l'irritabilité ; l'épuisement, le désengagement social et des problèmes cognitifs (Ilfeld, 1976, Massé, 1998).

- **Selon Postel et MELLIER.1999**

Il définit la détresse comme un sentiment de délaissement, d'abandon, ressenti dans une situation critique, nécessitant une aide extérieure et ou amenant un sujet à demander de l'aide, un secours social ou psychologique, (Bouterfas, 2014).

5-3-2 Le bien-être psychologique :

Suite à des entretiens, Massé et ces collaborateurs ont répertorié l'ensemble des manifestations de la santé psychologique et ont développé un modèle de la santé psychologique comprenant un facteur bien-être psychologique qui comprend six démentions soient l'estime

de soi, l'équilibre psychologique, l'engagement social, la sociabilité, le contrôle de soi et des événements et le bonheur.

5-4- La santé au travail : il existe plusieurs types de définition :

- **D'après le dictionnaire sociologique ;** la santé au travail peut se définir comme suit ; le mot santé fait référence à la capacité mentale, physique et spirituelle de vivre, de travailler et d'interagir joyeusement avec l'environnement (Sables, Pim Balme, 1990).
- **Selon L'OMS :** la santé au travail est représentée comme un état complet de bien-être physique, mentale et sociale qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité (Armand Colin Paris, 2007).
- **Selon René Dubois :** désigne par ce mot un état physique et mental relativement exempt de gênes et de souffrances qui permet à l'individu de fonctionner aussi longtemps que possible dans le milieu ou le hasard ou le choix tout placé (Paris, 1997).

6- Les Etudes antérieures :

Préambule :

Ce chapitre est d'ordre théorique, il est consacré pour la présentation des études réalisées par des anciens chercheurs dans le domaine à savoir, les études concernant le changement organisationnel, les études concernant la santé psychologique au travail et les différents concepts qui se rattachent à elle, utiliser un œil critique et synthétique pour rédiger des commentaires qui concerne la population choisie par ces chercheurs l'approche et la méthode utilisées, le choix du lieu de la réalisation de la recherche ainsi que les résultats obtenues.

Enfin, donner un sens à l'étude actuelle en expliquant la place qu'elle occupe parmi d'autres.

6-1 Les Études sur le changement organisationnel :

Etude d'Isabelle 1991 :

Cette étude est basée sur la manière dont les managers interprètent ou comprennent les événements organisationnels lorsque ils présentent le changement, elle a été faite à base d'entretiens avec (40) gestionnaires d'organisations de taille moyenne situées dans les grandes villes américaines et fournissent des services financiers.

Le chercheur a conclu que les principaux événements importants passent par quatre étapes cognitives, à savoir : l'anticipation, l'affirmation, le point culminant et le résultat sont tous liés au processus de changement, ces résultats indiquent que lorsque le changement est en cours, cela nécessite différentes suggestions, les gestionnaires consternés par le changement ont besoin d'un changement dans leur construction cognitive qui prend en charge le besoin pour le changement, il facilite le processus de changement, il facilite le processus de changement et de conserve ce qui a été changé, les résultats les plus importants de cette étude étaient : la résistance au changement est une composante interne dans le processus de transition cognitive, C'est-à-dire le transfert de la perception d'un individu ou le changement de cette perception avec le changement présent dans l'organisation. De plus, les intérêts personnels peuvent être un autodiagnostic de l'événement car les personnes opposées au changement ne veulent pas s'accrocher à l'ancien tant qu'ils se demandent ce que le changement signifie pour eux. Et donc ils s'attendent à une perte potentielle, et ainsi de suite en ce qui concerne leur adhésion à la situation actuelle, l'étude montre que le directeur ou le superviseur a un rôle clair dans les différentes étapes de la transition cognitive.

Cette étude inclut les personnes dans le processus de changement organisationnel en tant qu'étude de la motivation des managers envers ainsi que les raisons générales menant au soutien ou à la résistance au changement organisationnel.

Cette étude est similaire à notre étude car elles intéressent à l'aspect psychologique face au changement et les étapes que passe l'individu lors de l'introduction de changement organisationnel.

Étude d'Abu Hamdiyeh 1994 :

Étude en Jordanie intitulée : « les attitudes des travailleurs face au changement organisationnel sociétés industrielles par action » les chercheurs utilisent l'approche descriptive pour collecter les informations à l'aide du questionnaire, la population étudiée se compose des travailleurs des sociétés industrielles par action, et le chercheur a prélevé un échantillon de 5%.

L'étude visait de connaître l'étendue de l'influence de la participation des travailleurs dans le changement organisationnel pour de bonnes relations entre les travailleurs, le système d'information en cours de changement et l'ampleur d'une différence entre les travailleurs dans leurs résistances au changement organisationnel, l'étude a les résultats les plus importants :

Il existe une relation positive entre l'accoutumance des travailleurs à leur travail et les bonnes relations sociales parmi les employés et leur résistance au changement organisationnel alors que y a une relation négative entre la faiblesse de système d'information en cours de changement et résistance des travailleurs au changement, l'existence d'une différence entre les travailleurs dans leurs résistance au changement organisationnel pour plusieurs variables, il n'y a aucun effet des variables de niveau fonctionnel selon l'expérience de réalisation sur la résistance au changement organisationnel.

Cette étude est axée sur les raisons menant au soutien ou à la résistance au changement organisationnel

Étude Rahim Hussein :

L'étude de <<Rahim Hussein>> intitulée <<changement organisationnel dans les organisations ; ses motivations, ses objectifs et ses interventions>> dans le cadre de forum international dans les organisations modernes, Centre universitaire Bordj Bou Arreridj (2010).

Les résultats de l'étude :

Tout changement organisationnel dans l'organisation a des circonstances qui le nécessitent, qu'ils soient internes ou externes, et ce changement doit se faire selon des étapes systématiques séquentielles afin d'attendre son objectif.

Comme c'est le changement peut survenir à partir de diverses entrées fonctionnelles, structurelles, humaines et technologique les conditions de sa réussite.

Le déterminant le plus important d'un changement organisationnel réussi est l'engagement des personnes impliquées dans la recherche de discussion de la nécessité et la réflexion sur ses moyens et méthodes de mise en œuvre comme cela aide beaucoup à éliminer leurs peurs d'une part, et d'autre part, confirmer leur position et leur rôle dans la participation à la prise de décision au sien de l'organisation. Cela permettra d'atténuer les effets négatifs résultant de la résistance au changement.

Commentaire sur les Etudes

L'étude d'isabella est base sur la résistance au changement. *La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs de l'entreprise.* L'étude d'Abu Hamdiyeh c'est une étude analytique descriptive qui explique

l'influence de la participation des travailleurs dans le changement organisationnel, cette notion désigne l'attitude d'un individu éprouvant des précautions face à une modification, une évolution de sa condition et de son mode de vie. Il s'agit d'un phénomène à la fois naturel et fréquent. En ce qui concerne l'étude Rahim Hussein est consacré principalement à la motivation, objectifs et intervention de changement, la conduite du changement est devenue une pratique de gestion dont le but est de favoriser l'adhésion des bénéficiaires à des projets. de plus en plus fréquemment appliquée à tous les types de projets, la gouvernance du changement constitue un investissement rentable.

6-2 Les Études sur la santé psychologique au travail :

Étude Jean-Limousin (2010) :

La santé et la sécurité au travail sont une préoccupation constante des chefs d'entreprise. Les résultats en ce domaine en portent témoignage et ils permettent des avancées nouvelles. Aujourd'hui la jurisprudence met l'accent sur une obligation de sécurité et santé de résultats des employeurs, plaçant la santé et la sécurité au travail au cœur de démarches de responsabilité sociétale de l'entreprise. La santé et la sécurité au travail sont au carrefour d'exigences multiples à prendre en compte :

- Humaine : évaluation des risques, formation des personnels.
- Organisationnelles : responsabilité, délégation de pouvoir.
- Technique : respect des règles et des normes, conception des lieux de travail et ergonomie.

La santé et la sécurité au travail sont l'affaire de tous, Si la démarche doit être impulsée par le dirigeant, gérée au plus haut niveau, l'implication des travailleurs et leur représentation est tout aussi indispensable. Leur contribution est nécessaire tant pour l'élaboration des mesures que pour la mise en œuvre effective (Limousins ; 2010).

L'étude de Bouterfas, 2014

Cette étude porte sur la santé psychologique au travail, plus particulièrement, sur les origines des problèmes de SPT et de dépister les moyens de développer un bien-être au travail et ou d'empêcher la détérioration des conditions de santé psychologique des travailleurs sociaux. La santé psychologique est appréhendée dans cette recherche comme une forme bidimensionnelle en mentionnant la santé non seulement comme l'absence de maladie, mais aussi comme la présence d'aspects positifs (Achille, 2003 ; Keyes, 2005).

Dans cette optique, le choix c'était dévaluer la santé au travers du bien-être psychologique, de la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel. Le bien-être psychologique constitue le pôle positif et la détresse psychologique et l'épuisement professionnel forment le pôle négatif, le modèle de la santé psychologique au travail a été testé de 369 travailleurs sociaux de la région Nord-Pas de Calais.

Les résultats montrent que la résilience, le soutien social et la justice organisationnelle sont des variables prédictives du bien-être et de l'accomplissement personnel. En outre, la charge de travail et la charge émotionnelle favorisent la détresse et l'épuisement professionnel. (Boutterfas et al, 2014).

L'étude de MASSE et ses collaborateurs (1998) :

Massé et ses collaborateurs ont élaboré une conceptualisation de santé psychologique générale sur base d'une série d'entrevues semi-dirigées menées auprès de Québécois.

D'abord, conformément au consensus de plus en plus clair sur la nature bidimensionnelle de la SP, ces auteurs considèrent le BEP et DPT comme ses deux sous-dimensions. De plus, les instruments de mesure du BEP et de la DPT développés par les auteurs ont été élaborés à partir d'une étude qualitative d'envergure et ensuite validés dans le cadre d'une étude quantitative rigoureuse. Enfin, ces instruments de mesure ont été créés auprès d'un échantillon de canadiens francophones, qui représente une population-cible d'intérêt dans la présente recherche. (MASSE et ses collaborateurs 1998). L'ensemble des manifestations de santé psychologique répertoriées lors de l'analyse du matériel d'entrevue a ensuite été traduit en un instrument de mesure afin de valider empiriquement la structure factorielle du construit, d'abord par analyses factorielles exploratoires. Le modèle de la santé psychologique obtenu comprend un facteur de bien-être psychologique, lui-même composé de six sous-dimensions :

-Estime de soi.

-Equilibre.

-Engagement social.

-Sociabilité.

-Contrôle de soi.

-Evénements et bonheur.

Le modèle obtenu par MASSE et ses collaborateurs indiquent la présence de six facteurs distincts du BEP (bien-être psychologique) expliquant 52% de la variance :

- 1) L'estime de soi (p. ex., se sentir confiant, aimé, utile, fier de soi, etc.) ;
- 2) Le bonheur (p. ex. ; se sentir bien, profiter de la vie, etc.) ;
- 3) Le contrôle de soi et des événements (p.ex., affronter de façon positive les obstacles, garder son calme, etc.) ;
- 4) L'équilibre (p. ex., harmonie entre les activités personnelles et professionnelles, stabilité émotionnelle) ;
- 5) L'engagement social (p. ex., ouverture face à son entourage, intérêt pour divers activités, ambition, etc.) ; et la sociabilité (développer de bonnes relations sociales, être à l'écoute d'autrui, etc.).

Ces facteurs présentent des coefficients de cohérence interne de 0,71 à 0,85. (MASSE, En ce qui concerne la détresse psychologique, leur modèle est composé de quatre facteurs d'OP expliquant 52,1% de variance (Massé et al, 1998) :

- 1) L'auto-dévalorisation (p. ex., autocritique, diminution de l'estime de soi, etc.) ;
- 2) L'irritabilité / agressivité (p. ex., arrogance, être en conflit, colère, etc.) ;
- 3) L'anxiété / dépression (p. ex., désintérêt, être moins réceptif à son entourage, etc.).

En ce qui a trait aux coefficients alpha de CRONBACH, ils varient entre 0,81 et 0,89).

Commentaire sur les Etudes

L'étude de Jean-Limousin est menée sur la santé et la sécurité au travail, il explique que un programme de santé et de sécurité au travail est un plan d'action précis visant à prévenir les incidents du travail et les maladies professionnelles, pour garantir la sécurité et la santé des travailleurs, il faut que les employeurs comme les salariés collaborent et participent à des programmes de santé et de sécurité, touchant à la médecine du travail, à l'hygiène industrielle, à la toxicologie, à la formation, à l'ergonomie, à la psychologie, etc. L'étude de Bouterfas porte sur la santé psychologie au travail le bien-être sur les lieux de travail consiste comme un **état d'esprit** dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part, pour lui la détresse psychologique résulte d'un ensemble d'émotions négatives qui, lorsqu'elles sont vécues avec persistance chez un individu, peuvent entraîner des conséquences de santé importantes telles que la dépression et l'anxiété.

Pour l'étude de MASSE et ses collaborateurs le bien-être est associé à une meilleure rentabilité, plus les salariés ne perçoivent que leur employeur instille équité, crédibilité, respect, camaraderie et, dans une moindre mesure, fierté, dans l'entreprise, meilleure est sa rentabilité, il semble que le bien-être psychologique au travail (BEPT) à acquis une structure dimensionnelle distincte de celles du bien-être générique. Il en est de même pour la détresse psychologique au travail (DPT) en regard de la détresse psychologique en général.

Toutefois, l'adaptation au milieu de travail des concepts de santé psychologique générique a fait surgir, tant pour le BEPT que la DPT, une structure factorielle tripartite fondée sur les rapports qu'entretient le travailleur avec soi, autrui et le travail.

Résumer du chapitre :

Ce première chapitre et d'autre théorique, il est consacré pour le cadre méthodologique de la recherche qui comprend deux phénomènes étudiés dans le travail réalisé à savoir l'impact du changement organisationnel sur la santé psychologique des salariés où on a mis en lumière les différentes études antérieures qui ont été faites sur notre thème, on a exposé la problématique détaillée et essayé de définir l'objectif, les hypothèses, et les définitions des concepts clés.

Chapitre II

Le changement organisationnel

Chapitre II changement organisationnel :**Préambule :**

Le chapitre essaye de conclure les nouvelles situations de travail, que nous soyons un responsable du changement, un salarié ou alors tout simplement un individu, nous retrouvons le changement au cours de trajectoires et de stratégies n'ayant pas toutes les mêmes causes ni les mêmes réalités.

Ainsi, en tendons-nous parler sur la définition de changement et de changement organisationnel, les facteurs, ça typologie, les objectifs, les phases de changement organisationnel

1- Les définitions conceptuelles :**1-1- Définition du changement :**

« Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera.

La situation future n'existe pas et c'est formalisation et la mise en mouvement qu'elle n'engendre pas l'adhésion des participants qui lui donne corps » (Autisseur, 2007)

« Le changement est le passage d'un état actuel à un état adopté, qui répond mieux aux exigences du milieu aux nouvelles aspirations des personnes concernées » (Cote Nicole, 1994).

Aafsi et Fabi (1997), soulignent que « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désigné dont la prise de conscience provient d'un sur croît d'information externe ou interne qui génère un stress organisationnel ».

1- Définition théorique :

Selon MEIERE et al : « le changement est une modification significative d'un état d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs) , il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers activités de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise » (Meier, Oliver, Al,2007)

2- Définition opérationnelle :

2-1 Changement organisationnel : c'est toute transformation qui touche une entreprise soit dans son ensemble ou dans sa particularité

2-1-1- Le changement organisationnel :

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

D'après Grouard (Benoit) et Meston (Fracis) « le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évaluation des organisations » (Grouard benoit)

Pour Collerette (Pierre) « le changement organisationnel est toute modifications 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 » (Collerette Pierre, 1997)

Selon Revel (2004) d'« une rupture raisonnement antérieurs, il serait un passage entre deux équilibres, deux états stables de l'organisation le changement correspond, dans sa définition courante, à une modification de l'un des éléments de l'organisation du travail ou de l'organisation dans son ensemble »

2-1-2 Le changement des comportements :

Le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation, une organisation peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement si ses membres n'adaptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. Ainsi, les organisations survivent se développent, prospèrent, Déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel, à savoir, ce que font ou omettent de faire les employés.

Ainsi, même si l'organisation se transforme en une structure plus décentralisée à défaut d'un changement de comportement chez le personnel, la transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.

3- Les étapes à suivre pour mettre en place le changement :

3-1 phase de décongélation :

La plupart des changements organisationnels se produisent en réaction à quelque chose qui n'est pas juste et qui doit être changé la prise de conscience d'un problème peut découler d'une frustration à l'égard d'un système existant ou d'une crise qui met en lumière ses problèmes. Il se peut que votre entreprise ne parvienne pas à exécuter une commande importante

parce que le bureau n'a pas envoyé d'avis au service de fabrication en conséquence le produit n'est pas livré à temps et vous perdez un compte nécessaire.

3-2 phase de transian :

Une fois que vous avez décidé d'une solution, vous devez faire participer votre personnel aux changement la communication est essentielle, de même que l'écoute et le respect des questions et préoccupation des employés, certaines de ces questions peuvent provenir d'idées légitimes sur les innovations proposée, tandis que d'autres peuvent d'couter d'une résistance naturelle au changement, une fois que vous aurez choisi une stratégie ou un système à adopter, il y aura inévitablement des ajustements.

3-3- Phase de recongélation :

Au fur et à mesure que de nouvelles idées sont adoptées et mise en œuvre, elles atteignent un stade de stabilité et de légitimité.

Les employés s'habituent à des pratiques qui, au départ vie leur semblaient pas familières et votre organisation commence à récolter les fruits des changements qui ont été apportés. Il est important de reconnaître et de récompenser la contribution de vos employés à mesure qu'ils adoptent de nouvelles pratique et qu'ils apprennent et grandissent. (www.journaldument.com 27-11-2019).

3-4- les phase de diagnostic :

« Permet d'identifier le périmètre du changement en terme de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents » (Autissier et Matot, 2013)

3-5- une phase de leviers : qui vise à mettre en place des actions de communication et de formation, la mise en œuvre de ces types d'actions est dépendant du diagnostic préalablement établi.

3-6- une phase d'évaluation : qui dans une logique cybernétique « action-résultats-correction » a pour mission d'évaluer les résultats des actions de pilotage du changement mises en œuvre dans la phase de leviers. Il est important de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour savoir si les destinations du changement sont informées, comprennent, adhèrent et participent au projet de changement (Autissier et Moutot, 2013). Il s'agit d'évaluer les changements des personnes et se pencher sur l'évaluation de l'activité pour avoir si les objectifs initiaux du projet ont été atteints.

4- Les différentes phases du changement :

A- L'analyse : cette phase est plus tôt introspective, elle permet d'analyser la communication et de mesurer les enjeux, risques et opportunités, c'est dans phase que se construit l'anxiété ou la résilience, l'acceptation ou la résistance

B- L'inquiétude / non acceptation : Ace niveau si des risques ou des contraintes sont fortement perçu là ou notre en phase de non-acceptation, Ceci se traduit par la recherche de responsables extérieurs, de bonnes raisons de ne pas changer ou par une attitude du types : « les autre doivent changer »

C- la résistance : Il s'agit de la mise en place d'action individuelle de résistance qui peut prendre des formes variées, allant de l'action individuelle à l'action collective, et de l'action visible à l'action invisible. (Weiss D,1999,2003)

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-ci ne « vise à des objectifs prévus pour ce qui est de son contenu, bien ceux-ci ne soient pas toujours atteints, Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées les objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments soient absents la plupart du temps » Depuis et Kuzminski, 1998)

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 des 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 un changement 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, il ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert d'avantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler.

4-1- Typologie du changement organisationnel :

Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changement, 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,

à 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 Mestou, 1998)

Le changement subi ou imposé « est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la partie concernée de celle-ci »

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficace, il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, le type de changement ne se heurte pas à des films de blocages très contraignants pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre, ils doivent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend. Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, Demers (1999) parle de changement radical, c'est-à-dire « un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce »

Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre.

Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans la situation de crise, de son côté, Johnson (1966) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise.

5- Les théories de changement :

Il existe deux modèles, celui de Lewin(1858) et celui de Collerette (1997):

5-1 Le modèle de Lewin :

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

Le processus de changement est divisé en 3 étapes, le dégel ou la dé cristallisation, la transition, le regel ou la recristallisation.

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

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

Le regel ou la recristallisation et la phase de changement qui serait intégrée spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes + les valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser (Lewin Kurt, 1947).

5-2 Le modèle de Collerette (1997).

Ce modèle explique les interactions entre les groupes lors d'une situation de changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent.

" Le modèle proposé par Collerette est constitué de quatre phases (4) : L'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

L'éveil c'est pendant cette phase que l'individu accepte la désintégration est amorcée.

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

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

Durant la phase de de 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'appropries de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

La phrase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font de plus en plus partie de naturel"(Collertte Pierre).

6- Les objectifs du changement organisationnel :

Lorsqu'il concerne l'le aspect organisationnel de l'entreprise, le changement apparait comme une tentative intentionnelle de la part des cadres et des employés, pour améliorer le fonctionnement de certains groupes ou certains départements, voire même, de toute une organisation dans une mesure assez importante.

Le changement semble, toujours, cibler des objectifs inspirés par un besoin d'amélioration, comme : un accroissement de productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc.

Pour M.G.Bédand et al. le changement organisationnel vise à améliorer certaines qualités de l'organisation, ces qualités sont :

- L'efficacité homéostatique.
- La malléabilité opératoire.
- L'adaptabilité stratégique.
- La flexibilité structurelle.

À chacune de ces qualités, les auteurs ont fixé un certain nombre d'activités technico-économique et autres administratives à réaliser il s'agit notamment :

- **Accroître l'adaptabilité d'une organisation :**

Les dirigeants ont besoin d'assurer leur adaptation à l'évolution des marchés, des réserves de main-d'œuvre, des aspirations de la société, des exigences légales, des idées, etc. Pour ces faire ils devraient disposer de méthodes, de techniques efficaces.

Les organisations créent généralement des départements ou des équipes de spécialistes qui se livrent à des enquêtes et des prévisions, afin de leur permettre de s'adapter d'une manière appropriée. Les départements ou groupes chargés de ces justement ont des dénominations telles que : recherche de nouveaux produits, prospection des marchés prévisions à long temps, recherche et développement, relations publiques, développement de l'organisation (Hellriegel D.H.W.Slow, Woodman R.(1992).

- **Changer les comportements individuels :**

Le changement organisationnel, qu'il soit introduit grâce à une réorganisation structurelle ou un niveau programme de formation peut avoir comme objectif de départ le changement du comportement des individus.

Par exemple, dans un environnement qui change fréquemment, le passage d'une structure centralisée dite (mécaniste) censée réduire les réseaux de communication et diminuer par conséquent la somme d'information dont dispose la haute direction de l'organisation, vers une organisation plus décentralisée dite (organique), risque de n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société si aucun changement au niveau du comportement chez le personnel, à savoir ce que font ou omettent de faire les employés.

- **L'efficacité homéostatique :**

La qualité d'efficacité homéostatique correspond au niveau d'efficacité le plus élevé dans la réalisation des activités interdépendantes et répétitives de l'entreprise tout en tenant compte des changements liés à l'environnement. Attire d'exemple les systèmes d'approvisionnement de transformation et de distribution doivent être en équilibre et doivent fonctionner de façon la plus économique possible (Bédard M, Miller R.(1995).

Lorsqu'il est lié aux activités techno-économiques, l'efficacité peut prendre la forme d'économie d'échelle, d'apprentissage et de réduction des coûts réalisable à travers l'introduction d'équipement sophistiqués, de procédés d'automatisation et de système informatisés de gestion, etc. Quand elle est liée aux activités administratives, L'efficacité s'appuie sur des structures formelles, des programmes et des systèmes répétitifs de gestions.

- **La malléabilité opératoire :**

La malléabilité opératoire indique la capacité de l'organisation à s'auto changer de manière aussi rapide qu'efficente.

Les divers changements sont supposés concernes le procédé d'approvisionnement, de production et de distribution.

La nécessité de changement peut se justifier par des variations de la demande ou des actions des concurrents (réduction de prise, chute des parts de marché, succès non prévu d'un nouveau produit, etc.) ou des fournisseurs. Si l'objectif des activités techno- économique serait de doter l'organisation d'un certain nombre de qualités lui permettant de s'adapter aux variations externes, il serait évident d'envisager la mise en place d'éléments de souplesses du système en vue d'améliorer la malléabilité opératoire, par exemple : la mise en place de système informatisés d'aide à la décision. Qui permet de reprendre rapidement aux variations de la demande.

La malléabilité opératoire peut se manifester par la flexibilité des activités administratives reposant sur la décentralisation de la décision l'action se passe, de façon à assurer une réponse rapide. En même temps, la recherche de la cohérence peut conduire à la centralisation des décisions majeures en vue de l'élaboration d'un système d'information global.

- **L'adaptation stratégique :**

L'adaptation stratégique se traduit par l'amélioration de l'aptitude de l'entreprise à répondre au changements concernant la technologie, le produit et le marché, les progrès techniques et les possibilités de lancement de produits ou de services nouveaux posent à

l'entreprise des défis stratégiques, les firmes seraient amenées à répondre à ces situations en entreprenant des actions concrètes d'adaptation et en opérant des changements dans leurs stratégies (surveiller la concurrence, lancer de nouveaux produits et modifier la technologie établie).

- **La flexibilité structurelle :**

La flexibilité structurelle est considérée comme étant l'aptitude de l'entreprise à se transformer elle-même et à lustrer sa propre structure. L'amélioration de la flexibilité de la structure organisationnelle se traduit par des ajustements diligents, car, lorsque la structure est rigide, les transitions seront lentes et coûteuses.

Les activités technico-économiques susceptibles de rendre possible la flexibilité structurelle portent surtout sur la qualité des ressources humaines, les technologies des gestionnaires de la recherche scientifique.

Au niveau des activités administratives, la flexibilité structurelle peut être assurée à travers la mise en place des systèmes administratifs qui permettent de gérer une entreprise.

7- Historique du changement organisationnel :

Le changement peut avoir plusieurs origines : « l'environnement économique, technologique, culturel ou juridique. Il dépendra de sa nature mais également des contraintes, des pressions, des exigences, et aura des conséquences sur l'impact recherché ». (Collette Pierre)

Demers (C) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement (organisationnel et stratégique) : d'abord, celle qui suit la deuxième 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 (C) décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. (Zid Rim).

Tableau N°01 : synthèse de l’historique du changement d’après Demers © 1999

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives Théoriques
1. Fin de la deuxième guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	-synonyme de progrès -de développement organisationnel -de croissance et d’adaptation	-théorie de la croissance -de cycle de vie -de la contingence -de développement organisationnel
2. Fin des années 70	Récession et décroissance : crise pétrolière 1973 Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	-processus discontinu et révolutionnaire - une crise dans la vie de l’organisation	-approche de l’écologie des populations -approche configurationnelle -théorie culturelle et cognitive. Théorie de l’équilibre ponctué
3. Fin des années 80	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 membres de l’organisation	-théorie de l’apprentissage -théorie évolutionniste -théorie de la complexité (théorie du chaos) -les approche constructivistes

Source : ZID Rim, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, octobre 2006, P21.

D’abord, il y a la période qui suit la Deuxième 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 du changement est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en matière de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels le plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était, considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants. (Zid Rim)

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort, ou de la transformation. 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 dès 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 des sociétés d'état. (I bid)

En effet, c'est la course à la technique, l'effacement des frontières entre les techniques ainsi que la multiplication des voies de passage d'un métier à un autre qui est à l'origine du changement profond au sein des organisations. Il est devenu vital pour elles de s'adapter en appliquant de véritables stratégies d'anticipation qui concrétisent ce changement (Perret, 2009)

Les changements sont perçus comme étant 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 visionnaires qui agissent sur la culture, la structure, et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la période précédente, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par les dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. C'est l'ère de la relation identifiée par une prédominance de la communication, la relativité des espaces de temps, la suprématie des réseaux, la prise en compte du non rationnel et la montée de l'éthique. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution. Le changement ici fait partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la chose la plus prévisible. Il est ainsi durable et contenu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la priorité des dirigeants héroïques. Tous les membres

de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que les dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif. (Zid Rim)

8- Les conséquences du changement :

- **Sur l'individu :**

- 1- Convient de noter qu'une entreprise ne peut pas changer sans l'adhésion de ses collaborateurs. En effet, de manière générale la performance est produite par les salariés et ce sont eux qui portent le changement. L'organisation en tant qu'entité d'actions collectives ne peut changer que si l'activité des membres la composant change. De ce fait, s'ils refusent, l'entreprise va se retrouver dans une impasse.
- 2- Il existe plusieurs facteurs organisationnels pouvant avoir une influence négative sur la santé psychologique des individus et dont l'impact peut également augmenter ou diminuer lors d'un changement organisationnel. Ces facteurs de risques sont les suivants :
- 3- La mauvaise conception et / ou la mauvaise conduite du changement, qui peut engendrer des pertes de sens de celui-ci ;
- 4- La surcharge quantitative de travail, éprouvée par le travailleur lorsqu'il a une trop grande quantité de travail à réaliser dans un temps trop restreint, lorsque l'organisation procède à des suppressions de postes, lorsque le travail est complexe, etc. ;
- 5- Le manque de reconnaissance peut être ressenti lorsque le soutien social des collègues et / ou de la hiérarchie est inexistant. Elle peut prendre plusieurs formes : économique, symbolique, pratique et social ;
- 6- Les relations difficiles avec la ligne hiérarchique peuvent être vécues lorsque le changement organisationnel amène un éloignement des managers ;
- 7- Le manque de participation aux décisions et une circulation insuffisante de l'information peuvent accroître le niveau de tensions et d'insécurité des travailleurs.
- 8- La résistance au changement est incontournable dans l'étude des réactions humaines l'on aborde la question de l'individu visé par le changement, notamment

organisationnel. Les gens ne résistent pas au changement mais d'avantage à la façon dont il est implanté

- **Sur l'organisation**

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire.

Outre les démentions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de turnover peut augmenter ainsi que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle << gagnant/perdant >>.

Résumé :

Dans ce chapitre on a cerné le changement organisationnel avec des différences, on suite on a expliqué les étapes de processus du changement et les typologies de ce phénomène. On a basé sur les de Collerette et al (1997) constitué de plusieurs phases. On a basé sur les de Collerette et al (1997) constitué de plusieurs phases.

Chapitre III

La santé psychologique au travail

CHAPITRE III : LA SANTE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Préambule

La santé psychologique est une médaille à deux faces. Elle comporte en effet deux composantes fondamentales qui sont reliées, mais distinctes (**Keyes et al,2005**). Dans cette optique, nous avons choisi d'évaluer la santé au travers du bien-être psychologique, de la détresse psychologique. Le bien-être psychologique constitue le pôle positif et la détresse psychologique représente le pôle négatif.

1. Définition de la santé psychologique au travail

L'OMS définit la **santé mentale** comme un « état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté ». Plus précisément, une **bonne santé mentale au travail** sera caractérisée par un « état d'équilibre cognitif, émotionnel et comportemental qui permet à la personne de réaliser ses tâches de travail, d'entretenir des relations professionnelles, de participer aux activités de son milieu de travail et d'en tirer satisfaction ».

De façon générale, les états liés à la santé psychologique au travail se situent à l'intérieur d'un continuum. À une extrémité, on retrouve un état de bonne santé mentale et à l'autre extrémité se situe la maladie mentale. La grande majorité des maladies mentales sont transitoires et les traitements appropriés permettent un retour à un état fonctionnel satisfaisant sur les plans personnels et professionnels. Les troubles sévères et persistants, tels que la schizophrénie et la bipolarité, sont moins fréquents et ne seront pas abordés dans le présent guide. En effet, ces troubles ne surviennent pas en raison du travail. Entre ces deux extrêmes, on retrouve divers problèmes de santé psychologique à intensité variable, comme le stress et la détresse psychologique. Donc, il faut retenir que la majorité des problèmes de santé psychologiques au travail sont transitoires et qu'on peut en guérir. Ces problèmes peuvent arriver à n'importe qui. Ce sont des souffrances bien réelles qui ont des répercussions sur les personnes qui les vivent mais aussi sur les organisations à l'intérieur desquelles elles évoluent. Il faut donc s'en préoccuper ! Le CSS fait partie de la solution en misant sur la prévention de ce type de problèmes.



Plusieurs composantes vont influencer la santé psychologique des individus. Cela explique en partie que les problèmes de santé psychologique ont souvent des causes d'origine multifactorielle. Nous pouvons regrouper ces composantes en **trois catégories** :

- Les composantes associées au travail (autonomie, reconnaissance, charge et exigences du travail, etc.) ;
- Les caractéristiques individuelles (personnalité, état de santé, histoire personnelle, situation de vie, sexe, âge, etc.) ;
- L'environnement social (amis, famille, communauté, etc.).

D'après **Keyes et Lopez (2002)**, la santé psychologique s'inscrit sur deux niveaux conceptuels. Le premier consiste à vérifier l'absence d'éléments symptomatiques et la seconde repose sur le repérage de la présence d'éléments positifs. La définition de l'**OMS** propose une vision complète de la santé et la démedicalise mais elle sollicite plusieurs inconvénients. En effet, elle caractérise la santé de manière stable et apporte une conception normative de la santé. En outre, cette définition s'inscrit dans une démarche perceptuelle c'est-à-dire que la santé est définie selon le ressenti des personnes et donc elle dépend de ce que l'individu considère comme un état normal.

En conclusion, la santé psychologique au travail en tant qu'état ou résultats s'estime par la qualité des rapports à soi, à son travail et à son entourage. Concevoir la santé comme un système dynamique implique de prendre en compte les inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels (**Demerouti, & Durand, 2005**).

2. Emergence de la santé au travail

Jusqu'aux années 1960, les problématiques de santé au travail tentaient de répondre à deux questions. Tout d'abord, il s'agissait de favoriser la rationalisation taylorienne où la santé au travail représente des composants conditionnés indépendamment les uns des autres. Le taylorisme correspond à l'utilisation à l'organisation du travail, du mode de pensées des

sciences expérimentales. La santé au travail est conçue en termes de facteurs à considérer indépendamment les uns des autres (**Davezies, 1997**). En effet, la rationalisation du travail s'efforce de dissocier la pensée et le geste dans une optique productiviste où l'augmentation de la performance va provoquer une amélioration des composantes de satisfaction des travailleurs. Selon **Wallon (1930)** la rationalisation du travail a rendu « l'intervention de la psychologie d'autant plus urgente qu'il l'a d'avantage méconnue ». Ensuite, il est question de considérer les atteintes à la santé dans la pratique de la médecine légale. Relativement à la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, le médecin va statuer sur le droit à l'assistance.

La fin des années 1960 jusqu'au milieu des années 1980 reflète une véritable transformation. Effectivement, cette période a vu émerger une lutte ouvrière sur les questions des conditions de travail. Le patronat confronté aux conflits et à un taux de turnover impressionnant dans les usines a admis l'importance des conditions de travail. Un dispositif législatif s'est alors mis en place : par exemple, en 1976 fut votée une loi relative à la prévention des accidents de travail et la création en 1973 de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (**Davezies, 1997**).

Les conditions de travail ne sont pas des variables qui s'imposent à l'observateur, mais des constructions sociales qui conduisent à détacher du travail certains de ses aspects, tout particulièrement lorsqu'ils soulèvent des problèmes de pénibilités ou d'atteintes à la santé (**Gollac, Volkoff, 2000**). Cette construction s'opère selon de multiples processus sociaux d'objectivation liés notamment aux progrès des connaissances scientifiques dans le domaine et à l'action des pouvoirs publics, des spécialistes de la santé et de la sécurité au travail, des organisations syndicales ou de groupes professionnels (**Gollac, 1995**). Les variables retenues dans l'analyse portent sur plusieurs aspects des conditions physiques de travail : les pénibilités physiques, les nuisances et les risques toxiques. Elles prennent aussi en compte le cadre temporel d'exercice de l'activité de travail sous deux angles, d'une part celui des conditions horaires du travail, dans leurs dimensions de durées de travail longues, d'horaires atypiques et d'horaires flexibles, et d'autre part celui des pressions temporelles dans le travail en termes d'intensité du travail. En revanche, la question de la charge mentale du travail (**Hamon-Cholet, 2004**) n'est pas abordée, faute de données disponibles sur ce thème dans la source statistique utilisée (**Valeyre 2007**).

3. Les différentes approches en santé psychologique au travail

3.1 L'approche causaliste

Nées au début des années 1980, les approches causalistes identifient l'importance des liens entre des phénomènes sociaux et psychologiques au travail, qui augmentent systématiquement les risques de maladies physiques et mentales. Le modèle de Karasek démontre ainsi que les RPS sont directement liés à deux facteurs qui se combinent dans notre environnement de travail : l'intensité de la demande psychologique à laquelle nous sommes soumis (quantité de travail, exigences fortes, contraintes temporelles...) et la faible autonomie décisionnelle dont nous disposons. Le modèle, complété à la fin des années 80, montre que le soutien social (émotionnel et opérationnel) reçu en situation de « tension au travail » divise par 2 les RPS.

Le modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses de Sigrist (1996) a démontré de même un accroissement des réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique quand nous percevons une disparité entre notre contribution et la rétribution qui nous est faite. Pour Catherine Bertin, consultante formatrice coach et référente RPS chez CSP Formation, ces trois approches sont importantes pour établir les liens entre les phénomènes sociaux et psychologiques au travail et le développement de maladies. Le repérage et l'identification des situations de travail pathogènes peuvent permettre de transformer la vision de la direction de l'entreprise sur l'origine du problème. Néanmoins, « ces approches ont certaines limites et ne permettent pas de comprendre la dynamique qui a généré les éléments pathogènes dans la confrontation entre l'individu et son organisation. Elles méritent donc d'être complétées par l'analyse de l'activité de travail, à la base de l'approche dite ergonomique et de la psychodynamique du travail. » Pour en savoir plus, consultez notre page " Gérer les risques psychosociaux dans l'entreprise "

3.2 L'approche cognitiviste

Selon cette approche issue de la psychologie cognitive, les problèmes de santé psychologique sont perçus comme des échecs d'adaptation de l'individu. L'approche cognitiviste cherche à comprendre pourquoi certains facteurs engendrent des émotions négatives. Dans cette perspective, ce ne sont pas tant les facteurs qui posent des problèmes, mais plutôt les perceptions qu'en ont les individus (**Lazarus et al , 1966**). Ces perceptions sont influencées par différents éléments, dont l'importance accordée au facteur, les répercussions qu'il a dans notre vie, la menace qu'il représente, le contrôle que nous pensons avoir sur la situation et enfin l'incertitude et l'imprévisibilité qu'il contient (**Dontigny, 1988**). Autrement dit, l'individu malade correspond à celui qui éprouve de manière excessivement menaçante son environnement ou dévalorise ses capacités à faire face.

Dans ce contexte, de nombreuses recherches ont tenté de montrer l'influence de différents traits de personnalité, de croyances, ou encore, d'attitudes face à la vie en général ou au travail en particulier (**Vezina, 1996**). Cette approche axée sur les perceptions et les attitudes individuelles amène à favoriser des actions dirigées vers l'individu à défaut de l'organisation du travail (**Peterson, 1994**). En d'autres termes, les stratégies de cette approche consistent à entraîner l'individu à changer sa perception des risques éventuels, à améliorer ses stratégies d'adaptation aux facteurs de stress, soit à suivre des habitudes de vie (**Williamson, 1994**).

L'approche cognitive appréhende divers dispositifs psychopathologiques sous-jacents aux associations relevées par l'approche causaliste mais elle se restreint en rapportant les problèmes de santé psychologique à l'échec des efforts d'adaptation des individus. Cette approche déprécie les différences individuelles dans les capacités à faire face au stress. Elle ne tient pas également en compte l'existence de différences de systèmes de valeur dans le milieu de travail (**Peterson, 1994**). Ce manque immobilise la compréhension de l'origine des facteurs de mal-être en milieu de travail, et donc la possibilité de développer des stratégies préventives efficaces. Outre les approches causaliste et cognitiviste, certains auteurs ont soumis une approche plus dynamique qui appréhende les facteurs organisationnels, sociaux et individuels pouvant être à l'origine des problèmes de santé mentale.

3.3 L'approche psychodynamique

La psychodynamique du travail (PDT) a été développée en France (Paris), au début des années soixante-dix par Christophe Dejours ; un psychiatre et médecin du travail. Dejours et Abdoucheli (1990, 127) mentionnent que l'objet de la PDT est « l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail » ; l'analyse est dynamique dans le sens où elle s'opère dans un processus interactif entre un collectif de chercheurs et un ou plusieurs collectif(s) d'enquête. L'investigation a pour centre de gravité le plaisir et la souffrance qui surgissent de la rencontre entre un sujet — un travailleur — animé de désirs de réalisation, de construction identitaire, d'accomplissement, de plaisir et une situation de travail dont les tenants et les aboutissants sont, en grande partie, déterminés indépendamment de sa volonté. L'hypothèse centrale de l'approche est qu'il y a une relation significative entre la manière dont le travail est organisé et la santé mentale des travailleurs. Ainsi la PDT investigate d'une part, ce qui dans les situations de travail est nuisible au fonctionnement psychique des travailleurs et d'autre part, les mécanismes déployés par ces derniers afin de maintenir à la fois leur engagement professionnel et leur équilibre psychique.

La PDT porte son regard sur une situation collective de rapports sociaux de travail à interpréter et à comprendre. Elle investigate le registre symbolique qui compose l'univers de tout individu au travail et met en lumière l'influence que ce registre exerce sur son équilibre psychique. Dans le but de comprendre les rapports souvent complexes que les individus entretiennent avec leur travail tel que structuré et organisé, la PDT se base sur une approche interdisciplinaire des situations de travail vécues, approche qui s'alimente à la sociologie du travail, de la santé et de la communication. Elle privilégie, en outre, un éclairage psychanalytique reposant sur la théorie du sujet et le modèle de la subjectivité.

Les sections ci-après précisent les principales considérations épistémologiques et théoriques qui sous-tendent la PDT.

4. Les indicateurs de santé psychologique au travail

4.1 Définition de la détresse psychologique

La Définition De La Détresse Psychologique -Plusieurs notions sont aborder la

santé mentale en milieu de travail. Il est possible de retrouver le concept de détresse psychologique, de dépression d'épuisement professionnelle (Brunot) dans de nombreuses études empiriques (Marie-pierre Cyr .2010).

La définition et la mesure de la détresse psychologique se veulent plus générale puisque celle-ci englobe dans un même temps de nombreux signes d'un déséquilibre psychique décrits et mesurés par les notions de dépression et d'épuisement professionnelle (marchand 2004).certains la définissent comme un ensemble de symptômes psycho sociologiques et comportementaux répartis sur un continuum de temps (marchand 2004).On définit également la détresse psychologique comme un syndrome non spécifique qui inclut des symptômes reliés à la dépression, anxiété l'irritabilité .(Marie-pierre Cyr .2010)

Au plan conceptuel, il est difficile de distinguer clairement la détresse psychologique ;la dépression ou l'épuisement professionnelle, car ces notions font toutes appel à la description de déséquilibre, d'une atteinte au niveau du psychisme de la personne qui se manifeste par différents symptômes non spécifique à une pathologie donnée(marchand,2004).La notion de détresse psychologique se présente comme plus générale dans sa définition et sa mesure ,car elle comprend à la fois les divers signes d'un déséquilibre psychique décrits et mesurés par les notions de dépression et d'irritabilité Elle peut être définie en référence à un ensemble de symptômes psychophysiologiques et comportementaux qui se distribuent sur un continuum de temps(Vinet et al., 1986 vézina et al.,1992) la notion de détresse psychologique recoupe donc en bonne partie les perturbations du psychisme ,traduites par les notions de dépression et d'épuisement professionnel .La notion d'épuisement professionnel est spécifique dans le sens qu'elle fait référence aux états de fatigue et d'épuisement liés à la situation de travail .Les notions de détresse psychologique et de dépression ne couvrent pas, quant à elle, une situation ou un lieu spécifique où se manifestent les symptômes .

Nous retiendrons, pour cette recherche, la notion de détresse psychologique qui chevauche à la fois les symptômes de dépression et d'épuisement professionnel La présence de détresse psychologique démontre qu'un aspect de la vie du travailleur ne fonctionne pas à son plein potentiel et il apparaît donc indispensable de remédier à ce

problème afin de réduire l'absentéisme récurrent ou les déclinés des habilités intellectuels. Par ailleurs, il est important de mentionner que nous utilisons le terme « Récurrence de la détresse psychologique » pour faire référence à un deuxième épisode ou plusieurs épisodes subséquents de détresse psychologique. (Marie-pierreCyr .2010)

La définition et la mesure de la détresse psychologique se veulent plus générale puisque celle-ci englobe dans un même temps de nombreux signes d'un déséquilibre psychique décrits et mesurés par les notions de dépression et d'épuisement professionnelle (marchand 2004).certains la définissent comme un ensemble de symptômes psycho sociologiques et comportementaux répartis sur un continuum de temps (marchand 2004).On définit également la détresse psychologique comme un syndrome non spécifique qui inclut des symptômes reliés à la dépression, anxiété l'irritabilité (Ilfeld, 1976, massé et coll., 1997) Toute personne peut se trouver dans une situation où sa santé mentale se fragilise ou se détériore.

Divers symptômes peuvent révéler cet état et le risque de dépression se trouve accru ces symptômes sont niés ou ignorés. Ses symptômes sont les plus souvent :

- ✓ Un manque d'intérêt généralisé (même pour les choses qui font habituellement plaisir) ;
- ✓ De l'insomnie, de la fatigue ;
- ✓ De l'angoisse ;
- ✓ Un état de tristesse, de pessimisme, une tendance à pleurer facilement ;
- ✓ Des sentiments de culpabilité une absence de communication, un isolement ;
- ✓ Une perte de confiance en soi ;
- ✓ Une perte d'appétit ou d'autres troubles alimentaires ;
- ✓ Une colère récurrente ;
- ✓ Une perte d'espoir face à la vie et une impuissance à trouver des solutions pour s'en sortir ;
- ✓ Une lenteur, une difficulté à fonctionner au quotidien, un manque d'énergie.

La définition de la détresse psychologique se veut plus générale puisque celle-ci englobe

dans un même temps de nombreux signes d'un déséquilibre psychique décrit par les notions de dépression et d'épuisement professionnel. Certains la définissent comme un ensemble de symptômes psychophysiologique et comportementaux répartis sur un continuum de temps (Marchand, 2004). On définit également la détresse psychologique comme un syndrome non spécifique qui inclut des symptômes liés à la dépression, l'anxiété, l'irritabilité, l'épuisement, le désengagement social ainsi que des problèmes cognitifs (Ilfeld, 1976 ; Massé et coll., 1998).

4.2 Les dimensions de la détresse psychologique :

4-2-1 Dépression :

La dépression pourrait se définir comme une baisse considérable de sentiment de valeur personnelle et par la douloureuse prise de conscience du ralentissement des opérations mentales psychomotrices et organiques (**Kleftaras.G. 2004**).

La dépression ne désigne pas un simple coup de déprime ou une tristesse passagère, mais une véritable maladie psychique. Elle se caractérise par des perturbations de l'humeur. L'humeur dépressive entraîne une vision pessimiste du monde et de soi-même. Elle se manifeste en quasi permanence pendant plus de deux semaines et retentit de manière importante sur la vie quotidienne.

Selon Larousse médicale

État pathologique caractérisé par une humeur triste et douloureuse associée à une réduction de l'activité psychomotrice et un désintérêt intellectuel. Dans son usage familier, le terme de dépression peut recouvrir des états divers allant du simple passage à vide à des troubles psychiatriques plus sévères. (**Yves. M et cool, 2006**).

4-2-2 L'épidémiologie :

L'épidémiologie montre qu'il s'agit d'une affection fréquente dont la prévalence (le nombre total de cas diagnostiqués dans une période donnée) sur une période de six mois est de 6% dans la population générale. Elle est deux fois plus fréquente chez les femmes que chez les hommes, l'un entre 20 et 30 ans, et le second entre 50 et 60 ans selon l'OMS, il existe 100 millions de déprimés dans le monde sur une période d'un an. Il s'agit d'une maladie dont l'évolution est récurrente ; 50% des cas rechutent dans l'année suivant le premier épisode. (**Cottraux J. 2006**).

Les signes :**Les signes somatiques :**

- Des troubles de sommeil
- Des troubles de la libido
- Des troubles digestifs
- Des troubles cardiovasculaires

Les Signes psychologiques :

- Symptômes en rapport avec les sentiments : chagrin, tristesse, angoisse, culpabilité, Colère, hostilité, événement, irritabilité.
- Symptômes comportementaux : excitation, le faciès est triste, la position du corps exprime le découragement. En plus ralentissement psychomoteur, pensée et discours Lent, pleurs, tentatives de suicides.
- Symptômes d'affaiblissement cognitif : diminution de l'aptitude à penser et difficultés de concentration
- Symptômes en rapport avec les changements organiques et des ennuis (symptômes

Neurovégétatifs) : incapacité de vivre le plaisir, diminution de l'appétit, perturbation du sommeil, perte d'énergie, épuisement, diminution du plaisir sexuel et plaintes somatiques. (Georges.K, 2004).

4.3 Définition de bien-être

Un bien-être décrit le fait d'avoir une bonne qualité de vie, un état de satisfaction personnelle, de confort, qui considère séparément ou conjointement comme des aspects positifs et/ou appropriés tels que la santé ou le bien-être psychobiologique, le succès social, économique ou professionnel, le plaisir personnel, la joie de vivre, l'harmonie avec soi-même et l'environnement, le sentiment de s'être réalisé en atteignant certains objectifs, la présomption d'avoir obtenu une vie personnelle et culturellement appropriée, la conviction que l'on est une bonne personne en accord avec les opinions de tiers.

4.2.1 Le bien-être au travail

Il se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué. Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être

de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé, combattre les risques d'accidents.

Tout le monde, sait ou croit savoir ce que veut dire « être en bonne santé ». On pense généralement que c'est le fait de ne pas être malade, l'absence de certains signes de dysfonctionnement (fatigue, tensions artérielle élevée, etc.) C'est bien ainsi que le dictionnaire définit la santé ; « bon état physiologique d'un être vivant, fonctionnement régulier et harmonieux de l'organisme ».

« Le mot santé fait référence à la capacité mentale, physique et spirituelle de vivre, de travailler et d'interagir joyeusement avec l'environnement ».

Le concept de bien-être a quatre significations principales ou lignes de développement :

- A. Le premier se réfère à l'environnement physique : le **bien-être physique** peut être défini comme le sentiment d'avoir une bonne santé physiologique générale, c'est-à-dire de pouvoir satisfaire raisonnablement bien les besoins primordiaux du propre corps (comme l'alimentation et la nutrition, sans maladie) et ce qu'il permet d'accomplir.
- B. La seconde se réfère à l'environnement psychologique ou mental : le **bien-être psychologique** est le résultat d'une évaluation personnelle et subjective, qui peut provenir de différentes perceptions ou satisfactions, financièrement, professionnellement, sentimentalement, mais aussi Perception directe et indirecte qu'il n'y a pas de perturbation mentale.
- C. Le troisième se réfère au champ émotionnel : le **bien-être émotionnel** se réfère à la capacité à gérer les émotions, ce qui ne signifie pas les réprimer, mais plutôt se sentir à l'aise en les exprimant, et de le faire correctement. Une réalité est que les personnes ayant la capacité de résoudre les conflits et les tensions, et de savoir comment voyager à travers des transitoires douloureux ou douloureux, ont également suffisamment de flexibilité pour profiter davantage de la vie.
- D. Le quatrième renvoie à la sphère sociale : la notion de **bien-être social** est née fondamentalement de la prétendue *question sociale*, qui a

fondamentalement commencé au 19^e siècle, à cause des souffrances de la classe ouvrière à la suite de la révolution industrielle. À l'époque, ils ont fait écho à cette question, les intellectuels, les politiciens et les religieux. Selon Rudolf Virchow par exemple, l'exercice de la politique n'est rien de plus que de faire de la médecine à grande échelle, car les conditions de travail, de santé et même économiques ont un impact important sur la santé générale de la population. La doctrine sociale de l'Église aborde cette question dans son intégralité avec Léon XIII et son encyclique "RERUMNOVARUM" (1891), ainsi qu'avec Pie XI et ses encycliques "QUADRAGESIMO ANNO" (1931) et c'est ainsi que les principes directeurs de l'approche chrétienne ont été établis en relation avec le social, qui inclut la dignité de la personne sur tout autre aspect, et la nécessité de renforcer le bien commun.

4.2.2 L'importance du bien-être au travail

Pour les employés, comme les employeurs, la question du bien-être au travail est un enjeu central. C'est un fait qui est désormais connu, pour les entreprises, l'enjeu du bien-être de leurs salariés est devenu majeur. Réussir à structurer une équipe, à fidéliser les actifs ou encore réduire le turnover des effectifs.

Ainsi, le bien-être est en premier lieu un point stratégique pour l'entreprise. Aménagement de l'espace de travail pour le rendre plus confortable, favoriser les espaces et moments de détente, voire utiliser certaines applications sont des pratiques devenues courantes. Ce que gagne l'employeur dans tout ça ? Des salariés plus créatifs à hauteur de 55%, une productivité qui augmente sensiblement, un taux d'absentéisme divisé par 6 et des salariés qui se sentent bien dans l'entreprise.

Du côté des employés, le bien-être au travail est devenu un facteur important dans leur décision de s'engager sur le long terme dans l'entreprise. Le bien-être au travail rend l'employé plus créatif, plus productif et plus loyal. Enfin, ceci permet aux actifs de l'entreprise de gagner en motivation, moins ressentir de fatigue et surtout de se sentir épanoui dans leur environnement de travail.

Le bien-être des employés dépend de nombreux facteurs dont les principaux sont avant tout l'ambiance de travail qui doit être bienveillante et conviviale, la reconnaissance du travail effectué à travers un management de qualité afin d'avoir la sensation d'être utile

à l'entreprise et finalement la nécessité d'égalité et de respect des employés.

<https://fr.blog.noocity.com/prendre-soin-de-soi/bien-etre-au-travail/>

Le bien-être de la personne fait référence d'une part à l'hygiène, la santé et la sécurité et d'autre part aux éléments qui visent simplement à rendre plus agréable l'environnement de travail

5. Les théories de santé psychologique au travail

5.1 Modèle de KARASEK :

Est l'un des modèles les plus utilisés dans la recherche sur la santé au travail. Ce modèle permet de faire un lien entre le vécu de travail et les risques que le travail peut lui construire sur la santé. Il s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer les facteurs psychosociaux au travail et c'est un questionnaire d'évaluation collective de bien-être au travail, qui permet d'évaluer globalement la santé mentale au sein d'une entreprise. Il évalue l'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis un salarié, la latitude décisionnelle qui lui est accordée et le soutien social qu'il reçoit de l'entreprise qui porte sur des aspects aussi bien quantitatifs et qualitatifs de la charge psychologique de travail, la latitude décisionnelle elle prend en compte à la fois l'autonomie décisionnelle et l'utilisation des compétences. Le soutien social c'est l'aide et la reconnaissance des collègues et de la hiérarchie.

5.2 Le modèle demandes-contrôle-soutien :

Malgré la richesse du modèle de Karasek, Johnson ainsi que Hall et Theorell, en 1989, mentionnent qu'un élément essentiel n'y est pas présent : le soutien social. Le premier modèle évoluera donc pour devenir le modèle demandes-contrôle-soutien (Karasek et Theorell, 1990). Brièvement, ce modèle stipule que plus un travailleur aura un soutien social élevé au travail, plus il sera en mesure de faire face au stress organisationnel et d'en réduire les effets négatifs (Marchand et coll., 2006).

Dans ce modèle renouvelé, la pire situation est celle de la combinaison « iso-strain », qui correspond à de fortes tensions et à un faible soutien social (Karasek et Theorell, 2000). Généralement, le soutien social englobe toutes les interactions sociales qui sont disponibles au travail. Les superviseurs, les collègues ainsi que les patients et les clients peuvent être une source considérable de soutien social au travail (Theorell et Karasek, 2000). Une étude

portant sur le leadership et le bien-être des subordonnés, indique dans sa recension des écrits que le superviseur peut grandement affecter la façon dont les travailleurs vont percevoir leur travail et leur sensation personnelle de bien-être (Dierendonck et coll., 2004). Une mauvaise relation entre subordonnés et superviseurs peut amener un sentiment de stress (van Dierendonck et coll., 2004).

Le modèle est basé sur une approche par stimulus dans laquelle,

L'environnement externe détermine les réactions émotionnelles et le comportement des individus. Les traits psychologiques ou les facteurs subjectifs ne sont pas considérés (Rydstedt, Devereux et Sverke, 2007). Selon les hypothèses qui ont été émises, il est possible de dire que les conditions de travail psychosociales indésirables vont réduire l'efficacité du titulaire du poste et créer une tension psychophysologique qui va en retour avoir un impact négatif sur sa santé (Rydstedt, Devereux et Sverke, 2007).

De plus, Karasek et Theorell, ont prouvé que ce modèle est très utile dans l'implantation de changements structuraux dans l'organisation du travail chez un bon nombre d'entreprises (Siegrist, 1996).

5.3 Approche hédonique :

L'étude contemporaine du bien-être dans une perspective hédonique a vu le jour dans les années 1950, dans le cadre d'un courant de recherche cherchant à mesurer la qualité de vie d'un point de vue subjectif (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002). La notion de bien-être psychologique a toutefois principalement été mise en valeur par Diener dans les années 1980, qui a répandu l'usage du terme bien-être subjectif, souvent utilisé de façon interchangeable avec le terme bonheur, afin de décrire ce champ d'études (Deci & Ryan, 2008).

Les tenants de l'approche hédonique considèrent que le BEP est composé de la prévalence des émotions positives par rapport aux émotions négatives (une sous-dimension nommée par certains bien-être émotionnel ou bien-être affectif) et de la satisfaction dans la vie (Diener, Lucas, & Oishi, 2002). Selon cette perspective hédonique, le BEP est donc considéré comme un construit à la fois cognitif et affectif (Lent, 2004), et son étude a pour finalité de maximiser le bonheur des individus (Ryan & Deci, 2001).

5.4 Approche eudémonique :

Le bien-être psychologique tel que compris dans l'esprit des doctrines philosophiques eudémoniques a émergé à la fin des années 1980 et prend ses racines dans les théories cliniques du développement adulte, la psychologie existentielle et les travaux de certains philosophes utilitaristes (Ryff & Singer, 2008). Souvent libellé bien-être psychologique, le bien-être eudémonique réfère à des notions de réalisation de son plein potentiel (Deci & Ryan, 2008) et

d'autodétermination (Ryff & Singer, 1998).

Selon cette perspective, c'est le fait de vivre en concordance avec soi-même et ses valeurs qui est au coeur du bien-être (Waterman, 1993). Fortement influencé par les travaux de Ryff, le BEP est généralement conceptualisé en termes d'acceptation de soi, de relations positives avec les autres (parfois libellé bien-être social; voir Keyes, 1998), d'autonomie, de contrôle de son environnement, de but dans la vie, de croissance personnelle (Ryff & Keyes, 1995), mais d'autres ont proposé des opérationnalisations comprenant par exemple les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale (selon la théorie de l'autodétermination; Ryan & Deci, 2000), ou le sens dans la vie (McGregor & Little, 1998). Il semble toutefois y avoir, comparativement à l'approche hédonique, un consensus moindre au sein de l'approche eudémonique en regard de l'opérationnalisation et la mesure du BEP (Biswas-Diener, & King, 2008).

Les tenants de la perspective hédonique reprochent principalement aux conceptions eudémoniques d'imposer aux individus le jugement de certains experts sur ce qui constitue une bonne existence humaine (Diener, Sapyta, & Suh, 1998). En adoptant une approche purement théorique pour construire une compréhension du phénomène, la conceptualisation eudémonique du BEP ne laisserait pas place à l'expression des individus quant à l'évaluation qu'ils font de leur vie (Diener, et al., 1998). Également, l'universalité des composantes du BEP eudémonique a été remise en question, puisqu'il est concevable que les dimensions répertoriées par des chercheurs occidentaux varient à travers les cultures et les circonstances de vie (Diener, et al., 1998). Enfin, l'exhaustivité des caractéristiques répertoriées dans le modèle eudémonique prédominant de Ryff (Ryff & Keyes, 1995) a été remise en doute, soulevant la pertinence d'intégrer d'autres thèmes importants à la conceptualisation du BEP eudémonique (Diener, et al., 1998).

5.5 Modèle de R. Masse :

L'évaluation de la santé au travail est effectuée en utilisant le questionnaire de Masse et al auprès d'un échantillon aléatoire de 195 francophones de la population québécoise normale.

Masse et al (1998a, 1998b) ont recensé des manifestations de santé positive et négative à base de ces manifestations, les chercheurs ont mené une seconde étude quantitative auprès d'un échantillon aléatoire stratifié de 400 répondants francophones québécois de diverses origines ethniques et ont réalisé des analyses factorielles décisionnelles de ces manifestations, il ont obtenu un modèle hiérarchique indiquant la présence de deux facteurs distincts, mais reliés soit le bien-être et la détresse, cette structure a également été confirmée par l'analyse factorielle confirmatoire (Masse et al 1998), cette étude a été développée et validée dans ce texte canadien francophone par les travaux de Poulin et al 2005 ont permis de consolider la validité de cet instrument. (Gilbert, Daguerais, Savoie 2011).

6. Incidence du changement organisationnel sur la santé psychologique au travail :

Les changements organisationnels sont associés à l'expérience de conditions de travail stressantes, l'incertitude et l'anxiété ils peuvent à la fois engendrer du stress et un impact négatif sur le bien-être physique et psychologique des employés. L'apparition d'un changement provoque chez les individus un déséquilibre. Notre organisme possède ce qui pourrait s'apparenter à des capteurs des déséquilibres : ce sont le stress-réponse non spécifique et les émotions réponse spécifiques.

6.1. Individuel :

L'estime de soi exemple : sentir confiant, aimé, utile, fier de soi, etc....).

Le bonheur exemple : ce sentir bien, profiter de la vie etc....

Le contrôle de soi et des événements (par ex, affronter de la façon positive les obstacles, garder son calme, etc..).

L'équilibre exemple : harmonie entre les activités personnelles et professionnelles, stabilité émotionnelle.

L'engagement social (par ex : ouverture face à son entourage intérêt pour diverses activités, ambition etc....).

La sociabilité par exemple, développer de bonnes relations sociales.

6.2. Social :

Soit l'auto-dévalorisation (par ex, auto critique diminution de l'estime de soi etc....).

L'irritabilité / agressivité (par ex, arrogance être en conflit colère, etc....).

L'anxiété / dépression (par ex, désintérêt être moins réceptif à son entourage.

Résumé :

La santé psychologique est appréhendée dans cette recherche comme l'absence de maladie mais aussi comme la présence d'aspect positifs (Kayes et Lopez 2002 ; marries-pierre GYR, 2010).

Nous avons mis l'emphase sur sa dimension positive, que l'on a nommé le bien-être psychologique, qui correspond à une expérience positive se sens, d'accomplissement personnel, d'émotions positives on de satisfaction que vivent les individus à travers eux ; mêmes leurs relations interpersonnelles et leur rapport avec leur organisation .ainsi que sa dimension négative, soit la détresse psychologique et ses différentes déclinaisons.

Chapitre VI

La partie pratique de la recherche

Préambule

Les chapitres théoriques précédents, nous ont permis d'avoir une vision globale sur le changement organisationnel et les résistances à celui-ci, ainsi que les divers leviers de conduite de changement dans les organisations.

Cela nous permettra à présent, de passer au cas pratique de ce mémoire. À cet effet, ce troisième chapitre sera scindé en premier lieu nous permettra de présenter l'organisme d'accueil de l'entreprise « CEVITAL », ainsi que les données professionnelles des enquêtées et l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain. Enfin présentation des différents résultats de l'analyse thématique.

1. Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL »

CEVITAL est une société par Actions (SPA) au capital privé de 68.760 milliards DA, Créée en mai 1998. Elle est implantée à l'extrême Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, son expansion et son développement durant de plusieurs unités de production équipées de la dernière technique et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL agro-alimentaire est passée de 500 salariés en 1999 à 18000 salariés en 2015. Donc pour plus d'informations sur l'historique des différentes unités de production vous pouvez aller à l'adresse sous indiquée. CEVSV 1004 :(S)\DRH\était commun\.

1.1. Localisation géographique :

CEVITAL est située à l'arrière-port de Bejaia à 200 mètres linéaires (MLLE) du quai: ce terrain, à l'origine marécageuse et inconstructible, a été récupéré en partie d'une décharge publique viabilisée avec la dernière technique de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 Km de colonnes ballastées de 18 MLLE chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie a gagné sur la mer.

1.2. Description des différentes unités :

À l'arrière port à 200 ML du quai : ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière

technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- **À Bejaia :**

Elle entreprit la construction des installations suivantes :

- Margarinerie
- Raffinerie de sucre
- Silos portuaire
- Raffinerie de d'huile.

- **À El Kseur :**

Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « Cojek » a été mise en exploitation en 1978 sous l'égide de « SOGEDIA » puis reprise, après restructuration, par

« ENAJUC » en 1982. Elle a été acquise par CEVITAL auprès de l'entreprise ENAJUC, par cession d'actifs au mois de novembre 2006. Elle est régie en Société par Actions au capital de 1.007.000.000 dinars.

Sa capacité de production est de 14400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/ans en 2010.

- **À Tizi Ouzou (Agouni Gueghrane):**

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale « Lalla Khedidja » a été inaugurée en juin 2007.

1.3. Les différentes activités de Cevital.

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production qui se présentent comme suit :

- **Huiles végétales :**

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial :** plus 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- **Elio et Fridor:** ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, qui contient de la vitamine E.

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

- Capacité de production : 570 000 tonnes par an ;
- Part de marché national : 70% ;
- Exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient, en projet pour l'Europe.

- **Margarine et graisses végétales :**

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, D et E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina**, **Rania**, le beurre **Gourmand** et **Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne et traditionnelle, à l'exemple de **La Parisienne** et **Medina « Smen »**.

Sa capacité de production est de 180 000 tonnes/an. Sa part de marché national est de 30% sachant qu'elle exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

- **Sucre Blanc :**

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

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

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

- **Sucre liquide :**

Capacité de production (matière sèche) 219 000 tonnes par an.

Exportations : 25 000 tonnes par an en prospection.

- **Silos Portuaires :**

Existant :

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et

d'interterminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par heure.

- Un projet d'extension est en cours de réalisation.
- La capacité de stockage actuel est de 120 000 T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silo horizontal.
- La capacité de stockage horizon aux 1^{er} trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

- **Boissons :**

Eau minérale, jus de fruits, soda. L'eau minérale « Lalla Khedidja » depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2 300 mètres du Djurdjura qui culminent, en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Potassium 0.54, Calcium 53, Sulfates 7, Magnésium 7, Sodium 5.5, Bicarbonates 160, ...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale « Lalla Khedidja » pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lala Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 de bouteilles par jour.
- Réhabilitation d'une unité de jus de fruits à « El Kseur ».

- **Ses clients :**

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

- Représentants ;
- Grossistes ;
- Industriels ;
- Institutions et administrations.

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

La devise de l'entreprise est de fabriquer des produits de qualité, Cevital donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le processus de certification ISO 22000 versions 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (Microbiologie et contrôle de qualité) équipés d'outil d'analyse très performants.

1.4. Organisation générale et missions des directions :

a. **Structure de l'encadrement** : voir annexe 01.

b. **Missions et services des composantes de la DG**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

- **La direction des projets :**

Elle réalise des projets industriels et d'assurer la grosse maintenance des unités en exploitation.

- **Direction des approvisionnements :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre des objectifs de production et de vente.

- **Direction logistique :**

Elle expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale, ça consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques.

Elle assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de Cevital), affrétés ou moyen de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières.

Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, NUMIDIS, Direction Projets, ...).

Elle gère les stocks des produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

- **La direction Trade marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces

recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finance) coordonnés par le marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

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

L'Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou depromotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

- **Direction système d'informations :**

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

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

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

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

Préparer et mettre à jour les budgets. Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes. Pratiquer le contrôle de gestion. Faire le reporting périodique.

- **La direction Industrielle :**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation ...) et recherchent les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité. Participe aux

études de faisabilité des nouveaux produits.

- **La direction des Ressources Humaines**

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

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établis et maîtrisent les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

- **Direction des commodités :**

Coordonne les imports d'huiles brutes et de sucre roux pour assurer les approvisionnements des raffineries, en assurant un niveau adéquat des stocks. Elle coordonne l'export du sucre, et veille à la bonne exécution des contrats d'achat et de vente, en assurant la chaîne allant de l'arrivée des navires, jusqu'au paiement des fournisseurs.

- **Direction des silos :**

- Elle décharge les matières premières en vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;
- Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;
- Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités silos.

- **Direction des boissons :**

Le pôle boissons et plastique comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia : Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-Gueghrane (Wilaya de Tizi- Ouzou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et des boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLALA KHEDIDJA. Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes, etc.

Unité Cojek, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur. Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation des fruits et légumes frais en jus, Nectarset Conserves, Le groupe ambitionné d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

- **La direction corps gras :**

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

- **La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucré est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000 T/J, une raffinerie de sucre solide 3000 T/J, une unité de sucre liquide 600 T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mis en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

- **Direction qualité, hygiène, santé et environnement (QHSE):**

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management étreférentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et

sécurité ;

- Garantir la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- Assurer la qualité de tous les produits de Cevital et répondre aux exigences des clients.

- **Direction énergie et utilités :**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus : d'environ 450 mètres cubes par heure d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression de 300 tonnes par heure et basse pression de 500 tonnes par heure. De l'électricité haute tension, moyenne et basse tension, avec une capacité de 50 mégawatts.

- **La direction maintenance et travaux neufs :**

Mets en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés planifiés et assurent la maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier.)

- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

1- Les méthodes utilisées

Chaque recherche scientifique implique une méthode à suivre qui nous permet d'atteindre un but tracé, donc pour effectuer une recherche, le chercheur utilise une méthode bien déterminée et précise qui soit adéquate au sujet traité. Alors il est important de savoir c'est quoi une méthode de recherche, la méthode de recherche a été définie par Maurice ANGERS comme «un ensemble des procédures, des démarches adoptées pour arriver à un résultat». (Maurice, 1997). Aussi elle est définie par Madeleine GRAWTTZ (2002) «comme une méthode constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre les vérifie».

Dans notre recherche qui porte sur «l'impact du changement organisationnel sur la santé psychologique des salariés» On a opté pour la méthode descriptive conduite par une approche qualitative qui est définie selon Boudou.

4-1- Les techniques de recherche utilisées

Nous avons utilisé dans notre présente recherche la technique du questionnaire, qui selon (Claude, 1982) est une << technique directe pour la recherche scientifique qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des informations et constituer des relations méthodiques et faire des comparaisons numériques>>.

Nous questionnaire, sera destiné aux employés de l'entreprise CEVITAL occupant les postes : **cadre, maîtrise, agent d'exécution.**

Chapitre V

**Présentation et Analyse des résultats et
discussion des hypothèses**

Préambule

Nous consacrons ce chapitre à l'analyse des données collectées, nous nous appuyons sur les résultats des entretiens dédiés aux salaires de l'entreprise CEVITAL. Nous allons donc, dans cette partie de notre travail, coordonner et organiser les différentes informations récoltées à travers l'entretien réalisé sur un échantillon de dix travailleurs.

Présentation et analyse des résultats :**1-1: Présentation des résultats relatifs aux changements organisationnels et ses acteurs :**

Pour répondre à cette question globale, nous avons traité les sous questions qui font partie.

Nous constatons que la plus parts disent que l'entreprise CEVITAL avait connu un changement depuis leur recrutement, et ce changement selon les déclarations des interviewés touche tout l'entreprise.

Selon Larbi directeur de ressources humaines âgées de 60 ans, et Nadjoua 32 ans assistantes DRH a dit que depuis son recrutement l'entreprise CEVITAL a connu plusieurs phases de changement en permanence qui a touché plusieurs domaines y compris l'organigramme, pour rendre les structures plus réactives et performantes, pour Zidane âgée de 46 ans responsable centre médicaux il affirme qu'il a assisté à un changement au niveau de l'entreprise sur le plan ressources humains sur le plan organigramme, rotation de travail (3*8 vers 2*8).

Par contre Mustapha âgée 27 ans agent comptable déclaré qu'il n'a pas encore assisté à un changement organisationnel au niveau de la CEVITAL et ce par rapport à son enceinté de moins d'une année.

Concernant les acteurs de changement, selon Larbi directeur de ressources humaines il confirme qu'il a participé à ce changement en élaborons un plan de communication efficace expliquant les enjeux et la nécessité de s'adapter, pour Nassima âgée de 28 ans cadre au service des ressources humains elle dit qu'elle a participé à ce changement sur le plan organisation des équipes de travail et leur accompagnement, selon Dalila comptable âgée de 37 ans déclare qu'elle a participé en ce qui concerne la mise en place des processus et de nouvelle méthodes de travail. Par contre Mokhtar âgée de 32 ans agents dans le service mangement qualité dit qu'il n'a pas participé car il est nouvellement recruté.

Pour la question des exigences de l'entreprise s'ils ont abouti par le changement, Riad 42 ans cadre dans le service mangement qualité il déclare que le changement à toucher l'entreprise, c'est un changement interne qui est inscrit dans un plan stratégique de notre entreprise, selon Zouina cadre directionnel âgée de 48 ans atteste que le changement s'inscrit dans une perspective d'amélioration des techniques de réalisation des objectifs, un autre confirme que le changement a permis une meilleure gestion et suivi des objectifs tracé, aussi poursuivre l'activité sans touché les collaborateurs (chômage , technique , et congé sans solde).

Pour les nouveautés apporté sur les salaries, Naima agents dans le service approvisionnement certifie que le changement lui a permis une évolution de carrière et une meilleur accessibilité à l'information, Salma agent d'exécution service marketing âgée de 25 ans elle dit que le changement lui a développée de nouvelles compétence et avoir de la polyvalence et de toucher des nouveaux domaines, Louiza, 39 ans assistante médicale déclare que le changement n'a rien apporté pour son poste puisque elle est au sommet de sa carrière.

1-2: Présentation des résultats relatifs aux santé psychologique et ses acteurs :

Pour les questions consacré à la santé psychologique, on se qui concerne le milieu de travail, la plus part des interviews ont confirmé que leur milieu de travail est sain sur le plan psychologique, Rida 35 ans comptable déclare que le milieu de travail est sain, selon lui le niveau de confiance très élevé entre cadre et dirigeants, grande fierté lors de l'accomplissement des taches quotidienne, Malek agent dans l'unité conditionnement de l'huile certifie que le milieu est sain, pour lui il existe une convivialité, esprit d'équipe, et solidarité entre salaries, Karima responsable direction opérationnel portuaire confirme que tout le monde est heureux de travailler à CEVITAL, les efforts positif sont récompensé. Mohamed agent dans le service HSE atteste que le milieu de travail n'est pas aussi sain sur le plan psychologique, selon lui beaucoup de pression négative, stresse, manque de stabilité, un autre de même service, qu'il est entièrement en accord avec lui, plainte et charges de travail.

Pour le stress au travail et les efforts faits par l'entreprise pour le réduire, la plupart des réponses était oui, selon Larbi directeur de ressources humaines l'entreprise organise de sports, de compétition et d'entretien.

Dans l'entreprise la communication interne est très importante, selon l'échantillon des salariés de CEVITAL sont tous d'accord sur ce point, pour eux l'absence de la communication

interne est un facteur de risque sur la protection de leur santé psychologique, par contre Rida comptable il ne partage pas le même avis que ses collègues, il trouve que la communication interne n'est pas aussi utile et de cette importance.

En ce qui concerne la protection physique des salariés, l'entreprise CEVITAL donne une valeur important à la sécurité de leurs employés, Mohamed agent dans le service HSE il confirme qu'il existe des programmations des thèmes de formation selon le besoin exprimé par les salariés, la hiérarchie, et le HSE, Karima responsable direction opérationnel portuaire, certifie que l'entreprise a mis en plan de formation bien étudié, des journées de sensibilisation en HSE. Pour l'avis des salariés sur les équipements de protection que l'entreprise a assuré, la plupart des réponses ont confirmé qu'ils sont bon.

Sur le plan d'harcèlement et intimidation au travail, la majorité interviewée ont exprimé que ne sont pas victime de ce type de traitement, selon une personne interrogée il est absolument interdit, si c'est le cas les auteurs s'exposent à un licenciement certain, même pour le cas des événements traumatisant, la moitié des réponses était sur la voix positif, pour le reste c'était sur la voix négatif, et ce par rapport au poste occupée et les déférences de taches accompli par chacun.

Dans la recherche actuelle la majorité des salariés disent que le travail a une incidence importante sur leur santé psychologique, la santé au travail est un enjeu éthique et l'un des enjeux de développement soutenable, beaucoup de travailleur négligent leur bien-être au profit de leur travail, ils peinent à mener de front des déférents aspects de leur vie (travail, couple famille...etc.), aussi parmi les interviewés, y a des salariés qui déclare que le travail est épuisant, épuisement émotionnel (se sentir frustré, être fatigué d'aller travailler, avoir de la difficulté à composer avec les autres au travail, détachement ou cynisme , éprouver moins d'empathie pour les autres, se sentir détaché de son travail, percevoir son travail ou des éléments de celui-ci comme une source de frustration, faible niveau de réalisation personnelle, trouver son travail peu gratifiant, avoir l'impression de l'accomplir machinalement), d'autre trouve que le travail n'est pas de tout épuisant.

L'état de bien-être psychologique au niveau de CEVITAL est peu satisfait selon quelque avis des interrogés, l'intérêt des tâches à effectuer, l'autonomie, la cohérence entre temps de travail et volume de travail à réaliser, la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques,

le degré de satisfaction personnelle, le sentiment d'utilité et le fait de trouver du sens à ses tâches concourent au bien-être psychologique. D'après l'entretien effectué, tout ce qui donne du sens et de l'utilité à sa mission arrive en première position des facteurs les plus motivants au travail, pour d'autre ont déclaré qu'ils sont satisfaits selon eux, la cohérence d'équipe, les relations de travail agréables, le rapport avec la hiérarchie et le soutien des collègues sont des éléments qui vont contribuer au bien-être social et générer une motivation générale, dirigée vers des objectifs communs. La qualité des interactions avec ses collègues est un facteur de motivation pour la plupart des personnes interrogées.

On se qui concerne le système de santé au sein de CEVITAL, les enquêtés ont répliqué qu'il est efficace, et pour la mesure de la détresse psychologique (sentiment d'irritabilité et de l'inquiétude due au travail), les réponses était tous sur l'avis qu'elle est moyens, et pour le niveau de sentiment de satisfaction chez les salariés de CEVITAL, selon le DRH est forte, par contre un autre agent déclare qu'elle est faible, le reste des interviewés, ont confirmé qu'il est moyens.

D'une façon générale, comment vous pouvez juger le changement au niveau de votre entreprise ? La meilleure réponse à cette question était celle de DFC qui dit « l'entreprise doit suivre d'exemple. Elle est ouverte sur le monde et adopte les meilleures pratiques, en élaborant un plan de communication efficace expliquant les enjeux et la nécessité de s'adapter ».

Une question d'ordre générale posée au interviewés qui était : avant de terminer cette interview, avez-vous quelque chose à ajouter, ou un commentaire à prononcer ? Une seule réponse a été obtenu de DRH qui a annoncé que l'entreprise est sur la procédure de certification ISO 45000 santé et bien-être au travail.

1-2- Discussion et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Hypothèse 1 : Mesurer la relation entre le changement organisationnel par rapport à la santé psychologique au travail.

Les changements organisationnels sont généralement considérés comme étant associés à l'expérience de conditions de travail stressantes, l'incertitude et l'anxiété ces situations peuvent à la fois engendrer du stress et un impact négatif sur le bien-être physique et psychologique des employés. Suggèrent en conséquence que la démarche doit accorder une attention toute particulière à la perception des employés durant ces périodes de stress chronique.

Bien que les réorganisations visent généralement à conduire à plus d'efficacité dans les pratiques de travail, les tendances récentes montrent que la rationalisation ou la réduction des effectifs, conduisent inévitablement à des charges de travail accrues.

Hypothèse 2 : Evaluation de bien-être au travail et l'adaptation des salariés au changement.

La notion de bien-être au travail regroupe la sécurité au travail la protection de la santé de travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'étude effectuée au niveau de CEVITAL confirme l'hypothèse et, prouve des effets positifs des changements organisationnels sur le bien-être, montrent l'importance de facteurs tels que le leadership, les possibilités de participer à la prise de décision, la mise en œuvre effective des changements, la clarté des objectifs et la capacité d'adaptation. Pour autant, le changement organisationnel présente de vrais défis managériaux à relever, le concept de bien-être est aujourd'hui un moyen de dépasser certaines difficultés au travail caractérisé par une recherche constante d'amélioration de la productivité, de la motivation et avec de plus en plus exigences vis-à-vis des salariés.

Hypothèse 3 : Les principaux facteurs déclencheurs de détresse psychologique au travail.

Quand on parle de santé et sécurité au travail, en général on parle des risques d'accident. Mais de plus en plus, la santé psychologique devient un enjeu important. On parle de risques psychosociaux au même titre que les risques d'accidents. Plusieurs diront que la détresse psychologique ne peut pas être liée seulement au travail. C'est vrai, car l'environnement social et les caractéristiques individuelles sont deux autres composantes de cette détresse. Le travail, cependant, peut être un facteur aggravant ou même déclencheur de la dépression.

Selon notre étude les risques psychosociaux reliés au travail : charge de travail élevé, faible reconnaissance des efforts et des résultats, peu d'autonomie et d'influence dans le travail, faible soutien des collègues ou du supérieur, et relations difficiles entre collègues ou avec le supérieur. Quand tous ces éléments sont vécus au travail, que l'environnement social de la personne est à risque (difficulté familiale, financière...) et que ses caractéristiques individuelles (anxiété chronique, historique problématique, etc.) s'ajoutent à ces difficultés, nous avons un contexte qui prédispose une personne à une détresse psychologique. Il n'est pas nécessaire qu'il y ait une conjonction de tous ses facteurs de risques pour conduire à la dépression. Le travail occupe une partie importante de notre vie et l'employeur à des obligations, nous devons y voir.

Résumé de l'analyse :

Dans ce chapitre nous avons présenté les résultats de notre recherche et tester la validité de nos hypothèses formuler ensuite, nous avons procéder à l'interprétation et la discussion des résultats. Notre hypothèse confirmer à-propos de notre analyse.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Conclusion générale

L'organisation du travail a évolué, ce qui a engendré, une intensification du travail qui transforme l'activité et qui peut avoir un impact important sur les conditions de travail, l'évolution de l'activité se traduit aussi par la hausse des réorganisations dans les entreprises, ce qui engendre une évolution de l'environnement de travail.

Le changement des entreprises est un domaine d'action crucial et un véritable défi managérial pour les dirigeants et les managers intermédiaires en charge de maintenir la vitalité compétitive de leur organisation. Toute entreprise est en effet amenée, à un moment de son histoire, à faire face à des transformations plus ou moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements plus ou moins drastiques de ses caractéristiques.

Le changement organisationnel constitue par essence une rupture dans les habitudes des salariés. Il remet en question leurs adaptations à leur situation de travail et cause ainsi une augmentation de leur niveau de stress.

C'était mieux avant ! "Qui n'a jamais souri à l'entente de cette expression chère à nos anciens (et pas que...) ? Mais force est de constater que la résistance au changement sévit aussi dans la sphère professionnelle.

En santé psychologique, comme pour toute problématique en santé et sécurité au travail, il est primordial d'identifier d'abord les problèmes réels pour être en mesure de mettre en œuvre des solutions adaptées et donc plus efficaces. Suivre la démarche préventive est une bonne manière d'y arriver.

L'analyse des résultats de notre recherche menée au sein de l'entreprise CEVITAL fait conclure qu'il n'est visiblement pas facile, pour une partie des collaborateurs d'une société, d'abandonner leur zone de confort et leurs routines sécurisantes. La résistance au changement reste un phénomène intrinsèque à la nature humaine, elle n'en demeure pas moins altérable. Il vous est tout à fait possible de mettre en place une stratégie de **conduite du changement** afin de rallier une majorité de collaborateurs au projet. Les humains ne sont pas égaux face à la **gestion du changement**. **On a remarqué aussi, par l'enquête menée que le changement est un puissant « strésseur » qui provoque un état de déséquilibre psychologique. Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation. Par ailleurs le changement impose l'apprentissage de technique et de méthode nouvelle.**

Conclusion Générale

Cette étude nous conduit à déterminer que le bien-être psychologique au travail ne se vit pas en vase clos. Il se fonde de façon importante sur des relations sociales de qualité qu'on établit et maintient avec des collègues, des patrons, des subordonnés et même des clients. L'un des aspects fondamentaux de l'expérience de bien-être psychologique au travail est donc l'adéquation interpersonnelle au travail, ou la perception d'évoluer dans un milieu de travail où l'on entretient des relations interpersonnelles positives et constructives à nos yeux.

Références Bibliographique

Références Bibliographique

Références Bibliographiques :

AUTISSER David, Moutot Jean Michel : 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007,2010,2013.

AUTISSIER David, Moutot Jean Michel la boîte à outils de la conduite du changement Ed Dunod, Paris, 2013.

BOUTERFAS Nouele, (2014), vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion ; quels inducteurs organisationnels psychosociaux et personnels sur le bien-être, le détresse et l'épuisement, université Charles de Gaulle, Lille 3 U.F.R, ? lettre des sciences sociales et humaines, école doctorale, nord de France

COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, Derron Richard, changement organisationnel théorie et pratique, Edition Presse de l'université du Québec, Canada, 1997.

CÔTE Nicole, BELANGER Laurent, Jocelyn Jaques, la dimension humaine des organisations Gaetan Morin, 1994.

Gangin Ihem Georges, santé concepts vulgaires et questions philosophiques, édition Sablier, Paris Balam 1990.

Glaude Louche, introduction à la psychologie du travail et des organisations, Edition Amand Colin Paris 2007, p153.

Grouard. B, Meston. F(2005), entreprise en mouvement, conduite et réussir le changement, Paris, Editions Dunod.

HAFSI. T DEMERS. C, comprendre et mesurer les capacités de changement des organisations, édition transcontinental, Montréal, 1997.

Karasek et T.theorelle 1990, Healthy Work stress, productivity and reconstruction of working life Basic Book, New York .

Le WIN RURT, la décision de groupe et changement social, Edition Québec, 1947.

Marie Pierre Gyn , la détresse psychologique les facteurs professionnels étude du milieu policier université de Montréal juin 2010

OLIVIER Meier, gestion du changement, Edition Dunod, Paris, 2007.

Silamy Norbert, dictionnaire de la psychologie, édition Janine Faure, France , juin 2004.

Références Bibliographique

ZID Rim, comprendre le changement Organisationnel atravers les émotions, mémoire présenté comme exigence partiel de la maitrise en administration des affaires universitaire de Québec à Montréal, Octyobre 2006.

Site web:

www.journaldunet.com (27.11.2019)

Adapter de l'asstasas plan directeur, 1997 p23, www.cgsst.com

<http://www.univers.bien.être.info.quest.bien.être.travail>

Annexes

l'impact de changement organisationnel sur la santé psychologique des salariés

Entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master en « psychologie de travail », sous le thème de l'impact de changement organisationnel sur la santé psychologique des salariés de l'entreprise CEVITAL, on vous tient reconnaissance de bien vouloir nous consacrer quelque minute de votre temps pour répondre à notre entretien, afin d'obtenir des résultats représentatifs pour bien mener notre travail de recherche, on tient à vous assurer la confidentialité et l'anonymat.

Annexes

Annexe 01 :

Questions :

Axe 01 : Données personnelles :

1-Sexe :

Masculin

Féminine

2-Age : ans.

3-Situation matrimoniale

C

M

4-Niveau d'étude :

Primaire

Moyens

Secondaire

Universitaire

5-Catégorie socioprofessionnel :

Exécutant

Cadre

maitrise

Axe 02 : Changement organisationnel

6-Votre entreprise a-t-elle connu des changements organisationnels :

Oui

Non

Si oui, sur quel plan ?

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

7-Avez-vous participé à ce changement ?

Oui

Non

Comment ?.....

.....
.....

8-Le changement touche directement ou entreprise elle-même ?

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

Annexes

09- Est-ce que le changement touche l'entreprise ?

.....
.....

.....
.....

Comment.....
.....

10- Ce changement a-t-il répondu aux exigences d'entreprise ?

Oui Non

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

11- Ce changement a-t-il apporté des nouveautés pour vous même en tant que salariés ?

Oui Non

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

12- Ce changement a-t-il contribué à l'amélioration de votre carrière professionnelle?

Oui Non

Sur quelle base ?

.....
.....

Axe3 : santé psychologique au travail

13- Vous jugez que votre milieu de travail est sain sur le plan psychologique ?

Oui Non

Comment ?

.....
.....

14- Votre employeur s'efforce de réduire au minimum le stress inutile au travail ?

Oui Non

15- L'absence de la communication interne est-il un facteur de risque sur la protection de la santé psychologique des salariés ?

Annexes

Important Pas important

16- Votre employeur offre suffisamment de formation pour assurer votre sécurité physique au travail ?

Oui Non

Comment ?

.....
.....

17- Avis des salariés sur les équipements de protection au sein de l'entreprise ?

Bon Moyen Mauvais

18- Pourrait-on rendre obligatoire la création d'un comité sur la santé psychologique dans l'entreprise ?

Obligatoire Facultative

Si facultatives ? Pourquoi ?

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

19- Dans votre travail vous êtes victime d'intimidation ou harcèlements, que ce soit verbalement, physiquement ou sexuellement ?

Oui Non

Si oui, de quel type d'harcèlement ?

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

20- Dans votre milieu de travail vous êtes exposé(e) à des événements que vous trouvez traumatisante

Oui Non

21- Le travail a une incidence sur votre santé psychologique ?

Important Pas important

22- Votre travail vous épuise-t-il ?

Peu Beaucoup

Si oui, à quel niveau ?

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

Annexes

23-L'état de bien-être au travail et la motivation selon les catégories socioprofessionnelle ?

Satisfait

peu satisfait

Pas satisfait

24-L'avis des salariés de CEVITAL sur le système de santé ?

Efficace

Peu efficace

Pas efficace

25-Mesure de la détresse psychologique (sentiment d'irritabilité et de l'inquiétude due au travail) ?

Forte

Moyenne

Faible

26-Quelle est le niveau de sentiment de satisfaction chez les salariés de CEVITAL ?

Fort

Moyen

Faible



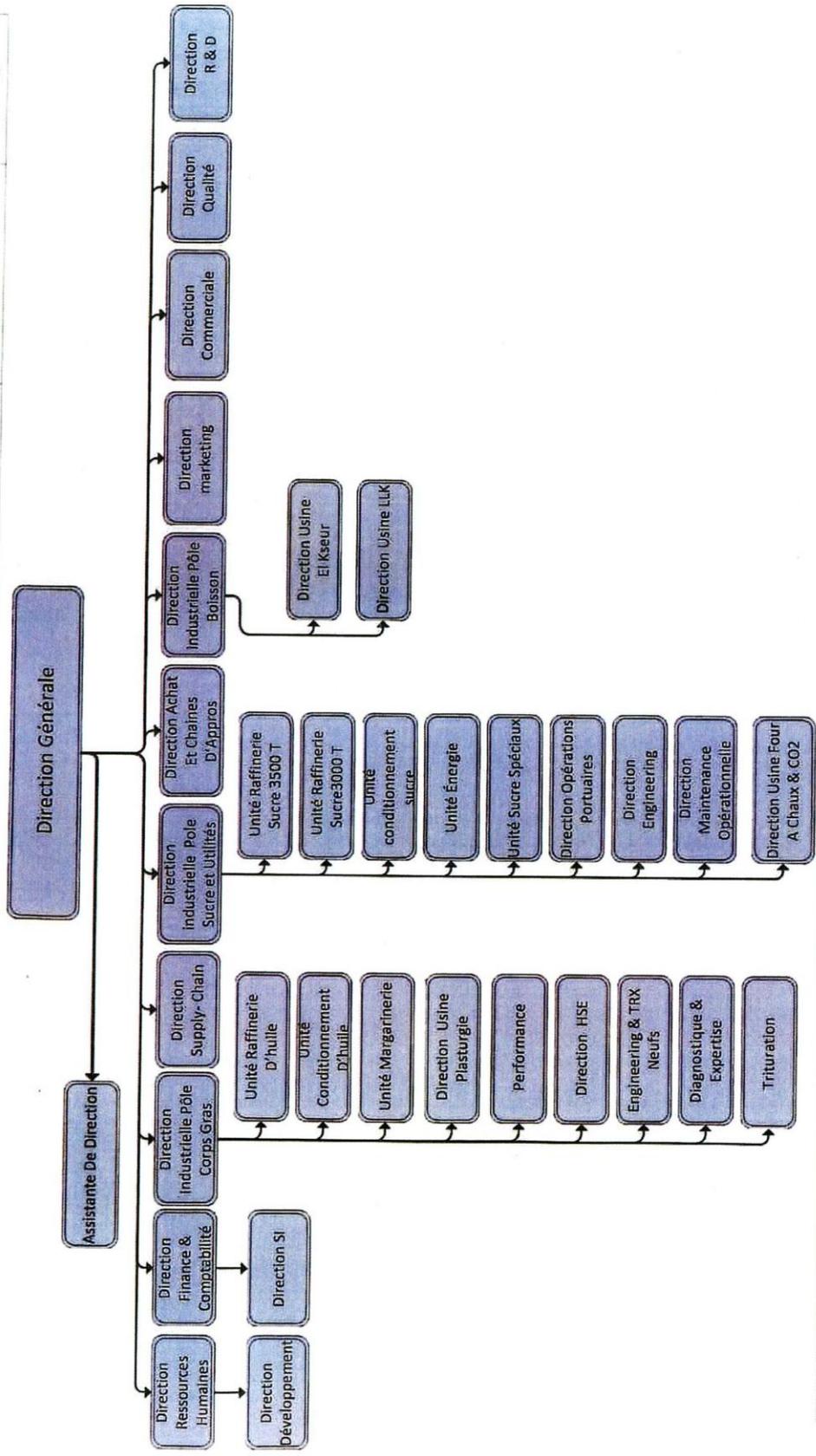
BROCHURE D' ACCUEIL CEVITAL FOOD





ORGANIGRAMME

N°Réf	F-RH-006
Date de Révision	01 Mars 2013
Version	05



Date:	<input type="checkbox"/> Création	<input type="checkbox"/> Révision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nom/ Prénom et Fonction		Préparé par:		Contrôlé par:
Visa		Validé par:		

Table des Matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste Des Abréviations

Introduction Générale	01
Chapitre I Cadre méthodologique de la recherche	05
1- Problématique :	05
2- Les hypothèses :	06
3- Raison du choix du thème	07
4- Les objectifs de la recherche :	07
5- Définition des concepts clés :	07
5-1 Le changement organisationnel :	07
5-2 Définition opérationnelle :	08
5-2-1 Définition opérationnelle :	08
5-2 La détresse psychologique :	08
5-3-1 Les définitions de la détresse psychologique :	08
5-3-2 Le bien-être psychologique :	08
5-4- La santé au travail	09
6- Les Etudes antérieures :	09
6-1 Les Études sur le changement organisationnel :	09
6-2 Les Études sur la santé psychologique au travail :	12
Résumer du chapitre :	15
Chapitre II Le changement organisationne l	17
Préambule :	17
1- Définition théorique :	17
2- Définition opérationnelle :	18

2-1 Changement organisationnel	18
2-1-1- Le changement organisationnel :	18
2-1-2 Le changement des comportements :	18
3- Les étapes à suivre pour mettre en place le changement :	18
3-1 phase de décongélation :	18
3-2 phase de transian :	19
3-3- Phase de recongélation :	19
3-4- les phase de diagnostic :	19
3-5- une phase de leviers	19
3-6- une phase d'évaluation	19
4- Les différentes phases du changement :	20
4-1- Typologie du changement organisationnel :	20
5- Les théories de changement :	21
5-1 Le modèle de Lewin :	21
5-2 Le modèle de Colletterte (1997).	22
6- Les objectifs du changement organisationnel :	22
7- Historique du changement organisationnel :	25
8- Les conséquences du changement :	28
Résumé :	29
Chapitre III La santé psychologique au travail	31
Préambule	31
1. Définition de la santé psychologique au travail	31
2. Emergence de la santé au travail	32
3. Les différentes approches en santé psychologique au travail	34
3.1 L'approche causaliste	34
3.2 L'approche cognitiviste	35
3.3 l'approche psychodynamique	36

4.	Les indicateurs de santé psychologique au travail.....	36
4.1	Définition de la détresse psychologique	36
4.2	Les dimensions de la détresse psychologique :	39
4.2.1	Dépression :	39
4.3	Définition de bien-être	40
4.2.1	Le bien-être au travail	40
4.2.2	L'importance du bien-être au travail	42
5.	Les théories de santé psychologique au travail.....	43
5.1	Modèle de KARASEK :	43
5.2	Le modèle demandes-contrôle-soutien :	43
5.3	Approche hédonique :.....	44
5.4	Approche eudémonique :	45
5.5	Modèle de R. Masse :	46
6.	Incidence du changement organisation sur la santé psychologique au travail :	46
6.1.	Individuel :.....	46
6.2.	Social :	47
	Résumé :	47
	Chapitre VI La partie pratique de la recherche	49
1.	Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL ».....	49
1.1.	Localisation géographique :.....	49
1.2.	Description des différentes unités :.....	49
1.3.	Les différentes activités de Cevital.....	50
1.4.	Organisation générale et missions des directions:	53
1-	Les méthodes utilisées	57
4-1-	Les techniques de recherche utilisées	58
	Chapitre V Présentation et Analyse des résultats et discussion des hypothèses	60
	Présentation et analyse des résultats :	60

1-1: Présentation des résultats relatifs aux changements organisationnels et ses acteurs : .	60
1-2 Présentation des résultats relatifs aux santé psychologique et ses acteurs :	61
Résumé de l'analyse :	65
Conclusion générale	67

Références Bibliographique

Annexes

Résumé

La présentation étude, sous le thème <<l'impact du changement organisationnel sur la santé psychologique des salariés>>.

Que le changement organisationnel est devenu une pratique courante au sein des organisations cas pratique CEVITAL.

Conclu que la santé psychologique est le résultat d'un équilibre personnel entre deux composantes indépendantes : le bien-être psychologique et la détresse psychologique au sein de l'entreprise CEVITAL.

Nos études effectuées au niveau de la CEVITAL confirme l'hypothèse et prouve des effets positifs des changements organisationnels sur le bien-être.

Ce mémoire présente les résultats de notre recherche et teste la validité de nos hypothèses formulées.

Les mots clés : le changement organisationnel, la santé psychologique, le bien-être psychologique, la détresse psychologique.

Abstrait

The Study presentation, under the theme <<the impact of organizational Change on the psychological health of employees>> that organizational Change has become a common practice within CEVITAL practical case organizations concluded that psychological health is the result of a personal balance between two independent components : psychological distress within the CEVITAL company.

Our study carried out at the CEVITAL level confirms the hypothesis and proves the positive effects of organizational Changes on well-being thesis presented the result of our research and tested the validity of our formulated hypotheses.

Keyword : organizational Change, psychological health, welfare, distress.