

**Université A. MIRA-BEJAIA**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département de Psychologie et d'orthophonie**



**Thème**

**Les stratégies d'adaptation aux exigences du  
travail et la promotion de l'autonomie au travail**

Mémoire fin de cycle En vue l'obtention du diplôme de Master en Psychologie  
Option : Psychologie de Travail et des Organisations et GRH

**Réalisé par :**

M<sup>r</sup>. BEDJIH Juguerta

M<sup>lle</sup>. BOUROUBA Thanina

**Encadrer par :**

Dr. CHALAL Mokhtar

**Année universitaire : 2021 / 2022**

## Remerciement

A l'issue de cette recherche, nous tignons a remercie en premier lieu le bon dieu de nous avoir procuré de laide a la réalisation de se modeste travail.

Nous tignons tous d'abord a remercié Mr «CHALAL mokhtar »notre encadreur pour son soutien et effort pour la réalisation de notre recherche

En deuxième lieu nous remercions Mr «BATOUCHE Yousef »le gérant de SARL RAMDY, de nous avoir accueillis comme des stagiaires au sein de son entreprise.

Nous tignons exprimé mes vifs remerciement a notre encadreur dans l'entreprise RAMDY Me « TIZIT Lynda »de nous avoir aidé pour la réalisation de se travail et pour ces concilies et la confiance qu'elle nous à accordé tout ou lange de notre stage, ainsi que la direction de SARL RAMDY.

## Dédicaces

Je dédie cet humble travail avec toute sincérité et fierté  
A mes chers parents, source de tendresse et de noblesse  
A mon frères, ma sœurs.

Avec mes souhait de bonheur et de succès et à tous les  
membres de ma famille  
A tous mes amies « nina et yanis »,  
Mes professeurs.  
A tous ce qui ont contribué à la réussite de ce travail de prés  
ou de loin.

JUGUERTA

## Dédicaces

Je dédie cet humble travail avec toute sincérité et fierté  
A mes chers parents, source de tendresse et de noblesse  
A mes frères, mes sœurs.

Avec mes souhaits de bonheur et de succès et à tous les  
membres de ma famille  
A tous mes amis « Arezzouk Reda et Jigou », mes professeurs.  
A tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce travail de près  
ou de loin.

THANINA

## Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
AVQ	actes de la vie quotidienne
APA.	l'Allocation personnalisée d'autonomie

## Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Répartition de l'échantillon selon le sexe. ....	63
Tableau 2: Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	64
Tableau 3: Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.....	65
Tableau 4: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	66
Tableau 5: Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.....	67
Tableau 6: répartition de l'échantillon selon la prédiction des stratégies d'entreprise et l'autonomie ou travail.....	71
Tableau 7: présentation de la variance des stratégies de l'entreprise sur l'autonomie des salaires .....	71
Tableau 8: présentation de l'incidence de l'entreprise et l'autonomie au travail .....	72
Tableau 9: répartition de l'échantillon selon la prédiction des salaires et l'autonomie au travail .....	72
Tableau 10: présentation de la variance des stratégies des salaires sur leurs autonomie au travail .....	73
Tableau 11: présentation de l'incidence des salaires et l'autonomie au travail .....	73
Tableau 12: répartition de l'échantillon selon la prédiction des stratégies et l'autonomie .....	74
Tableau 13: présentation de la variance des stratégies et l'autonomie.....	74
Tableau 14: présentation de l'incidence des stratégies et l'autonomie .....	75

## Liste des figures

Figure 1: Répartition de l'échantillon selon le sexe .....	63
Figure 2: Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	64
Figure 3: Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale .....	65
Figure 4: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction .....	66
Figure 5: Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle .....	67

## Sommaire

Introduction.....	1
-------------------	---

### **Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche**

Préambule .....	4
1-Les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche .....	4
2-Les raisons du choix du thème.....	4
3-Les objectifs de la recherche.....	5
4-Problématique .....	5
5-Les hypothèses .....	9
6-Définitions des concepts.....	9
7-Les études antérieures .....	10

Résumé

### **Chapitre II: Les stratégies d'adaptation aux exigences du travail**

Préambule .....	15
1-Définition de stratégie .....	15
2-Stratégie d'adaptation : .....	16
3-Développement des capacités d'adaptation et de la résilience des employés .....	19
4- Facteurs ayant une incidence sur la manière dont les gens s'adaptent.....	20
5-Du changement organisationnel à "l'adaptation majeure" .....	20
6-Micro capacités d'adaptation développementales.....	21
7-Le travail et la santé .....	28

Résumé

### **Chapitre III: l'autonomie au travail**

Préambule .....	36
1-Définition d'autonomie .....	36
2- Aspects et caractéristiques de l'autonomie.....	37
3-Les quatre niveaux d'autonomie : .....	40

4-l'importance de l'autonomie au travail : .....	40
5-L'évaluation individuel des salaires et le sentiment d'autonomie : .....	41
6-l'autonomie : valeur régulatrice face aux contraintes de travail : .....	43
7-la perte d'autonomie .....	44
8-les bons réflexes pour prévenir la perte d'autonomie .....	45
9-les facteurs générateurs d'une perte d'autonomie .....	47
10-les conséquences de la perte d'autonomie .....	48
11- la dépendance et la perte d'autonomie .....	48
12- la perte d'autonomie des personnes âgée : .....	49
13-les grilles utilisées par les professionnels Aggir et les Gir .....	51
14- le processus de vieillissement et leur rapport au travail .....	53
15- Les solutions face à la perte d'autonomie : .....	54

## Résumé

### **Chapitre IV: présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain**

1. Présentation de l'entreprise.....	57
2. Fonctionnement et organisation de l'entreprise .....	58
4. Description géographique de l'entreprise.....	59
5-L'objective de l'établissement .....	60
6-méthodologie de terrain : .....	60
7- les techniques utilisées : .....	61
8-L'échantillonnage : .....	62
9- Les caractéristiques de l'échantillon .....	63
10- Les obstacles rencontrés .....	68

## Résumé

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

Préambule .....	70
1-Analyse et interprétation des données .....	70

2- Discussion des résultats de la recherche.....	75
Conclusion .....	78
Liste bibliographique.....	80
Annexes	
Table des matières	

# **Introduction**

### Introduction

Dans un contexte économique incertain, caractérisé par l'accentuation et la rapidité des changements, les entreprises sont souvent incitées à chercher des solutions parfois radicales en révisant leurs stratégies et leurs structures, ou tout simplement en adoptant de nouveaux modes de gestion. L'innovation dans les pratiques managériales s'avère ainsi nécessaire voire même indispensable pour répondre aux nouveaux défis imposés aux firmes.

Ces entreprises espèrent se doter de plus de flexibilité pour améliorer leur adaptabilité et leur réactivité aux mutations de l'environnement. Mais l'efficacité et la performance de l'organisation dépendent aussi des compétences actualisées du personnel sélectionné pour mettre en œuvre ces pratiques. Celui-ci aurait ainsi besoin de plus d'autonomie et de marges de manœuvre pour prendre des initiatives, décider et agir.

Dans ce cas, les entrepreneurs seraient confrontés à une nouvelle prise de risque en adoptant de nouvelles pratiques managériales basées sur une plus grande autonomie de leur personnel. Ce choix impliquerait une réflexion au préalable sur la progressivité de la mise en œuvre de cette autonomie, sur son degré d'application et sur les nouveaux systèmes de contrôle à mettre en place pour garantir les résultats escomptés.

Face à ces interrogations, les entrepreneurs et leurs cadres sont hésitants. Leurs avis quant à l'efficacité ou non de l'autonomie sont partagés.

Les entrepreneurs, appelés par Schumpeter : d'agents d'innovation et de changement, ont une responsabilité stratégique dans le processus d'adoption d'innovations managériales. Il est donc nécessaire de connaître leurs représentations de l'autonomie au travail.

C'est dans ce cadre que se situe notre travail de recherche qui s'intéresse aux stratégies d'adaptation aux exigences de travail pour les personnes qui perdent l'autonomie au travail.

Et pour bien éclairer notre objet d'étude, nous avons repartie la présentation de ce mémoire en 5 chapitres :

Le premier chapitre consacré à la présentation de cadre méthodologique qui contient : la problématique, les raisons de choix de thèmes, les objectifs de la recherche, les hypothèses, la définition des concepts clés et les études antérieures.

Le deuxième chapitre et le troisième chapitre consacré la présentation théorique des deux variables d'étude.

Le quatrième chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, les méthodes et les techniques utilisées pour le recueillement des données, la pré-enquête, à la fin de ce chapitre nous présenterons les difficultés rencontrées de l'enquête.

Le cinquième chapitre est consacré pour l'analyse et l'interprétation des résultats.

En fin une conclusion générale pour finaliser le travail.

# **Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche**

**Préambule**

La recherche scientifique regroupe tout un ensemble de procédures aidant tout chercheur à répondre aux questions qu'il se pose, c'est une démarche rationnelle qui va lui permettre d'examiner le problème à résoudre, d'obtenir des réponses et d'acquérir de nouvelles connaissances. Il est important que le chercheur ait recours à certaines étapes méthodologiques, de définir son phénomène étudié, de formuler ses hypothèses et d'apporter des solutions au problème étudié.

En premier lieu, on expose ses raisons du choix du thème, ainsi que les objectifs de cette recherche. En deuxième lieu, on présente sa problématique de recherche où on pose ses questions sur l'impact et l'incidence d'un phénomène sur un autre.

Par la suite, on propose les hypothèses qui tentent de répondre à notre question posée dans l'étape qui la précède, tout en définissant les concepts clés des hypothèses.

Ensuite, on doit définir la méthode et justifier la technique utilisée, dans son travail.

Enfin, il est nécessaire de mentionner quelques études faites sur le travail.

**1-Les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche**

Tout chercheur peut être inspiré par un sujet d'étude et qui le mène à l'étudier pour plusieurs raisons, qu'elles soient objectives ou subjectives. Nous pensons que le choix du sujet est le point de départ de toute recherche proprement dite. Nous allons d'abord essayer de comprendre et cerner notre sujet de recherche pour tenter ensuite d'expliquer et répondre d'aux objectifs que nous nous sommes fixés. Nous résumons les raisons qui nous ont incités à étudier ce thème, et nos objectifs comme suivent :

**2-Les raisons du choix du thème**

Notre recherche porte sur les stratégies d'adaptation aux exigences de travail pour les personnes qui ont perdu l'autonomie au travail au sein de l'entreprise SARL RAMDY d'AKBOU et elle est motivée par plusieurs raisons :

-A travers notre exploration bibliographique et quelques données collectées après une enquête préliminaire (pré-enquête), notre sujet de recherche a suscité notre attention et intérêt.

-le thème de recherche est vraiment intéressant et a travers nos défier lecture, sur notre sujet qui attiré notre intérêt et qui nous a incité a en faire une étude psychologiques, après avoir obtenu des renseignements auprès de l'entreprise RAMDY d'AKBOU.

-compte tenue des changements auxquelles cette entreprise peut être confronté au quotidien, la nécessité d'être davantage a l'écoute des employé est le contexte compétitivité actuelle devient un alibi pour instaurer une démarches anticipative et préventive. D'où l'importance d'élaboré des bonne stratégies d'adaptation pour leurs employés notamment les employé qui resèquent de perdre l'autonomie au travail

### **3-Les objectifs de la recherche**

-Notre travail de recherche consiste à identifier les personnes qui souffrent d'une perte d'autonomie dans leur travail.

-examiné et déterminé les stratégies adopter par l'entreprise est employés pour s'adapter aux exigences de travail pour préserver l'autonomie des salaries.

-déterminé quel sont les stratégies utilisé par l'entreprise pour luter contre la perte d'autonomie de ses employés.

-évaluer les solutions adoptées pour luter contre la perte d'autonomie au travail tel que l'aménagement des postes.

-examiner les stratégies adopté par les employés pour préserver leurs autonomie au travail.

### **4-Problématique**

La gestion des ressources humaines peut constituer le point de départ, c'est une sorte de « cercle vertueux » par lequel des investissements dans les pratiques de GRH peuvent influencer les compétences et l'efficacité des employés, ce qui devrai faciliter une meilleure rentabilité, qui permettrait de renouveler la boucle en offrant de meilleure possibilités de partager des gains de productivités et de renaissance envers les employés. (Satisfaction au

travail, cas pratique, SARL RAMDY Akbou - Bejaia, promotion : 2016 – 2019, le 19-04-2022 à 09h 12).

Le travail a une énorme importance non seulement parce qu'il prend la moitié de notre temps éveillé ou pourvoit à nos moyens d'existence, mais aussi en raison de l'impact psychologique qu'il a sur nous.

Si les nouvelles méthodes de travail ont récemment connu un coup d'accélérateur soudain, elles ne sont pourtant que le prolongement d'une longue réflexion des entreprises. Celles-ci cherchent en effet depuis longtemps le meilleur moyen d'allier flexibilité et productivité en conciliant les attentes et les aspirations des salariés avec les impératifs de performance. (<https://www.manutan.fr/blog/methode-travail/nouvelles-methodes-travail-entreprise/> le 19.04.2022 à 09h 20).

En mettant en œuvre des stratégies d'adaptation, les entreprises s'efforcent de changer leurs comportements afin de créer ou de renforcer des avantages concurrentiels leur assurant un niveau de performance satisfaisant. La décision d'engager une stratégie d'adaptation est motivée par la volonté de s'opposer à une dégradation des résultats, par la perception d'une nouvelle opportunité de profit ou de développement, par l'anticipation de changements dans l'environnement susceptibles de remettre en cause la pertinence des options stratégiques actuellement en œuvre... Le contenu des stratégies d'adaptation peut être extrêmement varié, concerner inégalement les différentes fonctions de l'entreprise, et renvoyer à des changements stratégiques plus ou moins profonds : corrections du design d'un produit, introduction d'une nouvelle génération d'équipements productifs, modification de l'organisation du temps de travail... ou modification du positionnement stratégique, redéfinition du contenu de l'activité pouvant entraîner recentrage ou redéploiement, ré engineering des processus ... Lorsque l'adaptation implique un changement stratégique significatif, elle suppose que l'entreprise soit en mesure d'élargir son champ des comportements possibles. Ceci conduit généralement à l'acquisition de nouvelles ressources et/ou à la transformation de ses capacités grâce auxquelles l'entreprise mobilise et combine ses ressources. (P, MOATI, (2002), p01, le 19-04-2022 à 09h 35).

Par stratégies d'adaptation, nous entendons tous les changements de comportement engagés par une firme en vue d'améliorer - ou tout au moins de stabiliser - ses résultats. La finalité des stratégies d'adaptation réside donc dans le souci d'améliorer le degré de

congruence entre les comportements de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement concurrentiel.

En d'autres termes, la problématique des stratégies d'adaptation est celle du changement stratégique.

Dans le monde du travail, l'exigence se retrouve dans de multiples situations : courage, respect d'autrui, intégrité, intérêts de l'entreprise... La valeur exigence est donc le fondement d'une bonne pratique du management.

Les entreprises sont, comme toute organisation, et en définitive, comme tout le monde, soumises à des exigences croissantes tant en intensité qualitative qu'en quantité : il faut tout faire parfaitement, dans des délais immédiats, de manière à satisfaire tout interlocuteur –clients, fournisseurs, Etat, salariés, etc. Cela s'exprime en actuellement, pour ce qui concerne les salariés des nouvelles générations, par l'impératif de prendre en compte l'équilibre revendiqué entre vie personnelle et vie professionnelle : tous secteurs confondus, le degré d'engagement des personnes au travail a significativement baissé depuis quelques décennies, les priorités allant en gros désormais du côté d'une vie équilibrée plutôt que d'une carrière « brillante » entièrement et durablement consacrée au travail et à l'entreprise qui l'abrite. (L- BIBARD- Décembre 2018, p159).

Il faut analyser le travail pour mieux en comprendre les nouvelles exigences. En effet, les salariés expriment, régulièrement, leur difficulté à répondre aux contraintes cumulées d'objectifs, de réactivité, de qualité... Des salariés à qui l'on demande aussi de s'engager, de donner de soi, au-delà de la réalisation de la tâche. Là où les interprétations les plus courantes parlent d'intensification du travail.

Le travail se transforme très rapidement. Les salariés souhaitent de plus en plus la reconnaissance de leur travail et des compétences qu'ils y apportent. Les réformes actuelles, notamment celle de la formation, veulent qu'ils soient acteurs de leur devenir. (<https://www.clesdusocial.com/ou-en-est-l-autonomie-des-salaries-dans-le-travail> le 19-04-2022 à 10h02).

L'autonomie au travail consiste en la possibilité pour le salarié d'être acteur dans sa participation à la production et dans la conduite de sa vie professionnelle. Elle inclut la marge de manœuvre dont dispose le travailleur dans son travail, sa participation dans la prise des décisions qui le concernent et également l'utilisation et le développement de ses compétences.

(<https://www.myconnecting.fr/articles/benefices-autonomie-au-travail> le 19-04-2022 à 10h 26).

La liberté de décider comment organiser son travail, comment le programmer dans la journée, la possibilité d'avoir une influence réelle sur son travail et les tâches à réaliser, amenuisent la charge mentale ressentie au travail. Cette liberté peut rendre le travail moins pesant, moins compliqué. Mais pour certains cette liberté peut être interprétée comme un manque de support, un abandon de sa hiérarchie.

Le salarié s'interroge sur les raisons d'accomplir telle ou telle tâche et se retrouve en difficulté pour les réaliser. Sa concentration baisse et il éprouve de plus en plus de difficultés à prendre des décisions.

Une faible autonomie constitue un facteur de risque à la santé. Le risque d'éprouver de la détresse psychologique et de développer des problèmes de santé augmente d'ailleurs lorsque cette faible autonomie est combinée à une charge de travail élevée. Ce risque est également accru si la personne évolue dans un milieu de travail où le soutien social est faible. Les organisations se doivent donc d'adresser ce risque psychosocial considérant également que le niveau d'autonomie dans nos milieux de travail est, de manière générale, en baisse. (<https://www.apsam.com/theme/sante-psychologique/autonomie-decisionnelle-au-travail>)le 19-04-2022 à 10h 35).

La perte d'autonomie, une hiérarchie omni présente imposant des reportings complexes dont la fréquence n'a pas lieu d'être et l'application constante et répétée de procédures strictes seront sources de tensions et de problèmes. Sensation de perte de temps, de réunions qui n'ont pas lieu d'être avec parfois conflits d'autorité difficiles à supporter, elle peut devenir une véritable source de stress pesant et difficile à faire évoluer positivement. C'est une situation qui est pesante en entreprise.

Une analyse de notre thème de recherche nous pousse à répondre à la question suivante :

Les stratégies d'adaptation prise par l'entreprise RAMDY contribuent-elle à la satisfaction du besoin d'autonomie de ses salariés pour les amener à réaliser facilement leur tâche de travail ? en d'autre terme lorsque les stratégies adopter par l'entreprise ne répond pas ou besoin d'autonomie des salariés ses dernier pourraient –il adopter leur propre stratégie pour réaliser leur travail et préserver leur autonomie?

## 5-Les hypothèses

Dans le but de répondre à l'interrogation posée dans notre problématique, nous avons élaboré des hypothèses qui nous conduiront à réaliser notre travail de recherche.

### 5-1-Hypothèse générale

- Les stratégies d'adaptation utilisées par l'entreprise RAMDY sont un atout majeur pour la satisfaction du besoin d'autonomie de ses salariés.

#### ❖ Hypothèse N°1

-l'aménagement des postes du travail est une solution pour lutter contre la perte d'autonomie des salariés ou travail.

#### ❖ Hypothèse N°2

-Les salariés adoptent des stratégies pour préserver leur autonomie au travail.

## 6-Définitions des concepts

### 6-1-Définition théoriques

#### 6-1-1--Stratégies d'adaptations

Dans un contexte sociologique, une **stratégie d'adaptation** est une stratégie issue d'une séquence de réponses à une situation de crise, à la façon de faire face à un événement de la vie ou de la phase de la vie qui est perçue comme significative et difficile. Ces processus interviennent dans tous les cas où la transaction individuelle-environnement est déséquilibrée. (<https://www.aquaportail.com/definition-6828-strategie-d-adaptation.html>) le 25-05-2022, 15h55

#### 6-1-2--Aménagement de poste :

L'obligation faite à l'employeur dans certaines situations d'adapter le poste de travail d'un salarié à son état de santé : femmes enceintes, après un accident du travail, une maladie d'origine professionnelle ou non. L'aménagement du poste de travail peut revêtir diverses formes : activité à temps partiel le plus souvent, allègement du rythme ou de la charge de travail, nouveau poste de travail (<https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/amenagement-du-poste-de-travail>) 25-05-2022, 16h03

**6-1-3--Autonomie au travail**

Une bonne définition est donnée par le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail : l'autonomie au travail consiste en la possibilité pour le salarié d'être acteur dans sa participation à la production et dans la conduite de sa vie professionnelle. (<https://www.clesdusocial.com/ou-en-est-l-autonomie-des-salaries-dans-le-travail>) 25-05-2022, 16h10

**6-2-Définition opérationnel****6-2-1--Stratégies d'adaptations**

Une stratégie d'adaptation est un mécanisme de psychologie. Employées au pluriel, les stratégies d'adaptation représentent l'ensemble des actions qu'un individu ou qu'un groupe mettent en œuvre afin de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. (<https://lucidspark.com/fr/blog/avantages-d-une-strategie-d-adaptation-d-entreprise>) le 25-05-2022, 16h14

**6-2-2-Aménagement de poste**

Action d'aménager quelque chose ; arrangement, disposition particulière visant à une meilleure adéquation de quelque chose à sa destination (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/am%C3%A9nagement/2777>) le 25-05-2022, 16h28

**6-2-3-Autonomie au travail**

Situation d'une collectivité, d'un organisme public dotés de pouvoirs et d'institutions leur permettant de gérer les affaires qui leur sont propres sans interférence du pouvoir central. (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autonomie/6779>) le 25-05-2022, 16h41

**7-Les études antérieures****7.1. Interprétation des résultats d'une étude de cas sur l'autonomie fait dans une université tunisienne**

Nous remarquons la dominance des trois groupes. D'abord en termes de proportion, vu qu'ils représentent plus de 60% de l'effectif total et ensuite en termes d'images fortes et de pensées véhiculées. Ces groupes reprennent, de manière fidèle, certaines des principales

caractéristiques du secteur du textile et de l'habillement en Tunisie, à savoir : 12

**Groupe 2 :** groupe des investisseurs étrangers Les entreprises de textile et d'habillement sont principalement financées par des investissements directs étrangers. La logique dominante de ce groupe de répondants est celle du « profit ». Ces derniers cherchent à rentabiliser leurs investissements et ne veulent prendre aucun risque en donnant une plus grande autonomie aux subordonnés sauf si elle se traduit par de meilleurs rendements. Pour ce groupe qui se rallie au point de vue le Mintzberg (1982), l'autonomie est plutôt perçue comme un facteur négatif.

**Groupe 3 :** groupe des cadres expérimentés L'expérience et les années de travail donnent à ce groupe de cadres la capacité de se représenter la situation avec beaucoup de maturité et d'optimisme. Ces derniers insistent sur l'importance du dialogue au sein des équipes de travail. Car c'est grâce au dialogue que des objectifs communs peuvent être fixés et que les résultats peuvent être réalisés avec la contribution et l'autonomie de chacun. Ce groupe considère l'autonomie comme un facteur positif important pour le bien-être des salariés et pour le maintien d'une cohésion sociale. Il rejoint ainsi les idées véhiculées par l'école des relations humaines.

**Groupe 4 :** groupe des exportateurs, les sous-traitants Les chefs d'entreprises exportatrices sont habitués à construire des relations internationales avec leurs partenaires, à négocier des contrats importants, et à gérer les imprévus. Ils trouvent légitime d'accorder un degré important d'autonomie aux subordonnés, de les encadrer et les accompagner dans cette démarche. Car c'est grâce à leur autonomie et à leur capacité d'adaptation que des blocages seront évités. L'autonomie est ainsi considérée comme un facteur positif synonyme de comportements flexibles mais responsables.

**2.4.3. L'émergence des concepts : compétence, confiance et responsabilité** L'analyse de contenu des discours des chefs d'entreprise et des cadres interrogés a permis de faire émerger des concepts pertinents et étroitement liés aux pratiques d'autonomie dans l'entreprise. C'est ainsi que trois variables sont jugées très importantes à retrouver pour accorder un degré supérieur d'autonomie aux subordonnés. Ces variables sont : la compétence, la confiance, la responsabilité (ou encore la conscience professionnelle). Les répondants attirent aussi l'attention sur le poids à accorder aux préalables et à leur mise en place effective avant d'octroyer une plus grande autonomie aux salariés tels que l'adaptation de la structure et de la culture d'entreprise et la mise en place de formation pour faire évoluer le niveau de compétences du personnel. Les entrepreneurs et les cadres insistent aussi sur l'accomplissement des résultats espérés et l'atteinte des objectifs fixés comme conséquence d'un degré d'autonomie élevé accordé aux subordonnés.

**2.4.4. Perspectives futures à l'étude sur l'autonomie** 13 L'autonomie est un concept complexe, basé sur une dynamique d'échange entre les chefs et les subordonnés. Or, dans le cadre de cette

étude, nous nous sommes focalisés sur la collecte des points de vue d'entrepreneurs et de cadres alors que les agents de maîtrise et les exécutants sont également impliqués dans les interactions et les négociations pour se faire octroyer un degré d'autonomie supérieur. Il serait donc enrichissant de collecter leurs points de vue sur la question afin d'identifier leurs représentations et se faire une idée plus cohérente et assez globale du concept d'autonomie au travail. Notre étude étant exploratoire et qualitative, nous pouvons nous servir des résultats retrouvés autour des représentations de l'autonomie au travail pour tenter de les conceptualiser et de les traduire sous forme d'hypothèses à tester sur le terrain dans le cadre d'une étude confirmatoire. De plus, notre intérêt particulier pour un seul secteur d'activité limite la portée de nos résultats. Il serait pertinent d'étudier les représentations de l'autonomie au travail dans d'autres secteurs d'activité aussi bien industriel que ceux caractérisés par le développement technique et technologique. Enfin, une étude internationale sur le sujet pourrait être envisagée car il est possible que des facteurs environnementaux, culturels et économiques puissent avoir des effets déterminants sur les représentations des différents acteurs dans l'entreprise.( S- EL ANDOULSI-P12613)

## **7.2. études de cas dans l'industrie brésilienne sur l'autonomie :travail en groupe et hiérarchie de Mario Sergio SALERNO**

Les discussions sur l'autonomie dans le travail et sur le travail en groupe sont très liées, et chacun des deux termes possède des sens variés. C'est ainsi que, à partir d'études de cas dans l'industrie brésilienne et d'observation faite dans quelque usines européennes, nous chercherons à montrer que

-l'autonomie d'un groupe de travail est fortement déterminée par le type de groupe concerne (ouvert ou fermé, selon la typologie que nous proposerons)

-l'autonomie est également fortement déterminée par la logique des systèmes d'appui, en particulier par la relation qui existe avec l'ordonnancement et le planning, et par la possibilité qu'ont les groupes de travail de négocier des changements dans le programme de production à court et moyen terme, pour l'adapter à la réalité de la production et inversement;

- les niveaux les plus élevés d'autonomie sont obtenus quand l'organisation et le système technique rendent possible le fait qu'un opérateur s'éloigne momentanément de la production courante pour se mettre en relation directe avec les services d'appui telles que la maintenance, la qualité, la planification, ou même la conception du produit;

-il existe des pratiques très diversifiées dans le travail en groupe, ce qui conduit à la nécessité d'introduire une dimension Supplémentaire pour qualifier le concept d'autonomie, bien que

Ce dernier soit entendu dans le sens de l'autonomie dans l'interaction. (K-CHATZIS , C-MOUNIER, P-VELTZ , P-ZARIFIAN- 1999-P113).

### **Résumé**

Dans cette partie du travail on a construit une problématique pour notre recherche qui constitue notre point de départ, on a parler de nos raison de choix de thème et les objectifs de recherche qui sont nécessaire dans tout recherche et on a parler dans la problématique sur chacune des deux variable de thème de recherche et a la fin on a construit nos hypothèse, une hypothèse générale et deux hypothèse secondaire et pour finir se chapitre on a cité quelque études antérieur.

# **Chapitre II: Les stratégies d'adaptation aux exigences du travail**

## **Préambule**

Les stratégies d'adaptation aux exigences de travail dans les entreprises d'aujourd'hui est devenue la préoccupation majeure pour développer et améliorer le rendement et la performance des salariés, et aussi c'est une solution pour que les salariés préservent leur autonomie au travail et être satisfaits.

Dans ce chapitre on va parler théoriquement sur ses stratégies afin de comprendre ses stratégies on doit savoir les types de stratégies et leurs rôles dans l'entreprise et aussi son objectif.

### **1-Définition de stratégie**

(latin *strategia*, du grec *stratêgia*)

a-Art de combiner l'action de forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre déterminé par le pouvoir politique.

b. Art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

c. Art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but : La stratégie électorale.

d. Dans la théorie des jeux, ensemble de décisions prises en fonction d'hypothèses de comportement des personnes intéressées dans une conjoncture déterminée. ([www.larousse.fr > dictionnaires > français > stratégie](http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/strategie))

**1-2** -la stratégie est la manière d'élaborer, de diriger et de planifier les actions afin d'atteindre un objectif déterminé, programmé sur le court ou le long terme. Le but principal étant d'éviter le pilotage à vue, une stratégie doit être appliquée et apporter des résultats positifs. Dans le monde de l'entreprise, on parle de management. Ce dernier se fait, sur plusieurs niveaux :

- processus de production
- marketing,
- finance
- ressources humaines

Il s'agit donc d'une combinaison d'objectifs à atteindre à travers des moyens déterminés.

( [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) > dictionnaires > français > stratégie)

## **2-Stratégie d'adaptation :**

### **2-1 définition**

La stratégie d'adaptation est une stratégie issue d'un enchaînement de réponses à une situation de crise, à la façon de faire face à un événement pareille est perçue comme significative et difficile. Ces processus interviennent dans tous les cas où la transaction individuelle-environnement est déséquilibrée.

En psychologie, lorsque les exigences qu'un organisme, en particulier l'être humain, exige, les situations dans lesquelles il se trouve ou auxquelles il fait face, cet organisme déclenche une série de comportements, qui peuvent être manifestes ou secrets, visant à rétablir l'équilibre dans leur transaction avec l'environnement (personnes-environnement) ou, du moins, pour réduire le déséquilibre perçu et les conséquences aversives qui en déclenche . Le mécanisme par lequel ces comportements influence l'impact et les effets de la source de la menace passe par les changements qu'ils introduisent dans les processus d'évaluation.

Ainsi, lorsqu'une personne fait face à une situation qui peut produire du stress ou de l'anxiété, elle commence des stratégies d'adaptation, qui sont intentionnelles, délibérées et involontaires.

Dans l'approche cognitive-comportementale et centrée sur l'être humain, il existe deux manières de comprendre les stratégies d'adaptation:

- En tant que style cognitif cohérent d'approche des problèmes, comprendre le style cognitif comme moyen habituel de traiter l'information et d'utiliser les ressources cognitives (telles que la perception, la mémoire, le traitement...) L'association de divers variables de personnalité avec des styles d'adaptation.
- En tant que processus dépendant de l'état ou de la situation. Les stratégies ou actions menées par une personne face à différentes situations ou problèmes sont analysées. Cette deuxième façon de comprendre les stratégies d'adaptation indiquerait qu'il y a peu de cohérence dans les stratégies dans différentes situations et, même, vous pouvez changer votre stratégie face au même problème à deux moments

différents dans le temps.( <https://www.aquaportail.com/definition-6828-strategie-d-adaptation.html>):20-02-2022, 13h17

### **2-2 deux types de stratégies d'adaptation:**

#### **2-2-1--Stratégies d'adaptation centrées sur le problème:**

La personne se concentre sur la gestion de la situation, à la recherche de solutions au problème qui a causé la dissonance cognitive. Il y a une recherche délibérée de solution, de recomposition de l'équilibre, rompu par la présence de la situation stressante. Ces types de stratégies sont la confrontation, la recherche de soutien social et la recherche de solutions.

#### **2-2-2--Stratégies d'adaptation centrées sur l'émotion**

La personne recherche la régulation des conséquences émotionnelles activées par la présence de la situation stressante. Si le premier type de stratégies ne fonctionne pas ou est insuffisant, l'objectif est de réduire l'impact sur l'individu. Les stratégies sont la maîtrise de soi, la distanciation, la réévaluation positive, le rejet de soi et la fuite.( <https://www.aquaportail.com/definition-6828-strategie-d-adaptation.html>), 20-02-2022,13h25

### **2-3 Deuxième définition des stratégies d'adaptation**

L'adaptation réfère aux pensées et comportements d'une personne quand elle est confrontée à une situation menaçante (stress) afin d'éviter les conséquences négatives sur son bien-être.

Puisque nous sommes tous différents et stressés pour des raisons multiples, nous choisirons également des stratégies d'adaptation différentes. Comme vous le verrez, il en existe plusieurs... et certaines sont meilleures que d'autres!( <https://www.stresshumain.ca/le-stress/dejouer-le-stress/etape-de-gestion-du-stress-instantanee>) -20-02-2022,19h15

### **2-4 Deux types d'adaptation possibles**

#### **2-4-1 L'adaptation centrée sur les problèmes**

Cette stratégie implique le changement actif de la situation qui est à la source du stress: vous vous concentrez sur le problème exemples :

- **Analyser la situation**

ex. : Porter attention, éviter de prendre trop de responsabilités lorsque vous en avez déjà plusieurs.

- **Travailler plus fort**

ex. : rester éveillé une nuit complète afin d'étudier pour un examen.

- **Appliquer des leçons apprises lors d'expériences précédentes**

ex. : vous perdez un emploi pour la deuxième fois, vous connaissez les étapes à suivre afin d'obtenir un nouvel emploi.

- **Parler à une personne qui peut avoir un impact direct sur votre situation**

ex. : consulter son employeur pour obtenir une prolongation sur un projet dont la date de tombée est la semaine prochaine.

### 2-4-2 L'adaptation centrée sur les émotions

Cette approche plus passive, son rôle est de changer votre réaction émotionnelle face à la situation: vous vous concentrez sur vos émotions. Voici quelques exemples :

- **Ruminer**

ex. : vous continuez à accepter des nouvelles responsabilités et au lieu d'essayer de dire « non », vous vous plaignez et continuez à penser à quel point le monde est injuste.

- **Imaginer/Utiliser la pensée magique**

ex. : vous rêvassez à propos de la manière dont votre situation financière pourrait être meilleure).

- **Éviter/Nier**

ex. : vous évitez complètement tout ce qui se rapporte à la situation stressante ou vous faites utilisation d'alcool/drogues afin d'échapper aux pensées de la situation.

- **Blâmer**

ex. : vous vous blâmez ou vous blâmez les autres pour ce qui est arrivé.

- **Chercher du support social**

ex. : vous parlez à votre meilleur ami de ce qui vous trouble. (<https://www.stresshumain.ca/le-stress/dejouer-le-stress/etape-de-gestion-du-stress-instantanee>) -20-02-2022,19h15

### **3-Développement des capacités d'adaptation et de la résilience des employés**

#### **3-1 Importance des capacités d'adaptation**

Les personnes qui ont de faibles capacités d'adaptation ont plus de risques de souffrir de problèmes de santé et de maladies que celles qui en ont de bonnes. Des capacités d'adaptation insuffisantes et la capacité à résoudre les problèmes et à prendre des bonnes décisions et efficaces.

Pour étudier comment les capacités d'adaptation peuvent prédire l'état de santé, Bill Howatt dirige une recherche doctorale qui vise à répondre à la question suivante : « Quel rôle jouent les capacités d'adaptation dans la prédiction de l'état de santé psychologique et physique d'un individu? » L'étude a permis de constater que les capacités d'adaptation comptent, car elles font office de modératrices en expliquant partiellement pourquoi certaines personnes sont en meilleure santé physique et psychologique que d'autres. Le graphique ci-dessous montre le fonctionnement d'un modérateur. L'étude a conclu que, combinées au degré de stress perçu par une personne, ses capacités d'adaptation prédisent dans quelle mesure elle présentera des risques d'avoir des problèmes de santé.

Bill Howatt a reproduit cette étude dans le domaine public en utilisant un sondage appelé *Your Life at Work*<sup>1</sup>, lancé en 2014 par *The Globe and Mail* et ayant recueilli plus de 12 000 réponses individuelles à la fin de 2016. Les réponses regroupées ont suscité une observation intéressante, à savoir que près de 60 % des travailleurs vivent une forme ou une autre de stress prenant naissance au travail ou à la maison. Ce degré de stress varie de faible à élevé.

Le degré de stress a été décrit de différentes manières : « je suis frustré; je suis à bout de nerfs; je perds le contrôle. » La définition ainsi que les signes et symptômes types du stress se trouvent dans l'article associé au sondage

Plus le degré de stress des personnes sondées était élevé, plus elles couraient de risques de souffrir de maladies mentales et physiques pouvant diminuer leur qualité de vie. Les analyses de modération effectuées de nouveau auprès de cet échantillon de population ont également révélé que les capacités d'adaptation permettent dans une grande mesure de prédire l'état de santé et le degré d'engagement des employés. (Morneau Shepell ltée, 2017-p1et 2)

### 4- Facteurs ayant une incidence sur la manière dont les gens s'adaptent

La présente section détaille les facteurs qui influencent ultimement la capacité d'une personne à affiner sa résilience.

Les micro capacités d'adaptation comportementales sont les aptitudes qu'une personne acquiert, développe et emploie lorsqu'elle doit résoudre des problèmes et prendre des décisions de manière ponctuelle. Elles facilitent le développement intrapersonnel sur le plan de la tolérance au stress, de l'autonomie (capacité de prendre des décisions sans recevoir de directives) et de la conscience de soi<sup>9</sup>. Tout comme un athlète olympique, plus une personne s'entraîne, plus elle pourra affiner sa résilience.

Le livre *The Coping Crisis: Discovering why coping skills are required for a healthy and fulfilling life*<sup>10</sup> présente les cinq facteurs jouant un rôle dans la construction de la carte mentale d'une personne – ce que l'individu utilise automatiquement pour filtrer l'information. Le graphique ci-dessous montre comment ces cinq éléments déterminent la manière dont une personne interprète l'information qu'elle reçoit ou à laquelle elle songe :

Expérience – histoire de vie, parents, expériences de l'enfance et travail Attentes – type de vie auquel une personne aspire

Valeurs – ce qu'une personne considère comme le plus important (p. ex., la famille)  
Croyances – ce qu'une personne considère comme vrai. (M-Shepell ltée, 2017p17)

### 5-Du changement organisationnel à "l'adaptation majeure"

Selon Chameaux (1994), Le changement organisationnel profond ne peut généralement pas s'opérer à stock de ressources constant. Il implique souvent la reconfiguration des systèmes techniques et des outils de management et conduit donc à une tentative d' "adaptation majeure". Par exemple, dans le secteur de la grande distribution alimentaire, les efforts d'adaptation consentis par les entreprises pour améliorer leur capacité

de réaction aux évolutions de la demande et l'efficacité de leur logistique les ont conduites à revoir en profondeur leurs modes d'organisation : nouvelle division du travail entre les points de vente et la tête de réseau (centralisation de la définition des procédures), redéfinition des organigrammes autour de la notion de "catégorie"<sup>42</sup>, adoption de nouvelles règles de coordination logistique avec les fournisseurs... Ces changements organisationnels sont allés de pair avec l'introduction de systèmes d'information permettant la constitution et le traitement de "méga-bases de données" rendues possibles par la généralisation de l'équipement des terminaux de paiement en dispositifs de lecture optique mis en réseau avec le système de gestion. Un effort de formation important a été consenti afin d'adapter les qualifications du personnel des points de vente, et des recrutements ont été effectués au niveau central afin de doter l'organisation de nouvelles compétences individuelles (notamment en matière de traitement de l'information). De manière symétrique, la reconfiguration en profondeur du patrimoine de ressources de l'entreprise (pour faire face, par exemple, à une rupture technologique ou à une transformation radicale du cadre réglementaire) impose généralement une transformation importante des capacités. La déstabilisation des modes de fonctionnement de la firme induite par l'introduction des nouvelles ressources impose un "re-engineering" organisationnel d'autant plus délicat à réaliser que les différentes facettes de l'organisation se trouvent imbriquées de manière systémique. Cette difficulté d'adaptation des capacités de la firme est souvent responsable de l'incapacité des firmes en place de répondre efficacement et rapidement aux ruptures intervenant dans leur environnement concurrentiel (Abernathy et Clark . L'adaptation majeure peut réclamer jusqu'au changement d'équipe de direction, afin de procéder à la transformation radicale des capacités stratégiques de la firme. De fait, le changement d'équipe de direction par décision du conseil d'administration ou au terme d'une OPA est corrélé à la persistance de mauvais résultats, qui témoignent de l'incapacité du management de définir les stratégies d'adaptation qui s'imposent, ou de réussir leur mise en œuvre. (P- MOATI-2001-P47)

## **6-Micro capacités d'adaptation développementales**

Les micro capacités d'adaptation développementales facilitent la résolution de problèmes et la prise de décision. Chacune des neuf aptitudes énumérées ci-dessous peut être enseignée. Une fois acquises, elles aident l'individu à composer plus efficacement avec la vie de manière à prendre de bonnes décisions. Certaines de ces aptitudes proviennent directement de la documentation sur la thérapie cognitive et comportementale et sont enseignées dans un

contexte non clinique mettant l'accent sur l'amélioration de l'efficacité de la réflexion. La réflexion a une incidence importante sur la manière dont une personne assimile son monde. Le but est de fournir à l'apprenant de l'information sur les compétences fondamentales qui influencent sa façon de penser ainsi qu'un modèle lui permettant de comprendre la résilience et comment ses petites décisions quotidiennes quant à sa santé globale influent directement sur son degré de résilience. Parmi les modes efficaces d'enseignement aux adultes des micro capacités d'adaptation développementales, mentionnons celui fondé sur la taxonomie de Bloom<sup>14</sup> des domaines d'apprentissage, qui consiste à fournir à la personne des concepts, et des occasions d'en évaluer l'application à sa vie et d'en comprendre les avantages ainsi que la manière la plus efficace de les mettre en pratique, afin qu'elle puisse s'en souvenir et s'en servir au besoin. L'apprenant réussira rarement à maîtriser les aptitudes au bout d'un cours de trois heures. Comme Bandura<sup>15</sup> le laisse entendre, parvenir à la compétence inconsciente (capacité d'adopter automatiquement un comportement lorsque cela est nécessaire) exige temps, patience, pratique et concentration. Le temps requis est fonction de la situation et du degré de santé mentale de la personne désirant développer ses capacités d'adaptation. On présente chaque aptitude à l'apprenant et on lui demande d'évaluer son niveau de compétence de base. Cela l'aide à cerner ses lacunes et déterminer les aspects à améliorer. En général, les apprenants choisissent d'améliorer une ou deux aptitudes à la fois. Leur niveau de compétence existant définit combien de temps et d'énergie ils auront besoin pour maîtriser l'aptitude

### **6-1-Neuf micro capacités d'adaptation développementales**

Le domaine de la psychologie positive joue un rôle majeur dans l'exploration des manières d'aider les gens à apprendre et à penser différemment. Cette section présente neuf micro capacités d'adaptation développementale. Il est important de noter qu'il ne s'agit nullement des seules aptitudes valables, ni des meilleures. Nous les avons choisies en fonction de notre expérience, comme points de départ utiles pour amorcer une conversation.

#### **6-1-1.Le lieu de contrôle de Rotter**

Le lieu de contrôle permet de mesurer et de comprendre le niveau de maîtrise qu'une personne pense avoir sur sa situation actuelle. La personne peut se situer sur un continuum allant du lieu de contrôle externe, où elle se sent très influencée, voire contrôlée par sa situation et par l'information qu'elle reçoit, au lieu de contrôle interne, où elle est plus indépendante. La personne qui se trouve du côté externe du continuum apprendra à

fonctionner davantage à partir d'un lieu de contrôle interne, ce qui lui donnera du pouvoir et l'aidera à avoir plus d'emprise sur ses décisions et ses actes, conformément à la théorie du choix de Glasser voulant que les êtres humains ont la haute main sur leurs propres choix.

### **6-1-2. L'efficacité personnelle de Bandura**

Lorsqu'une personne a du mal à relever les défis de l'existence, c'est qu'elle manque de compétences de base essentielles au chapitre des finances, des relations interpersonnelles, de l'intimité et du travail. Se croire incapable de réussir dans une situation a des effets négatifs sur l'estime de soi, et une faible estime de soi compromet la capacité de croire qu'on aura un jour du succès dans ce genre de situation. Bandura a fait un modèle instructif permettant de faire comprendre à une personne le lien entre ce qu'elle croit qu'elle va faire, sa confiance en ses capacités et son estime de soi. Lorsqu'une personne éprouve des difficultés, il peut être utile de déterminer si l'on pourrait éliminer un blocage dans ses habiletés fondamentales pour réduire son stress et accroître son assurance et ses chances de réussite, afin d'améliorer son estime de soi et sa santé mentale.

### **6-1-3. Le modèle ABC d'Ellis**

Voici un modèle efficace pour aider une personne à comprendre pourquoi elle entretient des sentiments négatifs à propos de son potentiel et de son avenir. Il peut révéler la relation entre certains événements et les raisons pour lesquelles quelqu'un réagit et se comporte d'une certaine manière. Ce modèle enseigne comment réfuter des pensées erronées et les remplacer par une réflexion plus efficace. Il est difficile pour une personne d'apprendre à affronter les obstacles si au départ elle s'appuie sur des pensées fallacieuses qui la mettent en position de faiblesse. Il en résulte souvent des réponses émotionnelles et des comportements qui vont à l'encontre de son intérêt, comme réagir exagérément au commentaire d'un pair parce qu'on l'a interprété grâce au filtre de ses croyances au lieu de se fier aux faits. Cette réaction excessive exerce sur la relation une tension injustifiée, qui n'existerait pas si la personne avait pu remettre en question ses pensées erronées, voire irrationnelles.

### **6-1-4. Les schémas cognitifs de Beck**

Comme un logiciel espion, de petits programmes automatiques peuvent s'intégrer à l'individu et créer des schémas ou des scripts cognitifs servant à interpréter l'information et les pensées. Les suppositions qu'une personne fait à son propre sujet (p. ex., « ma vie est un

échec ») peuvent l'empêcher de faire des efforts, puisqu'elle a déjà conclu automatiquement qu'elle échouerait. Si on ne le supprime pas, un schéma négatif peut avoir un impact majeur sur la perception qu'a une personne de sa capacité à bien réagir ou à réfléchir, ce qui influera sur ses décisions au sujet de son potentiel.

### **6-1-5. L'intelligence émotionnelle de Goleman**

Mesure la capacité d'une personne d'interpréter efficacement les buts et les actes d'autrui, sa capacité à travailler avec les autres et son aptitude à gérer ses émotions lorsqu'elle est sous pression. Prendre des décisions efficaces exige de pouvoir gérer ses émotions sans réagir de manière excessive à l'information reçue. Cette aptitude aide la personne à apprendre à maîtriser ses émotions plus efficacement afin de développer ses habiletés sociales. Il est difficile de bien réagir lorsqu'on se sent dépassé émotionnellement. Acquérir des capacités de base au chapitre de l'intelligence émotionnelle aide l'individu à prendre conscience de l'incidence de ses actes sur les autres, à réduire ses sources de stress et de conflits et à tisser de solides relations sociales.

### **6-1-6. La robustesse psychologique**

La manière dont une personne pense détermine ce qu'elle fera dans des conditions de stress; son calme influence les réponses de son corps, par exemple dans quelle mesure elle se sent tendue ou anxieuse. Certaines des leçons de vie les plus importantes et utiles viennent des expériences vécues. Enseigner cette micro capacité à une personne consiste à lui montrer comment gérer son stress par la pratique et l'expérience. Par exemple, une personne qui commence à travailler dans un centre d'appels trouvera que le rythme y est rapide et se demandera si elle parviendra à gérer toute l'information reçue. Si elle arrive à maintenir sa résilience, plus elle acquerra d'expérience, plus ce qui lui semblait impossible deviendra facile. Les membres de la force spéciale SEAL américaine sont des experts en la matière. Leur formation leur permet de constater de première main que l'esprit paralyse souvent avant le corps. Il faut donc enseigner que l'esprit peut endurer plus de choses que ce que la plupart des gens imaginent.

### **6-1-7. Le cran**

la persévérance, le dynamisme, la volonté, la détermination, la fermeté et la motivation à atteindre un objectif à long terme. Avoir un objectif donne à une personne une raison d'avancer, de sorte que lorsque survient un obstacle elle peut compter sur son but pour se

motiver à obtenir les résultats recherchés. Lorsqu'on enseigne aux gens à avoir du cran, il est utile de mentionner que la personnalité a une incidence sur le dynamisme et la conviction. Cependant, comme cette microcapacité est enseignée en tant qu'outil comportemental, on doit montrer l'importance de procéder par petites étapes. En prêtant attention aux petits gestes quotidiens, la personne acquerra l'assurance et la conviction lui permettant d'obtenir les résultats désirés. Se concentrer quotidiennement sur ses petits gestes, par exemple prendre conscience de chaque bouchée avalée et ne manger que des aliments sains, pourra au bout de plusieurs semaines ou plusieurs mois donner lieu à une grande transformation. Petit train va loin. L'absence de buts et d'objectifs quotidiens a des effets négatifs sur une personne : elle lui fait croire qu'il ne sert à rien d'essayer de réaliser un rêve, puisqu'elle échouera avant même de commencer.

#### **6-1-8. La résolution de problèmes et la prise de décision**

Le facteur qui détermine dans quelle mesure une personne composera adéquatement avec une situation est sa capacité de décomposer le défi en étapes, puis de prendre une décision. On appelle cela l'évaluation cognitive. En apprenant à résoudre des problèmes et prendre des décisions, les gens peuvent acquérir deux aptitudes importantes à utiliser de manière indépendante. Apprendre à demander pourquoi, ne pas tenir certaines affirmations pour vraies et chercher à connaître les faits pertinents avant de prendre une décision réduit le risque de réagir exagérément ou de faire un mauvais choix.

#### **6-1-9. La résilience**

La résilience est la faculté de composer avec différents niveaux d'adversité. La capacité d'une personne à se remettre d'expériences stressantes et à surmonter les difficultés pour bien fonctionner et réussir dans la vie est tributaire du degré de perfectionnement de sa résilience. En plus de développer ses capacités d'adaptation, une personne doit prendre d'autres mesures pour affiner sa résilience, à savoir améliorer sa santé globale, qui englobe la santé physique et financière, les habiletés sociales, le maintien de relations saines et solides au travail et la réponse aux exigences professionnelles pour réussir sa carrière. Il s'agit de la seule micro capacité d'adaptation qui est à fois développementale et durable. (M-Shepell ltée, 2017-P-10).

**6-2-Neuf micro capacités d'adaptation durables**

Le deuxième groupe de micro capacités d'adaptation englobe les micro capacités d'adaptation durables. Ce sont des micro capacités proactives qui favorisent le maintien d'une bonne santé mentale. Vous en trouverez ci-dessous neuf exemples qui aident à affiner la résilience. Chacune d'elle exige qu'on s'y exerce pour en retirer les bienfaits. Considérez par exemple l'activité physique. Si une personne court cinq kilomètres une fois par an, il y a peu de chances qu'elle soit capable de courir un marathon. Toutefois, si elle s'entraîne chaque jour en ayant une motivation et un but clairs, elle sera plus susceptible d'acquérir l'énergie pour participer à un marathon. Une vie saine et épanouissante est une course de fond, pas un sprint. Bill Howatt a présenté les exemples de micro capacités d'adaptation durables donnés ci-dessous dans une série d'articles parus dans le Globe and Mail, à l'appui du nouveau prix Milieu de travail d'exception, décerné aux meilleurs employeurs par Morneau Shepell de concert avec The Globe and Mail. Chaque aptitude est associée à une référence, de sorte que le lecteur puisse lire l'article au complet :

**6-2-1.Pleine conscience**

Pratique consistant à centrer son attention sur le moment présent pour apprendre à accepter calmement ses sentiments et ses pensées sans se juger. Cela permet d'éliminer les soucis et les craintes, de se sentir calme et en paix et d'apprécier tous les autres éléments positifs de sa vie.

**6-2-2- Méditation**

Pratique consistant à s'exercer à faire le vide dans son esprit. Il s'agit d'une autre manière de pratiquer la pleine conscience.

**6-2-3-Tenue d'un journal**

Pratique consistant à prendre quelques moments pour assimiler les événements de chaque journée. Cela aide à cerner ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait être fait différemment à l'avenir. Il ne s'agit pas de focaliser sur ce qui cloche, mais bien de consigner par écrit les choses négatives afin de tourner la page pour s'améliorer continuellement.

**6-2-4- Gestion de l'humeur**

Pratique consistant à prêter attention aux différentes émotions ressenties à la maison et au travail pour découvrir des signes révélateurs de certaines tendances et tensions, afin de savoir quoi prioriser pour réduire son stress émotionnel

**6-2-5-Respiration diaphragmatique**

S'apparentant à la méditation, cette pratique structurée peut aider à se calmer afin de permettre au cerveau de prendre une pause de la négativité et à l'individu de refaire ses énergies.

**6-2-6-Discours intérieur positif**

Se fondant sur le principe que nous créons ce que nous pensons, le discours intérieur positif entraîne le cerveau à penser plus positivement que négativement.

**6-2-7-Plan de santé quotidien à six étapes**

Il est utile de disposer d'un plan d'action quotidien pour appliquer les microcapacités qui favorisent la résilience. Cette aptitude met l'accent sur les microdécisions qui ont une incidence sur la santé globale (corps et esprit) d'une personne.

**6-2-8-Gratitude**

La plupart des gens songeant à améliorer leurs capacités d'adaptation et leur résilience ont plus de points forts que de points faibles. Pour certains, le défi consiste à prendre conscience des éléments positifs de leur vie (p. ex., l'air pur). La clé de la paix est de ressentir de la gratitude pour ce que l'on possède.

**6-2-9-Suppression des pensées négatives**

Pratique consistant à terminer chaque journée avec un esprit clair, positif ou neutre. Elle vise la résolution des préoccupations de l'individu afin d'éliminer la négativité. Lorsque la personne n'y parvient pas toute seule, il peut être nécessaire qu'elle demande de l'aide avant que ses pensées négatives se transforment en habitude et qu'elles aient un impact sur ses croyances (M-Shepell ltée, 2017-P-10).

**7-Le travail et la santé****7-1 Le travail**

le travail peut être décrit dans son état actuel selon différentes dimension qui permet d'entrevoir ce que peuvent être les relation entre travail et santé – santé entendue ici au sens global du terme , incluent des composantes physique ,cognitive , psychique et sociale . nous reviendrons ultérieurement sur ses différent composantes.

les dimension de travail envisagé ici sont, la place du travail, le temps de travail, l'organisation de travail, le contenu de travail enfin les condition de travail.

**7-1-2-La population au travail et leurs évolutions**

le travail a changé depuis un siècle, les population au travail connaissent aussi des évolutions, on assiste en effet a un vieillissement des population dans les pays occidentaux , cette évolution démographique implique de s'intéresser au phénomène de vieillissement au travail , les salarié âgé rencontre des difficulté qui peuvent faire obstacle a leurs sante. nous renvoyons les lectures de chapitre de laville et volkoff de cette ouvrage qui developpe cette question.

**7-1-3-La concentration de la vie active aux intermédiaires :**

Les jeunes poursuivent de plus en plus des études supérieurs longues et des formations professionnels, ce qui a pour conséquence le recule de l'âge d'entre dans la vie actif. Par ailleurs la fin de vie actifs s'effectuer de plus en plu tôt, du fait de l'avancement de l'âge de la retraite, mais surtout parce que les salariés âgés sont de plus en plu incités a quitter le marché du travail avant l'âge de la retraite dans le cadre de la réduction des effectifs des entreprises de mouvement de fusion, de restructurations ou d'optimisation économique.

Cela n'est pas sans conséquence sur la santé, en effet s'il peut être bénéfique de pouvoir profiter tôt de la retraite, les licenciements et les ruptures sont souvent vécus difficilement et impliquent un réel travail de deuil.

**7-1-3-1-Le travail des jeunes**

De mieux en mieux formés, les jeunes arrivent en entreprise avec une bonne connaissance des technique informatiques, ce qui est un atout certain. En revanche, leur connaissance du travail n'est que théorique auparavant ils pouvaient bénéficier d'un

accompagnement et d'une formation au cours de la tâche « sur le tas », par les plus anciens qui connaissent la réalité du travail cette forme de « compagnonnage » s'avère de plus en plus rare et difficile, d'une part parce que les plus anciens sont moins nombreux et d'autre part parce que les contraintes temporelles sont telles qu'il ne reste plus de temps disponible pour permettre aux plus âgés de former les plus jeunes, même si quelques entreprises ont essayé de développer le tutorat.

### **7-1--3-2-Le travail des femmes**

Depuis un siècle, l'activité féminine salariée s'est beaucoup développée. Le travail féminin, malgré ses évolutions, conserve certaines spécificités telles que l'interruption de la carrière pour la naissance des enfants, la contrainte de la double journée, c'est-à-dire assurer le travail salarié le travail domestique, enfin demeurent encore souvent des inégalités de postes et de rémunération. » (P- FALZON 2004- P69 -70).

### **7-2 La santé**

La santé au travail est un concept en évolution continue, parce que les atteintes à la santé engendrées par le travail évoluent avec le travail lui-même, et que la notion même de santé évolue.

Longtemps la santé est restée un concept vide, défini par des absences, comme le rappellent Laville et Volkoff, par des pathologies, pas de déficiences, pas de restriction de la vie sociale, pas de misère économique. La santé alors n'est pas encore définie par un contenu spécifique. L'OMS (organisation mondiale de la santé) en donne cette définition : « la santé est un état de complet bien être physique, mentale et sociale, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Cette définition, si elle dépasse la notion d'absence, garde cependant un caractère statique souvent critiqué, Coppée parle d'équilibre dynamique et Péquignot écrit : « la santé n'a jamais été une donnée, elle a toujours été une conquête difficile, surmontant ou rusant, supprimant ou cohabitant avec les maladies. » la santé est en effet actuellement de plus en plus considérée, dans une vision positive et dynamique, comme le résultat d'un processus de construction, processus dans lequel le travail occupe une place privilégiée, nous y reviendrons.

**7-2-1 L'évolution des atteintes à la santé**

C'est à Ramazzini que l'on doit le premier traité, des maladies de travail, publié en 1700. Il y décrit les atteintes qu'il a identifiées chez les mineurs, les doreurs, chez « ceux qui administrent les frictions mercurielles ». Les connaissances se sont construites par la reconnaissance successive de liens entre une pathologie donnée et une étiologie professionnelle, généralement sur le modèle de la causalité unique, citons pour mémoire les étapes qui ont constitué l'identification de l'origine professionnelle de la silicose chez les mineurs, et celles des pathologies liées à l'utilisation de solvants, cette fois-ci liées à certaines substances, à leur condition d'utilisation et non plus à une profession. Tout cela parviendra à un corpus de connaissances médicales et réglementaires sur la pathologie professionnelle.

Ce long chemin de reconnaissance a été parsemé d'embûches, comme le montre le problème de l'amiante, malgré l'existence depuis 1946 d'un corps de médecins du travail. Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle et de l'événement l'ère industrielle, les employeurs avaient eux-mêmes créé des services médicaux internes aux entreprises, sans doute plus pour sauvegarder la force de travail que pour promouvoir la santé des salariés. La santé reste d'ailleurs actuellement considérée comme une ressource pour les organisations, c'est notamment le cas des entreprises à risque où la santé est une composante de la fiabilité, ce dont il n'y a pas à s'indigner, si elle n'est pas cantonnée à cela.

Dans les dernières décennies, la pathologie professionnelle a évolué avec le travail. Les atteintes physiques ont régressé, encore faut-il être prudent car le développement des TMS, troubles musculo-squelettiques, tend à prouver le contraire. On peut cependant constater que la charge physique a perdu de son importance au profit de ce qu'il est convenu d'appeler la charge mentale, dont il faudrait examiner le contenu plus ou moins implicite, car certains, en parlant de charge mentale, parlent en fait de charge cognitive.

La prise en charge de domaines effectifs reconnaissance/ frustration, plaisir/ déplaisir, et plus largement du domaine des effectifs et de l'émotionnel, n'a pas été prise en compte par l'ergonomie, et laissée plus au domaine de la psychopathologie et de la psychodynamique. Les actions de modification ou de conception des situations de travail, souvent pertinentes, n'ont pas jusqu'à présent pris en compte la dimension affective.

### **7-2-2 Atteintes à la santé et construction de la santé :**

Une question demeure ici centrale : le travail est-il un danger pour la santé ou peut-il être un opérateur de santé ? Les faits montrent qu'il peut être l'un et l'autre.

#### **7-2-2-1-Atteintes a la santé liée au travail**

Ce champ est à ce point vaste, étudié de manière pluridisciplinaire par la médecine du travail, l'épidémiologie et toutes les disciplines citées en introduction, qu'il ne saurait être question d'établir un catalogue exhaustif. Nous visons la représentation et l'évolution de ces atteintes.

1/ les accidents de travail. Ils restent une source majeure d'atteintes à la santé. Les situations de travail à risques subsistent malgré la modernisation des installations industrielles et le renforcement de la réglementation concernant la prévention des risques professionnels. Les statistiques officielles ne doivent pas masquer le fait que des situations à risque se sont déplacées vers les activités de sous-traitance, que les jeunes déjà en situation précaire sont plus exposés aux risques, que les contraintes économiques laissent peu de temps aux opérateurs pour l'apprentissage de la maîtrise du risque.

L'accident de travail est le plus souvent le résultat de la combinaison de plusieurs facteurs : technique, organisationnel et humain. La plupart des rapports concernant les accidents font trop rapidement apparaître le facteur humain comme étant le déclencheur de l'événement, la motivation première étant toujours la recherche de la responsabilité. En effet, tous les processus de l'entreprise et son organisation hiérarchique sont fondés sur la notion de responsabilité individuelle et collective, dans le cadre des fonctions et des missions, et aujourd'hui les critères d'évaluation et auto-évaluation sont de plus en plus présents et personnalisés. C'est ici que l'ergonomie trouve une place essentielle pour analyser le travail et notamment les stratégies opératoires, mettre en évidence les difficultés éventuelles rencontrées par les opérateurs et enrichir ainsi l'analyse de l'enchaînement des événements ayant conduit à l'accident. La démarche ergonomique permet de comprendre ce qui s'est réellement passé et permet de rechercher les mesures les plus appropriées pour réduire les risques.

L'accident est défini comme une atteinte brutale de l'intégrité physique de la personne. Par-delà cette dimension physique, il y a lieu de prendre également en compte la dimension psychologique, car un accident est toujours un événement douloureux et sa survenue

n'est jamais sans conséquence physique pour la personne accidentée. Aux conséquences en relation directe avec le traumatisme, il convient d'ajouter souvent celles qui sont liées au phénomène de culpabilisation par l'environnement ou la personne elle-même. Enfin, les personnes appartenant au collectif de travail comme celles situées à proximité du lieu où s'est produit l'accident peuvent également avoir vécu un traumatisme psychique. Les pathologies post-traumatiques témoignent de cette réalité.

2/ les pathologies dues à l'environnement : parmi elles se trouvent les maladies infectieuses, les allergies, les intoxications liées à la présence dans la situation de travail d'agents biologiques et de produits chimiques. Elles touchent des secteurs aussi variés que le secteur agricole et agro-alimentaire, les laboratoires de recherche, le secteur sanitaire ou industrie. Les cancers professionnels se rangent dans cette catégorie, ils sont liés à la présence de substances cancérogènes telles que l'amiante, les poussières de bois, les huiles minérales.

3/ les pathologies dites de surcharge physique : ils sont en relation avec le port de charges lourdes, avec les mouvements répétitifs, des postures pénibles, des vibrations importantes et des nuisances sonores. Parmi celles-ci les troubles musculo-squelettiques, comme nous l'avons signalé plus haut, sont en très nette augmentation. Ils touchent certes les opérateurs effectuant des tâches répétitives et soumis à des contraintes de temps, mais aussi les clavistes, les opérateurs de saisie de données, les caissières de supermarché. Leur augmentation serait en relation avec l'intensification du travail (Gollac et Volkoff, 2000) et constitue un sujet de recherche dans ce domaine.

4/ les pathologies d'ordre psychologique : elles peuvent prendre des formes diverses. Elles sont en très forte augmentation ces dernières années et tendent à représenter aujourd'hui ce que les pathologies physiques représentaient hier.

➤ Le burn-out ou syndrome d'épuisement professionnel, (Freudenberger, 1975) caractérisé par un état dépressif et une fatigue extrême : il a été décrit il y a une trentaine d'années au Canada chez le personnel infirmier et les travailleurs sociaux. On l'observe également chez les enseignants, les cadres supérieurs et les dirigeants, les agents de service en contact avec la clientèle.

➤ Les pathologies liées au surmenage, au stress, à l'hyperactivité professionnelle : elles peuvent revêtir des formes très diverses et d'intensité

variable a type de syndromes dépressifs ou s'exprimer par des symptômes plus d'ordre cognitif avec troubles de la mémoire, de la pensée.

➤ Les pathologies consécutives aux manifestations de violence :

Les affections post-traumatiques en premier lieu. Connues depuis longtemps chez les victimes d'accident de travail sous le nom de névrose post-traumatique, elles sont été décrites plus récemment chez les salariés victimes d'agression au cours de leur travail, citons notamment les agents des banques, les chauffeurs de bus, les enseignants.

Les pathologies qui se présente comme des conséquences du harcèlement moral que hirigoyen (1998, 2001) a décrit comme une conduite abusive qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne et qui met en péril son emploi ou qui dégrade le climat de travail.

5/ les pathologies infra-clinique. A coté des traces socialement reconnues (accident, maladies professionnelles), il existe de nombreuses autres atteintes à la santé. Ces empreintes, ces pathologies infra-clinique se manifestent a plus ou moins long terme et contaminent les divers domaines de vie sous la forme de contamination du langage, obsession de l'heure, rigidification des mode de pensée. Ce sont autant de signes ou d'objets d'étude pour les chercheurs que d'inquiétudes pour les praticiens.

Atteintes a la santé liée au « non travail ». si le travail peut être un danger pour la santé. Son absence et le chômage sont loin d'être synonyme de santé, comme le prouvent les observations cliniques qui sont pu être faites chez les chômeurs. La détresse du chômeur ne se réduite pas a la perte de sa rémunération. Le chômage constitue pour beaucoup un traumatisme social généralisé qui se répercute sur tous les aspects de la vie quotidienne et sur toutes les dimensions de la personne, notamment la santé. La perte des repère dans l'espace et dans le temps, le sentiment d'inutilité au monde, l'impuissance à se projeter dans l'avenir, l'effritement dans le statut social, la disparition des liens avec les autres, aboutissent a une crise d'identité qui en termes de santé peut s'exprimer au plan somatique comme au plan de la santé mentale, le plus souvent au travers d'un syndrome dépressif.

### **7-2-3 Construction de la santé :**

La santé s'envisager donc actuellement, nous l'avons vu plus haut, comme un processus de construction tout au long de la vie, une sorte de conquête permanente. De jours

## **Chapitre II : Les stratégies d'adaptation aux exigences du travail**

---

Falzon (1993) parle aussi de but, d'idéale à atteindre. Le travail occupe dans se processus une place de choix, celle de la conquête de l'identité dans le champ social, celle de l'accomplissement.

Le travail peut être source de l'épanouissement, d'élaboration de compétence, voire d'expertise. La liberté d'initiative et l'autonomie sont des facteurs favorable pour que l'opérateur trouve un plaisir personnel à mettre ces compétences au service d'une œuvre individuelle ou collective, a condition que cette autonomie ne s'accompagne pas d'une augmentation de la pression, des contraintes de temps et de qualité comme c'est parfois le cas actuellement.

Les compétences des opérateurs peuvent porter sur le champ professionnel, mais il peut s'agir aussi de compétences individuelles ou collectives concernant leur santé et leur capacité physique en particulier. Elles peuvent permettre de redéfinir l'organisation des collectifs de travail en fonction des aptitudes de chacun.

Les supérieures hiérarchiques. Cette dimension est partie prenante dans le processus (c'est aussi au cours de travail qui peut se construire la reconnaissance sociale à travers la reconnaissance de travail et des compétences par les collègues de travail et d'épanouissement et de construction de la santé.

Falzon (1998) rappelle que la santé fait partie des objectifs de l'ergonomie et ce dans une vision dynamique de construction de la santé intégrant une dimension cognitive. De manière originale, Montemolin (1993) définit la santé cognitive comme « être compétent », c'est-à-dire disposer des compétences qui permettent d'être embauché, de réussir, de progresser. » ((P- FALZON 2004- P69 -74).

### **Résumé**

Dans se chapitre qui entoure la première variable de notre thème de recherche qui constitue les stratégies d'adaptation aux exigences de travail c'est là où on a défini les stratégies en générale, et en particulier les stratégies d'adaptation qui représente un atout majeur dans les entreprises d'aujourd'hui, notre focalisation a été sur les grands facteurs des stratégies d'adaptation dans le milieu de travail et le développement de la capacité de cette adaptation.

# **Chapitre III: l'autonomie au travail**

**Préambule**

L'autonomie au travail est une nécessité absolue dans le travail que toutes les entreprises doivent prendre en considération pour bien garder le bon fonctionnement de travail

Dans ce chapitre on parle de l'autonomie comme généralité et l'autonomie au travail en particulier alors pour mieux comprendre on commence par définir cette autonomie et dégager son grand rôle dans les entreprises et aussi pour la motivation des salariés.

**1-Définition d'autonomie**

Le terme autonomie est défini par la capacité à se gouverner soi-même. Elle présuppose la capacité de jugement, c'est-à-dire la capacité de prévoir et de choisir, et la liberté de pouvoir agir, accepter ou refuser en fonction de son jugement. Cette liberté doit s'exercer dans le respect des lois et des usages communs. L'autonomie d'une personne relève ainsi à la fois de la capacité et de la liberté. Lorsque les capacités intellectuelles d'une personne âgée sont altérées, les soins qui lui sont prodigués doivent lui être expliqués. La volonté de la personne ou ses choix doivent primer sur ceux de ses proches. Certaines situations sont complexes : les désirs ou projets d'une personne âgée ne sont pas toujours en adéquation avec les possibilités d'y répondre. Dans tous les cas, le respect de l'autonomie impose une négociation centrée sur les souhaits de la personne âgée. L'autonomie est parfois définie comme l'absence de dépendance. Cette vision nous semble réductrice et déracinée de ses sources philosophiques et morales.(Université Médicale Virtuelle Francophone, 2008-2009, Autonomie et dépendance, P01).

**1-2- définition de l'autonomie au travail**

Selon Christophe Everaere (2007) l'autonomie au travail a travers l'idée des « capacité d'initiative, de discernement, d'auto-organisation, voire de « liberté » dans le travail ». L'autonomie présume donc l'intelligence de la réflexion : ingrédients qui, toujours selon cet auteur, permettent à un individu d'agir rapidement dans un contexte imprégné d'imprévisibilité. Alors qu'il propose un outil d'évaluation de l'autonomie, dit que l'autonomie est caractérisée par des propriétés très floues qui amènent à rendre difficile tant sa définition que sa mesure. Christophe Everaere (2007).

Il est important de comprendre que l'autonomie ne signifie pas en rien une absence de contrainte. En effet, chaque individu évolue dans un environnement qui n'est pas exempt de contrainte. Dans les faits, l'autonomie ne représente en rien la capacité d'un individu à évaluer sans contrainte. C'est tout l'inverse. L'autonomie représente en fait la capacité d'un individu à gérer ces contraintes. L'individu prend en compte ces contraintes en les identifiant, les évaluant et en agissant en conséquence, le tout en se référant à ses propres lois. Ensuite, il serait erroné de confondre autonomie et indépendance. Ces notions sont de fait souvent mélangées. Alors que l'indépendance représente la capacité de ne dépendre de personne, l'autonomie elle met en avant l'aptitude à gérer ces interdépendances. L'autonomie n'implique nullement l'isolement, elle tend à la complémentarité. (B- ERWIN- (2017)-P17).

## **2- Aspects et caractéristiques de l'autonomie**

### **2-1. L'autonomie au travail**

Le champ de la « stratégie comme pratique » ou encore « fabrique de stratégie » est entrevu pour mettre en valeur la pertinence du concept d'autonomie. En effet, cette approche en plus de tenir compte de l'être humain en tant que facteur important de la stratégie, se focalise sur l'étude des « microactions » à travers les quelles les acteurs organisent l'activité de manière à générer des résultats stratégiques (Johnson et al., 2003). Les pratiques d'autonomie peuvent donc, être utilisées comme unités d'analyse pour examiner de quelle manière se construisent les interactions entre les acteurs pour engendrer des résultats positifs pour l'entreprise. En effet, il est possible de considérer les pratiques d'autonomie comme des activités stratégiques si elles ont un effet sur les résultats, les orientations, la survie et les avantages concurrentiels de l'entreprise (Golsorkhi, 2006). Selon cette optique, la vision de l'entrepreneur, responsable du volet stratégique est très importante car elle révèle des éléments de leur stratégie et de leur pratique ainsi que leur capacité à changer un « ordre établi » pour passer à un modèle d'autonomie.

### **2-2 -Une condition d'efficacité dans les secteurs industriels :**

Les particularités des industries du processus font que la production s'arrêterait si les ouvriers et les techniciens ne jouaient pas constamment avec les règles affirmées de De Terssac. En effet, le fonctionnement effectif de l'organisation est le résultat de la conjugaison de deux composantes complémentaires : le respect des normes et des procédures imposées et le travail réel des salariés. Ces derniers se basent sur les procédures mais sont obligés de les compléter

par des bricolages et des arrangements improvisés afin de faire tourner les « chaînes » et ne pas stopper les flux de production. Boltanski et Chiapello (1999) indiquent que l'innovation principale qui marquait un changement effectif par rapport au mode d'organisation taylorien, est l'autonomie procurée à l'ouvrier et qui fut échangé principalement contre la sécurité de l'emploi (Ben Aissa, 2005). L'autonomie des salariés ne serait plus, dans ce cas, une forme de désobéissance ou d'anarchie qui s'installe contre l'organisation formelle mais elle est plutôt une réalité effective et tolérée même si souvent ignorée par la direction. Cependant,

L'autonomie et son exercice effectif dans l'organisation sont parfois contestés et renvoient aux concepts de « liberté négative » et de « liberté positive » présentés par Chatzis (1999) et qui débouchent sur une réflexion sur les conditions d'efficacité et de mise à l'épreuve de l'action autonome du salarié dont le nouveau défi est d'être efficace dans l'indépendance. En effet, les tenants de la théorie de la contingence affirment, tout en présentant l'autonomie comme une solution managériale, qu'il n'y a pas de mode de gestion unique et optimal et que l'autonomie pourrait amener dans certains cas à des dysfonctionnements et à des pertes de coûts.<sup>1</sup> Pour Gilbert de Terssac (1992) l'autonomie des acteurs (il fait référence aux agents de maîtrise et aux exécutants) est devenue « une condition de l'efficacité des ensembles techniques ». Cette proposition est d'autant plus vérifiée dans le secteur industriel où les processus de travail sont fortement automatisés et où la liberté de l'acteur est jugée indispensable au bon fonctionnement des ateliers et au maintien du flux de production. Car l'acteur improvise et « invente » des solutions pour gérer les imprévus et combler les lacunes du système automatisé. Mais cette légitimation du rôle de l'autonomie ne conduit pas à son application de manière spontanée et naturelle. Au contraire, elle sera le résultat de marchandages et de négociations permanents (Reynaud, 1997). Le résultat de ces négociations sera le plus souvent d'établir un échange de l'autonomie contre l'atteinte d'objectifs fixés et actualisés par les chefs.

### **2-3-Une source de motivation**

En plus de servir les objectifs d'efficacité des entreprises, l'autonomie s'avère être aussi une source de motivation du personnel. En effet, les travaux de Herzberg (1978) montrent qu'un travail plus autonome, notamment grâce à l'enrichissement et à l'élargissement des tâches est source de motivation car cela permet au salarié de retrouver son identité au travail et lui donne une plus grande satisfaction en prenant une part plus importante à la réalisation d'un travail moins parcellisé.

L'étude des motivations conclut donc à la nécessité de redonner de l'autonomie aux acteurs même si cela n'est pas principalement fait pour leur bien-être mais pour qu'ils produisent plus et mieux.

Ce point de vue est partagé par Mintzberg (1982) qui affirme que l'autonomie dans le travail engendre une forte responsabilisation ainsi qu'une motivation. Cependant, il faut continuer à contrôler les acteurs et à les amener à mieuxordonner leur travail pour garantir une plus grande efficacité.

#### **2-4 une multitude de domaines d'application**

L'autonomie est rarement absolue, elle est souvent réfrénée par des contraintes plus ou moins souples (Courpasson, 2000) et par des exigences de productivité et de rendement.

Mais en dépit des contraintes et du contrôle, les salariés exploitent toutes les formes d'autonomie auxquelles ils peuvent avoir accès, qu'elles soient officiellement accordées ou officieusement conquises. Quelques domaines d'application de l'autonomie et de sa mise en pratique par les salariés sont ainsi identifiés. L'autonomie peut ainsi se déployer à travers :

- Une absence de surveillance permanente de la part du supérieur hiérarchique (Srivasta et Salipante, 1976)
- Une marge de manœuvre utilisable pour adapter les moyens nécessaires à mettre en œuvre pour réaliser l'objectif donné (Gollac, 1989), (Valeyre, 1998).
- La liberté de modifier les cadences de travail, les délais, et de séquencer les activités selon son choix (Breugh et Becker, 1987).
- La capacité de réagir à un incident, sans faire appel à un supérieur hiérarchique (Zarifian, 1995, 1999).

Cette liste non exhaustive d'exemples d'application de l'autonomie par les salariés montre toute les possibilités qu'offre un travail autonome aux subordonnés qui en bénéficient et légitime quelque part la résistance et le scepticisme de certains cadres.( S- EL ANDOULSI-P 04 ,05,06).

**3-Les quatre niveaux d'autonomie :**

- **Niveau 1 : manque de compétence :**

L'autonomie va de paire avec la compétence, les questions trop fréquentes et déplacer marquent un manque de compétence flagrant. Cependant, l'absence de question ne veut pas forcément dire que le salarié sait, il peut ignorer quelque chose et ne pas oser demander, c'est au manager d'être vigilant et de déceler une réelle incompétence de la part d'un collaborateur (rédhibitoire pour l'autonomie) d'un simple manque de confiance en ses capacités.

- **Niveau 2 : poser de bonnes questions :**

Le salarié se montre curieux et pose des questions pertinentes pour apprendre et réfléchir. Il est en phase de devenir autonome surtout s'il pose des questions concernant les écarts entre la théorie et la pratique, a contrario, un individu peut bien faire son travail sans poser la moindre question. Dans ce cas, est-ce compatible avec plus d'autonomie ?

- **Niveau 3 : adapter les règles :**

Intelligemment. Le salarié est capable de « transgresser » certaines règles de manière pertinente en fonction de la situation, sans dépasser les limites. Le collaborateur est capable de considérer une règle obligatoire, facultative, inutile ou nuisible à la réalisation de son travail.

- **Niveau 4 : remettre en cause et améliorer :**

Le collaborateur maîtrise parfaitement son poste, il a la capacité d'innover pour améliorer et il est force de propositions. Il sera parfois freiné par la bureaucratie et la validation hiérarchique mais il peut être autonome avec un simple contrôle de la hiérarchie. (<https://blog.be-up-developpement.com/autonomie-au-travail>, le 19-01-2022, à 14h 35).

**4-l'importance de l'autonomie au travail :**

L'autonomie au travail donne au salariés l'opportunité d'être acteurs de vie professionnelle. Elle offre la possibilité à chacun de participer fortement à la production et de prendre des décisions. Elle implique l'utilisation des compétences et leur optimisation en vue d'augmenter l'efficacité des équipes. Bien que le niveau d'autonomie évalue généralement

avec l'importance du poste, il suppose la conjugaison de l'intelligence et du dynamisme pour répondre à toutes les situations.

L'autonomie constitue une grande source de motivation pour les équipes. Chaque salarié se sent plus concerné par la productivité et le fonctionnement de l'entreprise. Être autonome apporte un sentiment de bien être qui fait régner une ambiance à l'exécution des diverses missions. En dehors de la productivité, la liberté qu'ils ont permet d'optimiser la santé psychique et physique des employés de l'entreprise. L'autonomie au travail est alors indispensable pour améliorer la qualité de vie des collaborateurs. (Abc signalétique, autonome au travail, l'importance de l'autonomie au travail, 2021).

### **5-L'évaluation individuel des salaires et le sentiment d'autonomie :**

L'autonomie et formaliser comme une absence de contrôle de principale sur l'usage que le salarié fait de son temps de travail. Plus l'agent sera financièrement responsable de sa performance et plus le principale aura intérêt à le laisser libre du choix de ses occupations pendant son temps du travail.

Autonomie et rémunération indexée sur la performance individuelle vont donc de pair avec l'usage d'outils permettant une évaluation faible de la performance de chaque salarié ; outre le développement de l'autonomie des salariés, l'une de direction importante de changement organisationnels à l'œuvre dans les entreprises au cours des années quatre-vingt-dix et le développement d'interdépendance horizontale entre les travailleurs. Les organisations qui gèrent leurs ressources au plus juste, en éliminant toutes formes de surcapacité, qui imposent des contraintes temporelles fortes à la production (juste à temps) ou qui fixent des objectifs de qualité ambitieux rendent le travail des uns plus sensible au résultat du travail des autres. Le développement de dispositifs de travail en équipes (équipes de travail autonome, de résolution de problèmes, groupes d'analyse de la valeur, équipes de projet,...etc.) est souvent présenté comme complémentaire à ces changements d'organisation du travail.

La prise en compte des interactions au sein d'un groupe de travailleurs complique considérablement les prédictions de la théorie de l'agence. Itoh (1992) montre que le contrat incitatif issu du modèle de Holmstrom et Milgrom (1991) implique que les conditions d'optimalité du travail en groupe (responsabilité conjointe de deux tâches à deux agents) sont incompatibles avec celles d'une indexation de la rémunération sur la performance individuelle

car elle induirait des comportements de « sabotage ». boning, ichtniowski et shaw (2001) kandel et lazear (1992) montrent que le problème de freeriding en équipe ne peut être résolu que par des mécanismes non monétaires comme la pression des pairs ou les normes sociales. Dans ce cas, il est optimal que le groupe par rapport auquel l'indicateur de performance collective est obtenu coïncide avec celui des pairs.

Enfin, un dernier élément souvent mis en avant dans la littérature anglo-saxonne est la complémentarité entre les pratiques organisationnelles et des entreprises et leurs dispositifs incitatifs. Les gains de productivité associés à l'adoption d'un ensemble de pratique organisationnelle et incitative complémentaires doivent être significativement supérieurs à la somme des effets marginaux de chaque dispositifs adoptée d'une manière isolée. Cette idée est développée par exemple par milgrom et robert (1990), plusieurs analyses récentes sur des données américaines, notamment ichtniowski, shaw et prennushi (1997), ont confirmé cette caractéristique.

Ce court examen de la littérature permet d'identifier deux lignes de complémentarité entre forme d'organisation et dispositif incitatif. Une première associe l'autonomie des salariés à l'indexation de la rémunération sur la performance individuelle et aux entretiens d'évaluation. Une seconde relie interdépendance horizontale au sein du groupe, rémunération indexée sur les indicateurs de performance collective et pression des pairs ou normes sociales.

Si le thème de l'évaluation de la performance est très présent dans l'analyse économique, il est frappant de constater l'absence de travaux sur les entretiens d'évaluation pratique par les entreprises. Les nouvelles formes organisationnelles favorisent des objectifs de qualité, de délais ou de gestion ou plus juste des ressources, qui se sont diffusées depuis des deux dernières décennies au sein des entreprises, s'accompagnent d'un développement conjoint de l'autonomie des salariés, du travail en équipes ou en groupes et de pratique d'entretiens individuels d'évaluation. Or, si les modèles d'agence multitâches traditionnels parviennent bien à expliquer les complémentarités entre l'autonomie des salariés et l'évaluation de la performance individuelles, ces deux caractéristiques du poste de travail se révèlent incompatibles avec le travail en équipes. La production en équipes permet de verser une prime incitative plus faible que dans le cas de la production individuelle, soit en raison de mécanismes d'autocontrôle. En outre, l'équipe représente un moyen de partage du risque entre les agents (C.PATRICIA ET AL-2004-P 28).

**6-l'autonomie : valeur régulatrice face aux contraintes de travail :**

Le travail se transforme il se précarise au niveau des contrats d'emploi, la sous-traitance s'accroît rendant les entreprises intervenantes de plus en plus dépendantes des donneurs d'ordre, la déqualification à l'embauche s'accroît, surtout pour les femmes, on reconnaît que, Simultanément à la montée du nombre de chômeurs, les salariés disposant d'un emploi voient leur charge de travail augmenter.. Autrement dit encore, les salariés, quelque soit leur emploi et leur qualification apparaissent de plus en plus contraints et les résultats de l'enquête sur les conditions de travail de 1991 comparés à ceux de la précédente datant de 1984 ont mis en évidence leur dégradation.

Les données font notamment apparaître une plus grande flexibilité des horaires de travail et l'augmentation du travail à raison de six à sept jours par semaine. Au niveau des contraintes de rythme, les délais de réalisation du travail sont de plus en plus serrés, les cadences imposées par une machine ou par les exigences de rendement s'accroissent, en même temps que le contrôle hiérarchique et le degré de prescription des modes opératoires s'accroissent.

La répétitivité du travail est également en forte augmentation et, en termes d'organisation du travail, seul l'indicateur relatif aux initiatives personnelles lors d'incidents dans le travail semble progresser favorablement, les salariés étant plus nombreux à déclarer régler personnellement l'incident dans la plupart des cas.

Les résultats de l'enquête "Conditions de travail" sont à prendre avec précaution, du fait qu'il s'agit d'informations recueillies par déclarations et qui mélangent description objective et appréciation subjective des salariés. Certaines contraintes peuvent donc ne pas avoir objectivement évolué mais être ressenties comme plus pénibles par les salariés. Cependant, même en tenant compte des limites de l'enquête, les données statistiques font bien apparaître une tendance à la diminution des marges de manœuvre dont disposent les salariés Simultanément à l'augmentation de la pénibilité physique du travail dans de nombreux secteurs d'activité, Ct pour la plupart des catégories socio-professionnelles.(K-CHATZIS , C-MOUNIER, P-VELTZ , P-ZARIFIAN- 1999-P161).

## **7-la perte d'autonomie**

### **7-1-définition de la perte d'autonomie**

La perte d'autonomie se définit par l'impossibilité pour une personne d'effectuer par elle-même certaines actes de la vie courante, dans son environnement habituel. Celle-ci peut survenir de façon brutale à la suite d'un accident, d'un choc psychologique, d'une maladie comme (Alzheimer ou parkinson) ou s'installer de façon progressive et entraîner un besoin d'aide. (Malakoff humanis, essentiel autonome, qu'est ce que la dépendance et la perte d'autonomie, définition de la perte d'autonomie, 2021).

### **7-2-L'évaluation de la perte d'autonomie**

Au-delà du ressenti, il n'est pas toujours facile d'évaluer la perte d'autonomie. Conçue au début des années 1990 et enrichie depuis, la grille Aggir (Autonomie, gérontologie et groupes iso-ressources) permet d'évaluer le degré de dépendance ou d'autonomie des personnes âgées dans la réalisation des actes de la vie quotidienne (AVQ). Elle détermine le niveau d'aides dont la personne dépendante a besoin comme l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA).

Pour chaque activité, les capacités de la personne âgée sont évaluées selon 3 modalités :

- la personne fait seule, totalement, habituellement et correctement,
- la personne fait partiellement, ou non habituellement ou non correctement,
- la personne ne fait pas.

Il s'agit aussi bien d'activités corporelles et mentales comme se laver, s'habiller ou encore se déplacer, que d'activités domestiques et sociales comme préparer ses repas, acheter volontairement des biens ou respecter l'ordonnance du médecin.(ALTARIBA BERNARD perte d'autonomie comment se prémunir, édition 2017, p 7,8).

### **7-3-Les signes et les symptômes de la perte d'autonomie**

La perte d'autonomie peut survenir brutalement généralement consécutivement à un accident ou s'installer progressivement au fur et à mesure de la dégradation des facultés physiques de la personne.

**7-3-1 troubles de l'équilibre**

Outre une motricité réduite par les douleurs et la perte de force musculaire, les premiers signes de la perte d'autonomie apparaissent avec les troubles de l'équilibre qui viennent exposer la personne au risque de chute et sa conséquence.

**7-3-2 la perte d'appétit**

Perte d'appétit mais aussi la modification des habitudes alimentaires, rejet de certains aliments, pris des repas à des horaires décalés ou anarchiques, etc. sont aussi le signe que la personne n'est plus en état d'assumer seule la préparation et la prise des repas réguliers et adaptés à son état.

**7-3-3 un laisser-aller sur le plan de l'hygiène**

Ceci se manifeste tant sur le plan domestique que corporel. La personne ayant du mal à entretenir son intérieur et à faire sa toilette et s'habiller, ses conditions de vie se dégradent sur

**7-3-4 L'altération de la mémoire**

Cette perte de mémoire peut avoir des conséquences parfois graves, prise des médicaments en double, oubli d'éteindre le gaz ou la plaque électrique, ... Etc.

**7-3-5 l'altération de l'humeur**

L'humeur varie : changement de caractère, entêtement, agressivité, ou au contraire la fatigue, apathie, signe parfois d'un état dépressif ou révélateur d'une maladie neurodégénérative

**7-3-6 l'isolement social**

La diminution de l'autonomie, la tendance à la dépression, l'altération de l'ouïe, mais aussi l'incontinence urinaire sont autant de facteurs qui ont pour conséquence un certain isolement de la personne âgée. Celui-ci ayant pour conséquence d'accélérer le déclin progressif de la personne âgée. (LEA BOLUZE, perte d'autonomie : définition et aides, 2020).

**8-les bons réflexes pour prévenir la perte d'autonomie**

La lutte contre la perte d'autonomie est de favoriser une espérance de vie en bonne santé. Il s'agit alors d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées, et non pas d'agir en faveur d'un

allongement de la durée de vie. L'objectif est aussi d'encourager le maintien à domicile, souvent souhaité par les personnes concernées.

Le départ à la retraite est un bon moment pour commencer à y réfléchir, on a tout intérêt à adopter de nouveaux réflexes pour vieillir en préservant son autonomie. Voici des pistes pour entretenir sa bonne santé :

- Pratiquer une activité physique douce régulièrement : quelques minutes de marche quotidienne ou un peu de nage par exemple. Ici, l'objectif n'est pas la performance, mais plutôt l'entretien régulier du corps.
- Stimuler son cerveau : avec des exercices ou des jeux (mots croisés, scrabble...), on continue à faire travailler sa mémoire. Le cerveau n'est pas un muscle, mais il évolue s'entretient. Faire des exercices quotidiens limitera ou retardera les pertes de mémoire.
- Manager équilibré : seniors ont tendance à ne pas s'alimenter suffisamment. S'ils vivent seuls, ils ne prennent pas toujours le temps de cuisiner de vrais repas. La dénutrition augmente le risque de fracture en fragilisant les os.
- Ne pas rester isolé : avec la solitude, la dépression peut s'installer. Participer à une activité sociale est une bonne solution : groupe de bridge, de marche, de tricot, associations locales...choisissez le votre en fonction de vos goûts.

Il est important de repérer les signes avant-coureurs de la perte d'autonomie. Les proches, et notamment la famille, doivent rester vigilants et encourager leur parent âgé à demander conseil à un professionnel de santé lorsqu'un doute s'installe.

Pour aider les personnes concernées à adopter les bonnes gestes, il est possible de bénéficier d'une aide à domicile. En fonction des besoins, elle se rend régulièrement chez les personnes dépendant pour les accompagner. Elle peut prendre en charge l'entretien de la maison, les repas, les courses ou l'administratif. Son intervention permet de limiter les risques de perte d'autonomie en empêchant l'aggravation de la situation. (<https://www.altivie.fr/article/prevenir-perte-autonomie>, le 25-03-2022, à 18h 45).

**9-les facteurs générateurs d'une perte d'autonomie****9-1-les facteurs physiques**

- Le vieillissement des différents appareils et systèmes du corps : surdité, incontinence, perte de mobilité.

- Les malades (diabète, hypertension, maladies de parkinson, cardio-vasculaire, cancer...).

- Les chutes (avec pour conséquences des facteurs, dont la facteur du col et du fémur).

- Les accidents domestiques (brulures, intoxication...).

**9-2- les facteurs psychiques**

- Le vieillissement cognitif (diminution de la mémoire de concentration...).

- Les chocs affectif (ex. : tristesse et laisser-aller après

- le décès du conjoint, la mort d'un animal domestique ...).

- Les événements de vie difficile (perte de l'ancien logement, perte de capacité...).

- Les pathologique psychique déprissions.

**9-3-les facteurs liés à l'environnement**

- Un environnement pauvre en stimulation (peu d'activité possibles dans le logement ou aux alentours).

- La surprotection de l'entourage (maternage des proches qui font à la place).

- Un logement inadapté (absence de rampes, tapis occasionnant des chutes...).

- L'isolement social (impossibilité de sortir, absence d'interlocuteurs...).

**9-4-les facteurs liés aux habitudes de vie**

- La non utilisation des fonctions physique (absence d'exercice, de marche, maintien de position toujours identique).

- Le non utilisation des fonctions psychiques (absence d'exercice entretenant la mémoire, de confrontation d'idées avec les autres...).
- Les mauvaises habitudes de vie (tabac, alcool, alimentation déséquilibrée, trop riche en sucre et en graisse...). (C-ALLEMAND – p01).

### **10-les conséquences de la perte d'autonomie**

L'impacte de la perte d'autonomie sur le quotidien des personnes atteintes et donc des risques que ces dernières encourent. Ainsi, une personne âgée sujette à une baisse de son autonomie, risque de s'épuiser plus facilement avec des impacts plus ou moins immédiats sur sa santé. Par exemple, elle peut, par mégarde, en essayant d'accomplir certaines tâches du quotidien tout seule, faire une chute et se blesser. Là encore, la présence d'une aide à domicile à ses cotés, peut permettre d'éviter le pire.

Mais bien évidemment, les conséquences ne sont pas uniquement liées à la vie quotidienne de ces aînés fragilisés. Elles peuvent aussi jouer sur leur mentale. Ainsi, une dépression peut rapidement survenir si un aîné prend conscience de son état et de ses capacités diminuées. Le risque est qu'il se renferme sur lui-même, préférant s'isoler pour « cacher » sa perte d'autonomie.

Les habitudes alimentaire peuvent également être mises à mal (avec des risques de malnutrition ou de dénutrition à la clé). En cas de perte d'autonomie, une personne âgée peut très bien, ne plus vouloir ou pouvoir s'alimenter correctement.

L'hygiène peut aussi devenir un souci avec certains aînés que refusent de se laver régulièrement (il convient d'ailleurs de faire attention à ce que la salle de bain soit adaptée), sinon, encore une fois, le recours à une aide à domicile peut s'avérer nécessaire. (Aide à domicile, la perte d'autonomie, 2020).

### **11- la dépendance et la perte d'autonomie**

les concepts de dépendance et la perte d'autonomie ne disposent pourtant pas d'une signification similaire, mais s'il fallait la définir plutôt complémentaire.

Pour bien comprendre la différence entre la dépendance et la perte d'autonomie, il peut être intéressant de se pencher sur leurs définitions. Si l'on s'en tient à celles mentionnées dans le dictionnaire, l'autonomie correspond à la capacité que possède un individu à ne pas être

dépendant d'autrui. La perte d'autonomie serait donc une altération de cette capacité. L'autonomie revêt une dimension psychique et intellectuelle. La personne autonome est apte à décider et à choisir librement. La dépendance, quand à elle, s'apparente à l'impossibilité pour une personne de réaliser des activités physique et psychique, sociales..., sans une aide extérieure.

Ces deux notions s'avèrent au contraire étroitement corrélées entre elles, et la vieillesse tend à les impacter. En effet, plus la perte d'autonomie sera importante plus elle accroîtra la dépendance de la personne âgée. A partir d'un certain stade de dégradation il devient alors indispensable de mettre en place un dispositif adapté pour assurer le maintien à domicile dans de bonnes conditions, ou d'envisager un hébergement dans une structure spécialisée.

Les causes de la dépendance si le grand âge constitue le principal facteur favorisant la dépendance, certaines autres peuvent accélérer le processus. (<https://www.ea-lateleassistance.com/perte-autonomie-personne-agee/differences-dependance-et-perte-autonomie>, le 02-04-2022 à 10h 30).

## **12- la perte d'autonomie des personnes âgées :**

L'autonomie de la personne âgée est un composant essentiel de son bien être. Il est donc indispensable de s'intéresser aux différents facteurs permettant de prévenir la dépendance. Parmi les solutions les plus simples à mettre en place, on retrouve tout d'abord l'activité physique. Même modérée, elle participe à réduire le risque de maladies, de chutes, de dépression et de déclin cognitif. Gym douce, jardinage, marche...c'est à chaque senior de choisir l'activité qui correspond le plus à ses besoins !

Même modérée, elle améliore les fonctions cardiaques et musculaires, diminue le risque de chutes. L'activité physique permet également de renforcer les capacités cognitives. De plus, en participant à des cours collectifs, la personne âgée conserve des relations sociales, indispensables à son équilibre mental.

Autre aspect important : l'amélioration. Pour lutter contre la dénutrition et la sarcopénie, il est indispensable de veiller à ce que les repas soient variés, équilibrés, réguliers et riches en protéines ces derniers permettent en effet de prévenir la fonte musculaire liée au vieillissement associés à de l'exercice physique.

Enfin, l'autonomie des personnes âgées c'est aussi lutter contre l'isolement dont elles souffrent parfois en silence. Tout simplement en les encourageant à entretenir des liens sociaux à travers la pratique d'une activité artistique, la participation à des sorties de groupes ou une implication dans la vie associative. (<https://www.nestlehealthscience.fr/notre-expertise/situations-pathologiques-age/autonomie-personne-agee>. le 11-04-2022, à 17h 50).

### **12-1-les causes de la perte d'autonomie chez la personne âgée :**

La dépendance, définie comme la nécessité d'être aidé pour accomplir des gestes simple de la vie quotidienne, peut avoir diverses origines. Parmi les principales causes de la perte d'autonomie de la personne âgée, on retrouve la sarcopénie, la dénutrition, les maladies liées à l'âge ainsi que la perte de lien social.

#### **12-1-1 la sarcopénie**

La sarcopénie est définie par l'association d'une diminution de la masse musculaire à une diminution de la force et ou de la fonction musculaire. L'avancée en âge s'accompagne d'une fonte progressive de la masse musculaire. La diminution de la masse musculaire squelettique représente le premier marqueur d'évolution vers la sarcopénie. Ce phénomène en s'accompagnant d'une perte de force rend les seniors particulièrement vulnérables au risque de chutes, première cause de traumatismes physique chez les plus de 70ans et de fractures. La prévention de la prise en charge de la sarcopénie chez les personnes âgées représente ainsi un enjeu majeur pour le maintien de l'autonomie.

#### **12-1-2 la dénutrition**

La dénutrition qui est la conséquence d'apports nutritionnels insuffisante, a de nombreux impacts sur la santé des seniors qui en souffrent (augmentation des infections, des troubles de l'équilibre, des chutes, des fractures...) et peut être à l'origine d'un état de dépendance.

#### **12-1-3 les maladies liées à l'âge :**

La perte d'autonomie de la personne âgée peut également être directement liée à des problèmes de santé que l'on rencontre plus souvent en vieillissement. Ce sont les maladies qui vont gêner le patient à accomplir ses activités de la vie quotidienne sans être aidé les maladies qui touchent les articulations. Comme l'arthrose, les séquelles des accidents vasculaires cérébraux qui peuvent entraîner une perte de fonctions (vision, mobilité...) ou

encore les maladies dites neurodégénératives telles que Alzheimer ou Parkinson qui entraînent une perte de mobilité.

#### **12-1-4 la disparition du lien social**

La perte de force qui accompagne la dénutrition, la fonte musculaire ou une maladie liée à l'âge peut également impacter le moral de la personne âgée qui se sentant diminuée aura tendance à se replier sur elle-même et à limiter ses contacts sociaux. Or, le lien social entraîne des stimulations cognitives essentielles contribuant à une bonne santé mentale et donc à l'autonomie de la personne âgée. (<https://www.nestlehealthscience.fr/notre-expertise/situations-pathologiques-age/autonomie-personne-agee>, le 20-04-2022, à 11h 18).

#### **13-les grilles utilisées par les professionnels Aggir et les Gir**

L'évaluation à l'aide de la grille Aggir permet aux professionnels de déterminer le degré de dépendance d'une personne âgée. Il existe six degrés de dépendance, correspondant à six « groupes iso-ressource » (Gir). C'est à l'issue du classement en Gir qu'est proposée une prise en charge répondant aux besoins de la personne âgée.

##### **13-1 la grille Aggir**

Aggir est un sigle qui signifie « autonomie gérontologie groupes iso-ressource ». La grille Aggir est un outil de mesure de l'autonomie dans toutes ses dimensions, à travers l'observation des activités qu'effectue seule une personne âgée. Dix activités, dites « variables discriminantes », sont évaluées afin de déterminer le niveau d'autonomie de la personne.

- Cohérence : la personne âgée est-elle capable de converser et /ou de se comporter de façon logique et sensée.
- Orientation : la personne se repère-t-elle dans le temps, les moments de la journée et dans les lieux.
- Toilette : quelle est sa capacité à assurer son hygiène corporelle du haut et du bas du corps.
- Habillage : la personne peut-elle s'habiller, se déshabiller, choisir même ses vêtements.

- Alimentation : la personne peut-elle se servir les aliments préparés et les manger seule.
- Hygiène de l'élimination : la personne souffre-t-elle d'incontinence urinaire ou fécale.
- Transferts : C'est sa capacité à se lever, se coucher, et s'asseoir.
- Déplacement à l'intérieur du logement ou de l'institution : la personne peut-elle se déplacer à l'intérieur, éventuellement aidée par une canne, un déambulateur ou un fauteuil roulant.
- Déplacement à l'extérieur : la personne est-t-elle capable de se déplacer à l'extérieur, à partir de la porte d'entrée.
- Communication à distance : est la capacité à utiliser les moyens de communication (téléphone, alarme, sonnette). ( <http://www.maisons-de-retraite.fr/Evaluer-la-perte-d-autonomie/Comment-evaluer-la-perte-d-autonomie/Les-grilles-utilisees-par-les-professionnels-Aggir-et-les-Gir>, le 25-04-2022, à 10h 09).

**13-2-les groupes iso-ressource (Gir) :**

Le **Gir1** regroupe les personnes âgées confinées au lit ou au fauteuil, dont les fonctions mentales sont gravement altérées et qui nécessitent la présence continue d'intervenants.

Le **Gir 2** correspond à deux catégories de personnes âgées dépendantes :

Les personnes confinées au lit ou au fauteuil, dont les fonctions mentales ne sont pas totalement altérées, et qui ont besoin d'une prise en charge pour la plupart des activités de la vie courante.

Les personnes dont les fonctions mentales sont gravement altérées mais qui ont conservé leurs capacités de se déplacer.

Le **Gri 3** réunit les personnes qui ont conservé leur autonomie mentale mais qui ont besoin d'être aidées tous les jours et plusieurs fois par jour pour accomplir les gestes de la vie courante (se lever, se coucher, s'habiller, aller aux toilettes...).

Le **Gir 4** correspond à deux catégories de personnes :

Les personnes qui ont besoin d'aide pour se lever et se coucher mais peuvent ensuite se déplacer seules à l'intérieur du logement une assistance leur est parfois nécessaire pour l'habillage et la toilette.

Les personnes qui n'ont pas de difficultés à se déplacer mais ont besoin d'une aide pour les activités corporelles et pour les repas.

Le **Gir 5** regroupe les personnes qui ont besoin d'une aide ponctuelle pour la toilette, la préparation des repas et le ménage.

Le **Gir 6** désigne les personnes ayant totalement conservé leur autonomie dans les actes de la vie courant. ( <http://www.maisons-de-retraite.fr/Evaluer-la-perte-d-autonomie/Comment-evaluer-la-perte-d-autonomie/Les-grilles-utilisees-par-les-professionnels-Aggir-et-les-Gir>, le 25-04-2022, à 10h 09).

#### **14- le processus de vieillissement et leur rapport au travail**

Le processus de vieillissement s'inscrit dans le cadre des théories développementales telles que Baltes (1987) les décrit : il s'agit de processus en générale continus et lents, parfois discontinus, multidirectionnels (c'est-à-dire associant croissance et décroissance, gains et pertes) en interaction avec l'environnement, et ayant des conséquences multiple, individuelle, sociale, économique, les processus de déclin et leur effets sur les fonction physiologiques et mentales mises en jeu dans les activités de travail ont été plus largement étudiés et décrits que les processus de construction.

Ces effets sont utiles à rappeler, à titre de tendance et non d'intensité mesurée, pour en tirer des éléments dans la conception des moyens de travail :

- \_ Une diminution de la capacité d'effort physique intense et brutale et de la mobilité articulaire.
- \_ Une fragilisation de système d'équilibration du corps qui explique la fréquence des accidents par chute chez les âgées.
- \_ Une diminution de la performance des deux principale modalités sensorielles de prise d'information, la vision et l'audition, l'autre état peu affectées au cours de la vie active.

\_ Une fragilisation de sommeil et de la régulation veille-sommeil surtout lors de la perturbation du rythme circadien, ce qui explique la diminution de la tolérance au travail posté ou de nuit avec l'âge.

\_ Un ralentissement du traitement de l'information et donc des décisions, qui explique en partie par le développement de comportement de prudence, de vérification, et rend les contraintes de temps sévères et rigides de plus en plus difficile à respecter avec l'âge.

\_ Une fragilisation de la mémoire immédiate et de l'attention soutenue, partagée, alternée ou sélective.

Certaines de ces déficits peuvent trouver des solutions dans la conception des moyens de travail, aide la manutention, renforcement des caractéristiques physique des informations ou modalités de leurs redondances, aide mémoire. D'autres nécessitent des modifications de l'organisation du travail. D'autres encor excluent les âgés de certains postes (passage du travail posté ou de nuit vers un travail de jour avec changement de métier), il faut donc prévoir à l'avance leur reclassement avec une formation préalable. (P-FLAZON, Edition 2004, p148-149).

### **15- Les solutions face à la perte d'autonomie :**

Il s'agit tout d'abord de mettre en place des actions préventives. Même si la perte d'autonomie est fortement corrélée à l'avancée en âge, il est possible de prolonger autant que faire se peut son autonomie en pratiquant régulièrement une activité physique (il en existe différents niveaux et différent type selon l'état de santé de chacun et rappelons le, il n'est jamais trop tard pour commencer).

Naturellement, l'idée n'est pas de se préparer au marathon, mais plutôt de partir sur des activités assez douces telles que la marche, la natation, le yoga, le qi gong ou la relaxation

L'un des points clés du maintien à domicile, c'est incontestablement l'aménagement de sa maison ou de son appartement. Le but est de faciliter le quotidien et de réduire les risques inhérents à la vie chez soi. La domotique peut s'avérer intéressent. Le mont-escalier également. L'installation d'une douche italienne aussi... .

En tant que proche parent d'une personne en perte d'autonomie, vous pouvez être confédérer comme un proche aidant, comme un aidant familial (entre 8et 11millions en France de nos jours) or il faut savoir que désormais, ce statut est reconnu et donne droit par

exemple à un « congé proche aidant » qui vous permet de suspendre votre activité professionnelle pendant une durée d'un an afin d'assister une personne en perte d'autonomie.

Toutefois, c'est le niveau de la perte d'autonomie de votre proche parent qui va déterminer le choix d'une solution ou d'une autre...qu'il s'agisse de vous porter vous-même volontaire ou de faire appel à une personne spécialisée dans l'aide à domicile. Dans cet esprit, il est indispensable d'effectuer une évaluation du niveau de dépendance de votre proche en se basant notamment sur la grille agir (qui fait référence). Elaborée par des professionnels, elle permet de distinguer six groupes qui l'on nomme les gir (groupe iso ressources). ([https://www.senioractu.com/Perte-d-autonomie-par-quel-moyen-y-fait-on-face\\_a23220.html](https://www.senioractu.com/Perte-d-autonomie-par-quel-moyen-y-fait-on-face_a23220.html), le 25-03-2022 à 10h 16).

### **Résumé**

La diversité des représentations autour de l'autonomie montre bien à quel point elle est une dimension fondamentalement du travail. Il ne s'agit pas d'une banale décision que des managers pourraient adopter et appliquer sans efforts au sein de l'entreprise. Car en décidant d'accorder un degré élevé d'autonomie à des salariés, deux situations assez contradictoires peuvent surgir : d'un côté les salariés revendiqueraient une plus grande autonomie et demanderaient que l'organisation légitime leur liberté et accepte leur initiative et de l'autre côté ils seraient contre une augmentation de leur responsabilité surtout si cela n'entraîne pas des contreparties financières ni même la reconnaissance de du travail.

# **Chapitre IV: présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain**

## **1. Présentation de l'entreprise**

### **1-1- Raison sociale**

La société RAMDY est une SARL au capital de 208.885.248 DA

Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants :

\* Téléphone : 034 19.62.58/60/78/

\* FAX :           034 19.62.59

\* Email :       laiterie.ramdy@hotmail.com

\* Site web:     www.ramdy-dz.com

### **1-2-Historique**

La SARL RAMDY Ex (SARL Laiterie DJURDJURA) a été créée le 01/01/1983. Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, et les fromages frais et Fondus. Le 15 Octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pates fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pates molles (Camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (AKBOU) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions / Minute, et une ligne complète du fromage barre.

En juin 2004, la SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY.

Aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination ""RAMDY"".

En Octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourts et crèmes desserts.

## **2. Fonctionnement et organisation de l'entreprise**

### **2.1. Moyens**

#### **2.1.1: Infrastructures**

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux (02) principaux Départements de production "Atelier yaourt et crème dessert, Atelier fromage", et pour une surveillance de la qualité du produits et une protection optimale du consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un Laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

#### **2.1.2. Équipements**

- **Production:**

- **Atelier yaourt et crème dessert:** Poudrage: une salle de poudrage bien équipée.

- **Traitement** : un processus pour la production de yaourts, crèmes desserts, et brassés.

- **Conditionnement** : deux (02) conditionneuses de 12 000 Pots/h. une de 9 000 Pots/h Et une 21 600 Pots/h, 5 000 Pots/h et deux de 7 500 Pots/h.

- **Atelier Fromage:**

Une salle de préparation du produits, et une pour préparation des moules bien équipée.

Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre)

Trois machines de conditionnement du fromage portion. Et deux machine pour le fromage barre, une machine Banderoleuse Grandi, et deux salles bien équipée pour la mise en cartons.

- **Administration:** Réseau de micro-ordinateurs.

- **Services généraux** : transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et légers

**3-Activités :** Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

- **Yaourt aromatisé:** (yaourt fraise 100 grs, banane 100 grammes, pêche 100 grs, fruits des bois 100 grs, Multi packs rouge 100 grammes, multi packs jaune 100 grammes, Multi packs vanille 100 grs, Multi sens 80 grammes, Multi sens 75 grammes, mono citron 80 grammes, mono Orange 80 grammes)
- **Yaourt nature 100 GRS.**
- **Yaourt brassé aux fruits**(Mono fraise 100 grs, mono abricot 100 grs, Mono pêche 100 grs, mono fruits des bois 100 grs)
- **Crèmes desserts** (Flan nappé 90 grs, Caramel 90 grs, Chocolat 90 grs, Cookies 90 grs,
- Cappuccino 90 grs)
- **Fromage portion** (16 PS ramdy, 08 PS ramdy, 16 PS gyzmo, 08 PS gyzmo, 16 PS tarin,
- 08 PS tartin, 16 PS Huile d'olive, 08 PS huile d'olive)
- **Fromage barre** (Barre 1700 GRS, Barre 900 GRS, Barre 600 GRS, Barre 300 GRS)
- **Fromage en vrac.**

### **4. Description géographique de l'entreprise**

L'unité SARL Ramdy est localisée au nord ouest et a environ 2499m de la ville d'Akbou en bordure avec la route nationale n 26 lieux dits Taharacheth.

L'unité Ramdy est localisée en plein ZAC dans sa partie cotée, le terrain étant superficie de 2397 M<sup>2</sup> délimitée :

- L'établissement All-Plast au nord.
- L'oued de Soummam au sud
- L'oued Tifrit a l'est

- Une voie de circulation de la ZAC a l'ouest

Cette unité est considérée comme un centre d'activité économique intégré dans son milieu ambiant, elle consiste à la production du yaourt, fromage et lait qui est très grande consommation et aussi de la concurrence.

### **5-L'objectif de l'établissement**

L'établissement a pour objectifs principalement la production de la bonne qualité de produit et de la mesure ce qui reprend à les normes mondialement connus, à fin de mettre un produit sain et tout en respectant la demande de client.

Le travail dans les normes de protection d'environnement et de la sécurité industrielle par la présence des différents équipements de sécurité et les préoccupations sécuritaires.

### **6-méthodologie de terrain :**

#### **6-1 -La pré-enquête :**

Cet entreprise nous a permis de mieux connaître notre terrain de recherche, préciser notre problématique et les hypothèses, ainsi que la méthode et les techniques les plus adéquates à notre thème de recherche. Il nous a permis également d'affiner notre questionnaire, à travers quelques entretiens exploratoires, afin d'éviter les ambiguïtés dans les énoncés des questions et les mauvaises compréhensions sémantiques.

#### **6-2-La réalisation de la pré-enquête nous a aidé à :**

- Déterminer notre champ d'étude sur le terrain, afin de relier entre l'aspect théorique et pratique ;
- Choisir notre population d'étude ;
- Déterminer un questionnaire.

#### **6-3-La méthode utilisée :**

La méthodologie de recherche nous enseigne que la méthode à utiliser dans une recherche dépend de la problématique posée. Ainsi, pour mettre en pratique notre recherche, nous avons opté pour la méthode quantitative qui est la plus adéquate avec le sujet de notre recherche.

### **6-4-La méthode quantitative :**

Cette approche vise à recueillir des données quantifiables. Ce type de recherche consiste à décrire, à expliquer, à contrôler et à prédire en se fondant sur les réponses des salariés, c'est-à-dire existant indépendamment du chercheur, des faits objectifs.

Cette méthode s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte de données dont en principe la fidélité et la validité sont assurées. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association. (P-joël, paris (1886), P167)

### **7- les techniques utilisées :**

Tout recherche scientifique est déterminée par la méthode et les techniques suivies par l'enquêteur dans l'objectif de réaliser et concrétiser les informations acquérir par le chercheur.

En effet, les différentes étapes sont suivies par le chercheur recueillir les informations et mesurer les résultats dans le but de vérifier les hypothèses établies dans la première étape de la recherche.

#### **7-1 techniques de recueil des données :**

On a utilisé le questionnaire comme technique de recherche qui nous permet de synthétiser les résultats obtenus afin d'atteindre notre objectif prescrit, il a pour fonction : de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point généralisable, les informations et les hypothèses préalablement constituées.

L'échelle qu'on a utilisé dans notre recherche constitue trois axes, le premier axe est consacré pour les données personnelles, le deuxième axe est pour les stratégies d'adaptation dans lequel on distingue trois questions qui sont destinées pour l'entreprise et quatre questions pour les salariés, le troisième axe il contient des questions relatives à l'autonomie et la perte d'autonomie au travail.

#### **7-2 techniques d'analyse des données :**

La technique utilisée pour analyser les données c'est SPSS

le logiciel de traitement des données statistique (spss), il important de rappeler les conditions de l'utilisation de cette opération statistique pour obtenir de bons résultats de la régression qui se laissent grâce aux indices suivant :

**-R : le coefficient de corrélation multiple :** est un indice standardisé variant de -1 à +1, indiquant la force de relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation est élevée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.

**-R<sup>2</sup> :** la corrélation multiple au carré, appelée **coefficient de détermination**, est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante.

**-Le beta : ce coefficient standardisé** permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard entre (-1 et +1).

### 8-L'échantillonnage :

Comme on ne peut pas interroger toute la population, il nous fallait prélever un échantillon représentatif de cette population. Alors, nous avons opté pour un échantillonnage de type probabiliste. Il serait possible de procéder à un prélèvement aléatoire simple en se concentrant sur plusieurs caractéristiques de la population d'enquête. Notre échantillon sera construit à base de quelques caractéristiques adéquates à notre recherche qui sont : le sexe, catégorie d'âge, situation matrimoniale, niveau d'instruction, catégorie professionnelle.

D'après Ambroise ZAGRE : « l'échantillonnage est un ensemble des procédés visant à la sélection d'une fraction de la population telle qu'elle puisse être considérée comme représentative de la population totale de référence. C'est donc une procédure par laquelle un petit nombre d'unités d'analyse sont sélectionnées pour étude dans le but de généraliser les résultats à la population mère, appelée l'univers » (Z Ambroise, Paris,( 2013), p 73-74 )

#### 8-1-La taille de l'échantillon :

Nous avons fait recours à ce type d'échantillonnage aléatoire simple de par des caractéristiques de notre population composée de différentes catégories.

Pour notre travail de recherche, le nombre d'enquêtés interrogés est constitué : 37 personnes dont 02 femme .

04 cadre supérieur, 09 cadre moyen, 16 agent de maîtrise, 08 agent d'exécution

### 8-2-Population d'études :

notre étude à été réalisé auprès d'une population de 347 agent de différent catégorie professionnelles de l'entreprise RAMDY, dont on a prélevé un taux 10%

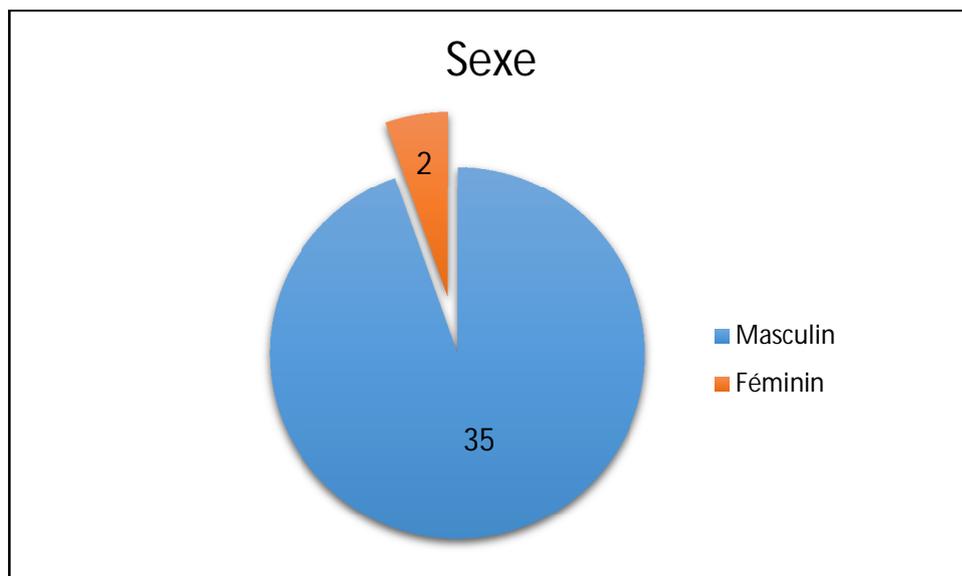
### 9- Les caractéristiques de l'échantillon

Tableau N° 1 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	35	94,59 %
Féminin	02	5,40 %
Total	37	100 %

(Source: questionnaire)

Figure 1: Répartition de l'échantillon selon le sexe



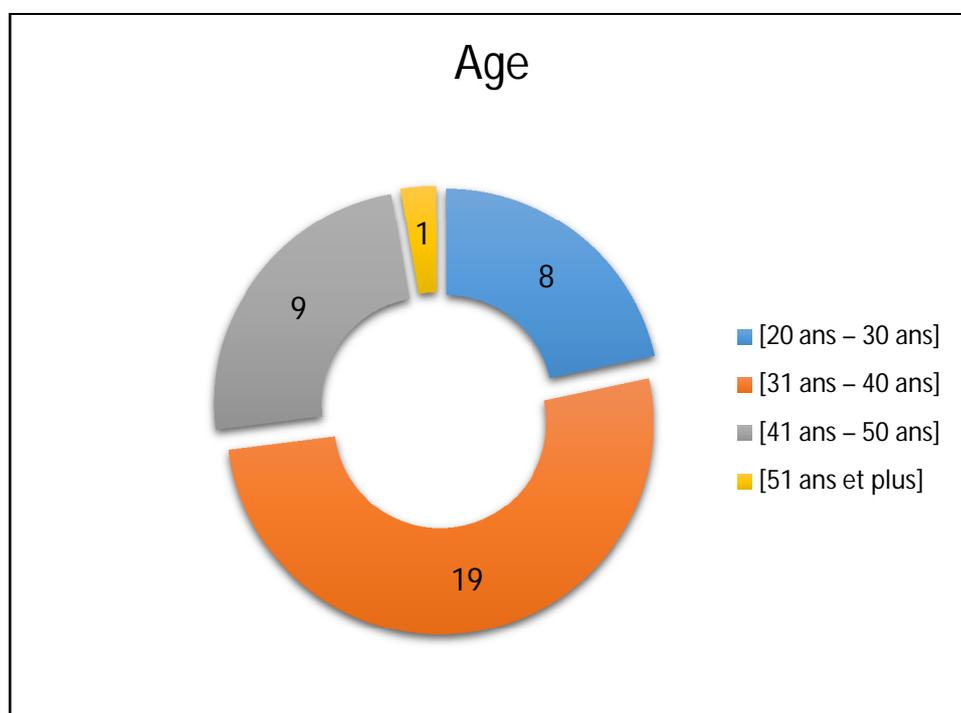
D'après la lecture de ce tableau on constat que la majorité des personnes interrogées sont du sexe masculin avec un pourcentage de 95,59%, tandis que le sexe féminin représente un taux de 5,40 %.

**Tableau 2: Répartition de l'échantillon selon l'âge**

Age	Fréquence	Pourcentage
[20 ans – 30 ans]	08	21,62 %
[31 ans – 40 ans]	19	51.35 %
[41 ans – 50 ans]	09	24,32 %
[51 ans et plus]	01	2,70 %
<b>Total</b>	37	100 %

Source: questionnaire

**Figure 2: Répartition de l'échantillon selon l'âge.**



La lecture de ce tableau montre que notre échantillon d'étude est caractérisé pas sa richesse et sa variété, on détermine quatre catégorie d'âge.

On constate que la catégorie dominante est celle de [31 ans – 40 ans] avec une proportion de 51.35%, suivie de la catégorie de [41 ans – 50 ans] d'une proportion de 24,32%, ainsi la catégorie de [20 ans – 30 ans] avec proportion de 21,62%, puis la catégorie [51 ans et plus] qui représente seulement 1 salarié soit 2,70%.

Nous constatons a priori que les effectifs des salariés de l'entreprise sont en majorité des jeunes qui se caractérisent par l'implication et la stabilité.

Cela peut s'expliquer par la politique de recrutement suivi par l'entreprise qui préfère recruter les jeunes afin d'acquérir de nouveau savoir.

**Tableau 3: Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale**

Situation matrimoniale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	17	45,94 %
Marié (e)	20	54.05 %
Divorcé (e)	00	00
Veuf (e)	00	00
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

(Source: questionnaire)

**Figure 3: Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale**



Ce tableau montre que la majorité des membres notre échantillon d'enquête sont mariés avec un taux de 45,94% par contre la catégorie de célibataires est de taux de 45,94%.

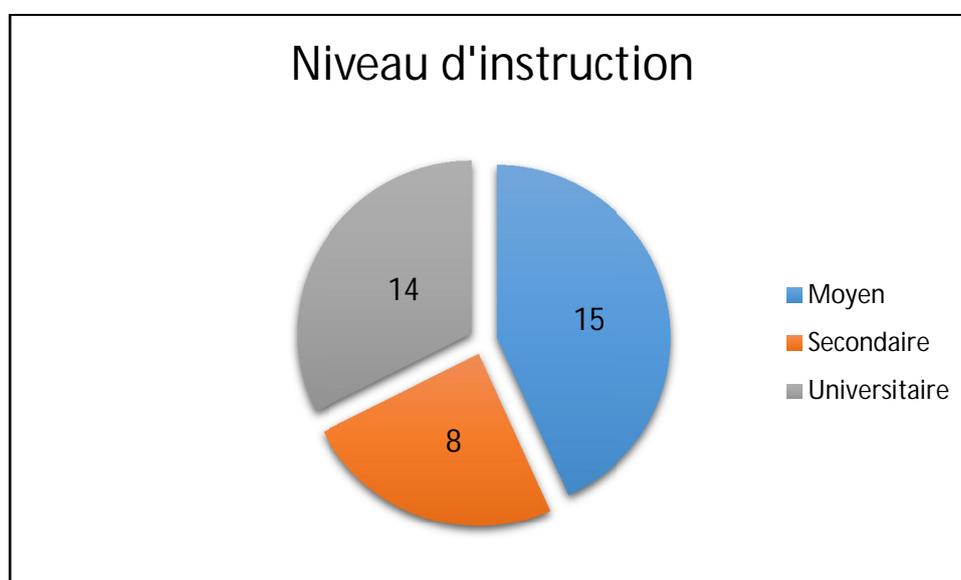
On déduit donc que presque la majorité de nos enquêtés sont des personnes mariés qui ont de plus en plus la charge de travail, des responsabilités, et d'obligation qui doivent impérativement subvenir aux besoins de leurs famille. Cela n'exclut pas les célibataires qui on ainsi besoin de tout ca avec un moins degré.

**Tableau 4: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	00	00
Moyen	15	40,54 %
Secondaire	08	21,62 %
Universitaire	14	37,83 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

(Source: questionnaire)

**Figure 4: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**



Le tableau ci-dessus représente la répartition de la population d'enquête selon le niveau d'instruction, on constate que 15 salariés soit 40,54% ont un niveau moyen, suivie par 14 salariés soit 37,83% ont un niveau universitaire, puis 8 salariés soit 21,62% de niveau secondaire, le niveau primaire indique 0 salariés.

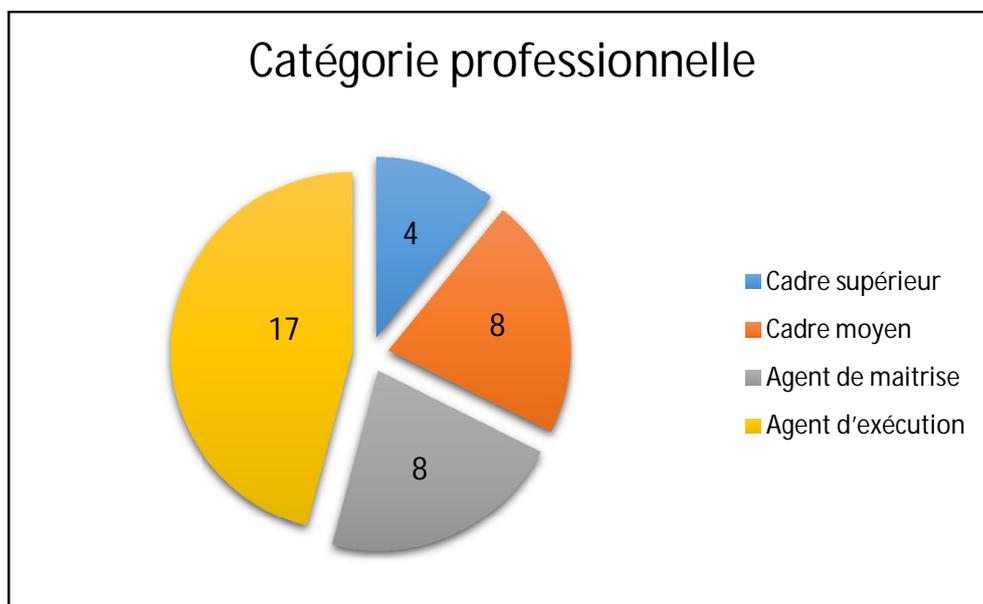
On constat que la majorité des salariés ont un niveau moyen, c'est le niveau le plus orienté vers l'exécution des taches qui demande de la force physique et moins d'efforts mentales.

**Tableau 5: Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle**

Catégorie professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	04	10,81 %
Cadre moyen	08	21,62 %
Agent de maîtrise	08	21,62 %
Agent d'exécution	17	45,94 %
Total	37	100 %

(Source: questionnaire)

**Figure 5: Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle**



Le tableau ci-dessus représente la répartition de population étudié selon la catégorie professionnelle, on constat que 17 salariés soit 45,42% sont des agents d'exécution, suivie par 8 salariés, agents de maîtrise soit une proportion de 21,62%, vient ensuite 8 cadre moyen avec un pourcentage de 21,62%, et enfin 4 cadre supérieur d'un taux de 10,81%.

On déduit que le nombre du personnel le plus élevé sont les agents d'exécution que des agents de maîtrises et des cadres, ce qui s'explique par la nature du travail qui nécessite des salariés tant pour des travaux manuels, et comme cette entreprise est spécialisée dans la production des produits laitiers et ses dérivées, il est normal que le taux des agents d'exécution soit un peu plus élevé.

### **10- Les obstacles rencontrés**

- manque d'ouvrage qui porte sur notre thème.
- manque de temps pour accomplir notre mémoire.
- manque de l'expérience sur le terrain.
- le non pris en charge de la part du service RH de la SARL RAMDY.

A part ces difficultés, l'enquête s'est déroulée dans de très bonnes conditions, une compréhension et une disponibilité nous ont été apportées par l'ensemble des responsables.

### **Résumé**

Dans ce chapitre on a déterminé la méthodologie utilisée dans notre recherche, au début on a parlé de l'entreprise et on a donné une présentation générale sur l'organisme, ensuite on a cité les différentes méthodes utilisées et les techniques de recueil et d'analyse des données.

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

## Préambule

Dans ce chapitre, nous allons présenter des résultats de l'enquête à savoir des caractéristiques des nombres de l'échantillon, les résultats de la première hypothèse, les résultats de la deuxième hypothèse, les résultats de l'hypothèse générale et enfin la discussion des résultats d'enquête et proposition.

### 1-Analyse et interprétation des données

Avant de procéder à l'interprétation des résultats obtenus en utilisant le logiciel de traitement des données statistiques (SPSS), il est important de rappeler les conditions de l'utilisation de cette opération statistique pour obtenir de bons résultats de la régression qui se laissent grâce aux indices suivants :

**-R : le coefficient de corrélation multiple :** est un indice standardisé variant de -1 à +1, indiquant la force de relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation est élevée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.

**-R<sup>2</sup> :** la corrélation multiple au carré, appelée **coefficient de détermination**, est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante.

**-Le beta :** ce coefficient standardisé permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard entre (-1 et +1).

#### 1-Hypothèse N°1 :

-l'aménagement des postes du travail est une solution pour lutter contre la perte d'autonomie des salariés ou travail.

#### L'objectif de l'hypothèse :

-examiner et déterminer les stratégies adoptées par l'entreprise pour s'adapter aux exigences de travail pour préserver l'autonomie des salariés.

**Tableau 6: répartition de l'échantillon selon la prédiction des stratégies d'entreprise et l'autonomie ou travail.**

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,582 <sup>a</sup>	,339	,320	7,52996
a. Prédicteurs : (Constante), entreprise				
b. Variable dépendante : autonomie				

**Source :** output du spss obtenu lors de l'enquête

Le coefficient de détermination  $R^2$  compare les valeurs prédites de la variable dépendante à ses valeurs observées, à laide de la somme des écarts à la moyenne  $R^2$  prend ses valeurs entre 0 et 1.

La somme des résidus au carré fait baisser  $R^2$ , indiquant par la même l'importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variables explicatives.

$R^2$  ajusté=0,320et plus faible que  $R^2$

**Tableau 7: présentation de la variance des stratégies de l'entreprise sur l'autonomie des salaires**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1016,515	1	1016,515	17,928	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1984,512	35	56,700		
	Total	3001,027	36			
a. Variable dépendante : autonomie						
b. Prédicteurs : (Constante), entreprise						

**Source :** output du spss obtenu lors de l'enquête

Selon le tableau ci dessus, les résultats obtenus nous amènent à accepté sans grand risque de se tromper en se référant au seuil de signification retenu (sig=0,000) qui est inferieurs de modèle utilisé en science sociale (a=0,05).

**Tableau 8: présentation de l'incidence de l'entreprise et l'autonomie au travail**

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non		Coefficients standardisés	t	Sig.
		standardisés	Erreur standard			
		B		Bêta		
1	(Constante)	22,647	3,134		7,226	,000
	entreprise	,763	,180	,582	4,234	,000

a. Variable dépendante : autonomie

**Source :** output du spss de la présentation de l'enquête.

Suivant les résultats obtenus du tableau ci-dessus ainsi le tableau « ANOVA » de cette hypothèse, le coefficient estimé (B=0.763) répond aux attentes positives à priori qui est statistiquement significatif à niveau (p=0,000), laissant entendre que l'entreprise à une incidence spécifique sur la variable l'autonomie au travail.

**2-Hypothèse N°2 :**

-Les salariés adoptent des stratégies pour préserver leurs autonomie au travail.

**L'objectif de l'hypothèse :**

-examiner les stratégies adoptes par les employés pour préserver leurs autonomie au travail.

**Tableau 9: répartition de l'échantillon selon la prédiction des salaires et l'autonomie au travail**

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,618 <sup>a</sup>	,382	,364	7,28196

a. Prédicteurs : (Constante), salarié  
 b. Variable dépendante : autonomie

**Source :** output du spss obtenu lors de l'enquête

Le coefficient de détermination R<sup>2</sup> compare les valeurs prédites de la variable dépendante à ses valeurs observées, à laide de la somme des écarts à la moyenne R<sup>2</sup> prend ses valeurs entre 0 et 1. La somme des résidus au carré fait baisser R<sup>2</sup>, indiquant par la même l'importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variables explicatives. R<sup>2</sup> ajusté=0,364 et plus faible que R<sup>2</sup>.

**Tableau 10: présentation de la variance des stratégies des salaires sur leurs autonomie au travail**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1145,082	1	1145,082	21,594	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1855,945	35	53,027		
	Total	3001,027	36			
a. Variable dépendante : autonomie						
b. Prédicteurs : (Constante), salarié						

**Source :** output du spss obtenu lors de l'enquête

On se réfère aux résultats statistiques obtenue dans le tableau ci-dessus on a remarqué que les salaires ont des solutions pour observer leurs autonomie cela d'après la signification retenue (sig=0.000) qui est inférieure au seuil traditionnel de 0.05 utilisé en sciences social.

**Tableau 11: présentation de l'incidence des salaires et l'autonomie au travail**

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	14,794	4,476		3,305	,002
	salarié	2,920	,628	,618	4,647	,000
a. Variable dépendante : autonomie						

**Source :** output du spss obtenu lors de l'enquête

Suivant les résultats obtenus du tableau ci-dessus ainsi le tableau « ANOVA » de cette hypothèse, le coefficient estimé (B=2,920) répond aux attentes positives à priori qui est statistiquement significatif à niveau (p=0,000), laissant entendre que les salaires ont une incidence spécifique sur la variable de l'autonomie au travail.

**3-Hypothèse générale :**

- Les stratégies d'adaptation utilisées par l'entreprise RAMDY sont un atout majeur pour la satisfaction du besoin d'autonomie de ses salariés.

**L'objectif de l'hypothèse :**

Déterminer la relation entre les stratégies de l'entreprise Ramdy et l'autonomie au travail.

**Tableau 12: répartition de l'échantillon selon la prédiction des stratégies et l'autonomie**

<b>Récapitulatif des modèles</b>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665 <sup>a</sup>	,442	,426	6,91444
a. Prédicteurs : (Constante), stratégies				
b. Variable dépendante : autonomie				

**Source :** output du spss obtenu lors de l'enquête

Le coefficient de détermination  $R^2$  compare les valeurs prédites de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts à la moyenne  $R^2$  prend ses valeurs entre 0 et 1. La somme des résidus au carré fait baisser  $R^2$ , indiquant par la même l'importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variables explicatives.

$R^2$  ajusté=0,426 et plus faible que  $R^2$ .

**Tableau 13: présentation de la variance des stratégies et l'autonomie**

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1327,694	1	1327,694	27,771	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1673,333	35	47,810		
	Total	3001,027	36			
a. Variable dépendante : autonomie						
b. Prédicteurs : (Constante), stratégies						

**Source :** output du spss obtenu lors de l'enquête

En examinant le tableau ci-dessus et en se référant au modèle utilisé en sciences sociales qui est de 0.05 on constate que la signification obtenue (0.000) est moins exigeante que celle du modèle, et d'après ces résultats notre hypothèse est acceptée selon ces résultats statistiques.

**Tableau 14: présentation de l'incidence des stratégies et l'autonomie**

<b>Coefficients</b>						
Modèle		Coefficients non		Coefficients standardisés	t	Sig.
		standardisés	Erreur standard			
		B		Bêta		
1	(Constante)	17,089	3,555		4,808	,000
	stratégies	,870	,165	,665	5,270	,000

a. Variable dépendante : autonomie

**Source :** output du spss obtenu lors de l'enquête

Suivant les résultats obtenus du tableau ci-dessus ainsi le tableau « ANOVA » de cette hypothèse, le coefficient estimé (B=0,870) répond aux attentes positives à priori qui est statistiquement significatif à niveau (p=0,000), laissant entendre que les stratégies ont une incidence spécifique sur la variable de l'autonomie.

## **2- Discussion des résultats de la recherche**

D'après notre étude effectuée sur « les stratégies d'adaptation aux exigences de travail pour les personnes qui perdent l'autonomie au travail », dans l'entreprise RAMDY D'AKBOU, il nous est possible de confirmer notre hypothèse générale qui est « Les stratégies d'adaptation utilisées par l'entreprise RAMDY sont un atout majeur pour la satisfaction du besoin d'autonomie de ses salariés ». En se référant à nos résultats statistiques obtenus, on constate que il y'a un lien positif entre les stratégies et l'autonomie. On vu de manque d'étude antérieure on s'appuie juste sur nos résultats statistiques.

En premier lieu, cette étude est parvenue à confirmer la première hypothèse qui concerne « l'aménagement des postes du travail est une solution pour lutter contre la perte d'autonomie des salariés ou travail », cela en se référant aux déclarations de certains cadres et employés de l'entreprise RAMDY durant notre enquête sur le terrain et aussi à nos résultats statistiques.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse que « Les salariés adoptent des stratégies pour préserver leurs autonomie au travail ». Cette hypothèse est confirmée, d'après les recherches de certains auteurs MARIO SERGIO SALIRNO dans son étude faite sur l'autonomie, travail en groupe et hiérarchie étude de cas dans l'industrie brésilienne qui nous confirme d'après sa recherche que le travail de groupe est une solution pour être autonome au travail.

En définitif nous pouvons suggérer à l'entreprise RAMDY D'AKBOU d'accorder un peu plus d'importance à l'amélioration des conditions de travail et on mettant tout les techniques nécessaire pour la mise en place des bonnes stratégies et prendre en considération la fidélisation de ses employés.

# **Conclusion**

### Conclusion

Les stratégies des entreprises ont toujours été la préoccupation majeure des entreprises en Algérie, en particulier les stratégies d'adaptation pour préserver la santé, la sécurité et plus précisément l'autonomie des salariés. Ainsi ses stratégies ont été remodelées suivent l'orientation économique de chaque époque, en tenant compte des contextes dans lesquels les entreprises évoluent.

Notre recherche au sein de l'entreprise RAMDY, nous a permis d'affronter le monde du travail, pour exploité nos connaissance théoriques acquise et découvrir l'importance donnée pour les stratégies d'adaptation et l'autonomie au travail en générale, et en particulier à la formation, l'aménagement de poste, l'amélioration des conditions de travail et le bien être au travail.

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche, et de vérifier les hypothèses du travail, nous avons opté pour la méthode quantitative qui s'avérait la plus adéquate à notre thème de recherche, car notre étude s'inscrirait dans une approche quantitative qui à pour but de quantifier et de mesurer les donnée collectées durant notre enquête, en s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux différentes questions du questionnaire à l'échantillon interrogé, en vue d'établir des relation entre les différents variables.

A partir de notre étude pratique au sein de l'entreprise RAMDY, nous avons constaté que les stratégies influence positivement sur l'autonomie, nous avons donc confirmé notre hypothèse générale.

En premier lieu notre première hypothèse est confirmé selon nos résultats statistique et certaines témoignage dans l'entreprise ce qui nous amènent a dire que l'aménagement de poste dans l'entreprise RAMDY et considérer comme une solution pour préserver l'autonomie de ses salariés.

Par la suite notre deuxième hypothèse est aussi confirmé selon les résultats statistique et quelque études antérieurs de défèrent chercheurs, dans ce contexte en peut dire que les salariés de SARL RAMDY gèrent leurs autonomie par leurs propre stratégies.

Pour conclure, on déduit que l'entreprise RAMDY donne une grand importance aux stratégies d'adaptation, surtout en ce qui concerne la sécurité de la santé de ses employés au sien de l'entreprise.

# Liste bibliographique

### Liste bibliographique

#### Ouvrage :

-ALTARIBA. bernard, édition (2017), perte d'autonomie comment se prémunir, maison d'édition non cité).

-BRAMS erwin,( 2017) la gestion de l'autonomie en contexte de gestion de projet).

-CRIFO patricia et AL, 2004, pourquoi les entreprise évaluent-elles individuellement leurs salaires ?, maison d'édition non cité)

-K-CHATZIS. C-MOUNIER, P-VELTZ, P. ZARIFIAN, (1999), l'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?, maison d'édition l'harmattan, pays de l'édition France)

-LAURENT bibard, (2018) comment l'entreprise peut-elle répondre à l'exigence croissante de respect qui se manifeste tant en son sein qu'à son égard ?)

-MORNEAU Shepell ltée, (2017),Développement des capacités d'adaptation et de la résilience des employés)

-PIERRE. flazon,( 2004),ergonomie, maison d'édition presses universitaire de France, pays de l'édition France)

-PHILIPPE moati, (2001).les stratégies d'adaptation des entreprises éléments d'analyse ,maison d'édition CRÉDOC Université Paris 7, payé de l'édition France)

-J-Rotter, (1954). Social learning and clinical psychology,maison de l'édition, NJ: Prentice Hall

#### Liste de la revue

-Aide à domicile, perte d'autonomie : par quel moyen y fait-on face ?, les conséquences de la perte d'autonomie, 2020.

-Abc signalétique, autonome au travail, l'importance de l'autonomie au travail, 2021).

-Cegelem, spécialiste du portage salarial pour les indépendants et les entreprises, autonomie professionnelle, 2021

-CECILE allemand, LP Ferry DELLE, doc3, les déférentes facteurs à l'origine des incapacités et de la dépendance des personnes âgées, p01)

-Groupe-de-boeck-s.a.(2011), edition de boeck université rue des minimes 39, B-1000 bruxelles maintenir l'autonomie de la personne âgée, maison d'édition non cité).

-LEA BOLUZE, perte d'autonomie : définition et aides, 2020.

-Malakoff humanis, essentiel autonome, qu'est ce que la dépendance et la perte d'autonomie, définition de la perte d'autonomie, 2021.

SOUROUR el andoulsi, L'autonomie au travail : innovation managériale ou nouvelle promesse.

-Université Médicale Virtuelle Francophone, 2008-2009, Autonomie et dépendance

### **Site internet :**

-<https://www.aquaportail.com/definition-6828-strategie-d-adaptation.html>)

- <https://www.aquaportail.com/definition-6828-strategie-d-adaptation.html>

-<https://www.stresshumain.ca/le-stress/dejouer-le-stress/etape-de-gestion-du-stress-instantanee>

-<https://www.stresshumain.ca/le-stress/dejouer-le-stress/etape-de-gestion-du-stress-instantanee>

-<https://fr.m.wikipédia.org>,

-<https://blog.be-up-developpement.com/autonomie-au-travail>,

-<https://www.altivie.fr/article/prevenir-perte-autonomie>.

-<https://www.ea-lateleassistance.com/perte-autonomie-personne-agee/differences-dependance-et-perte-autonomie>.

-<https://www.nestlehealthscience.fr/notre-expertise/situations-pathologiques-age/autonomie-personne-agee>.

-<https://www.nestlehealthscience.fr/notre-expertise/situations-pathologiques-age/autonomie-personne-agee>.

-<http://www.maisons-de-retraite.fr/Evaluer-la-perte-d-autonomie/Comment-evaluer-la-perte-d-autonomie/Les-grilles-utilisees-par-les-professionnels-Aggir-et-les-Gir>.

-[https://www.senioractu.com/Perte-d-autonomie-par-quel-moyen-y-fait-on-face\\_a23220.html](https://www.senioractu.com/Perte-d-autonomie-par-quel-moyen-y-fait-on-face_a23220.html).

- <https://www.aquaportail.com/definition-6828-strategie-d-adaptation.html>

-(<https://www.myconnecting.fr/articles/benefices-autonomie-au-travail>)

### **Dictionnaire :**

-[www.larousse.fr > dictionnaires > français > stratégie](http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/stratégie).

-(<https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/am%C3%A9nagement/2777>)

-(<https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/autonomie/6779>)

# **Annexes**

**AXE I :**

**Université Abderrahmane Mira Bejaia**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département de psychologie et d'orthophonie**

**Questionnaire :**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en psychologie, spécialité « Psychologie du travail et des organisations » Ayant pour thème « **les stratégies d'adaptation aux exigences de travail pour les employés qui pertes de l'autonomie au travail** » Nous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant la ou les réponses jugées bonnes.

**N.B :** Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle et ne seront utilisées que pour l'avancement de cette recherche

**Réaliser par :****M.BEDJIH Juguerta****M<sup>elle</sup>: BOUROUBA Thanina****AXE 1- Données personnelles (sociales) :**

1. Le sexe : Masculin  féminin
2. Catégorie d'âge : [20- 30ans]  [31-40ans]  [41-50ans]  [51ans et plus]
3. Situation matrimoniale : Célibataire  Marié(e)  Divorcé(e)  Veuf(ve)
4. Niveau d'instruction : Primaire  Secondaire  Moyen  Universitaire
5. Poste occupé : .....

Catégorie professionnelle : Cadre supérieur  Cadre moyen  Agent de maîtrise

Agent d'exécution

## AXE II Question relative au stratégies d'adaptation aux exigences du travail

**Consigne :** Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce que vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, vous mettez une seule croix (X).

N	Questions	Réponses				
		Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Hésitant	Assez d'accord	Tout a fait d'accord
1.	Je trouve pas de difficultés pour faire face à la charge de mon travail					
2.	l'entreprise aménage les postes des employés qu'ont des soucis de santé					
3.	les conditions de travail sont adapté ou capacité des employé					
4.	Les employésreçoivent des formations pour mieux s'adapté aux exigences de travail.					
5.	je m'adapte facilement au changement dans l'entreprise .					
6.	Je suis satisfait par les stratégies adoptés par l'entreprise face au changement des exigences de travail					
7.	L'entreprise prend des mesure adéquates pour encourager le bien être des salaries .					

## AXE III Questions relative à l'autonomie au travail

**Consigne :** Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce que vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, vous mettez une seule croix (X).

N	QUESTIONS	Réponses				
		Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Hésitant	Assez d'accord	Tout a fait d'accord
1.	J'ai le choix de l'organisation mes méthodes de travail					
2.	Je sais ce que je dois faire pour atteindre les objectifs fixés					
3.	Je prends des initiatives et des décisions en situation de travail .					
4.	Je suis satisfait de ma capacité d'effectuer mon travail.					
5.	J'ai les ressources et le matériel nécessaires pour bien faire mon travail					
6.	Je suis capable de faire mon travail tout(e) seul (e)					
7.	J'organise mon travail comme je le					

	souhaite .					
8.	J'ai assez de liberté quant à la manière dont j'accomplisse mon travail					
9.	Dans mon travail j'ai beaucoup de possibilités de montrer ce dont je suis capable					
10	Dans mon travail, j'estime être en mesure de répondre aux exigences de mon poste					

## AXE II

**Tableau N°01** : répartition de l'échantillon des variables des stratégie l'autonomie selon le maximum, minimum moyenne, écart type.

Statistiques des résidus <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite de Student	26,6570	47,5322	34,8378	6,07292	37
Valeur prévue standard	-1,347	2,090	,000	1,000	37
Résidu standard	-2,082	2,131	,000	,986	37

a. Variable dépendante : autonomie

**Tableau N°02** : répartition de l'échantillon des variables de l'entreprise et l'autonomie selon le maximum, minimum moyenne, écart type.

Statistiques des résidus <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite de Student	23,5535	43,9916	34,8378	5,63984	37
Valeur prévue standard	-2,001	1,623	,000	1,000	37
Résidu standard	-2,218	2,292	,000	,986	37

a. Variable dépendante : autonomie

**Tableau N°02** : répartition de l'échantillon des variables des salaires et l'autonomie selon le maximum, minimum moyenne, écart type.

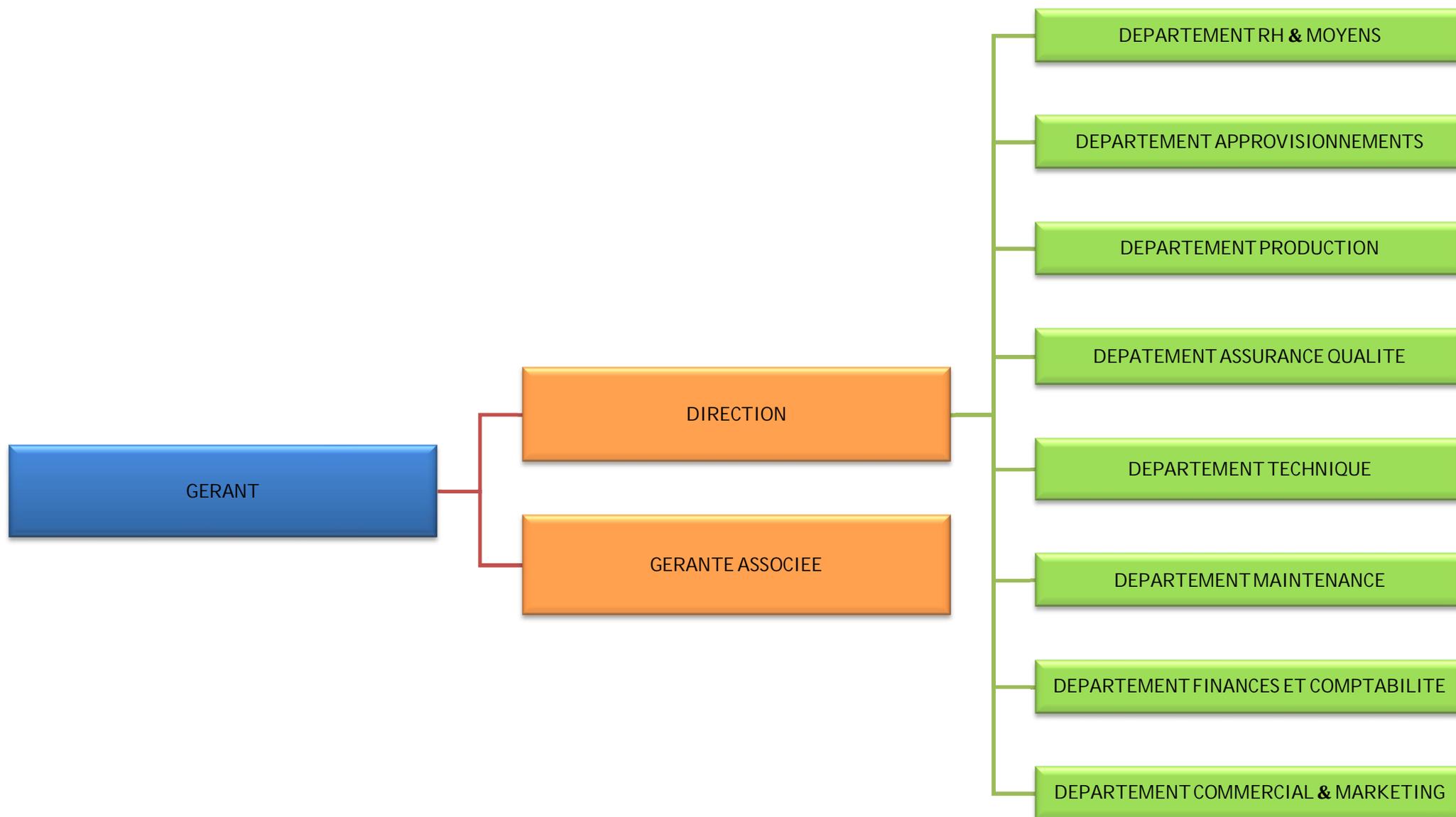
Statistiques des résidus <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite de Student	27,2260	45,5439	34,8378	5,31381	37
Valeur prévue standard	-1,432	2,015	,000	1,000	37

---

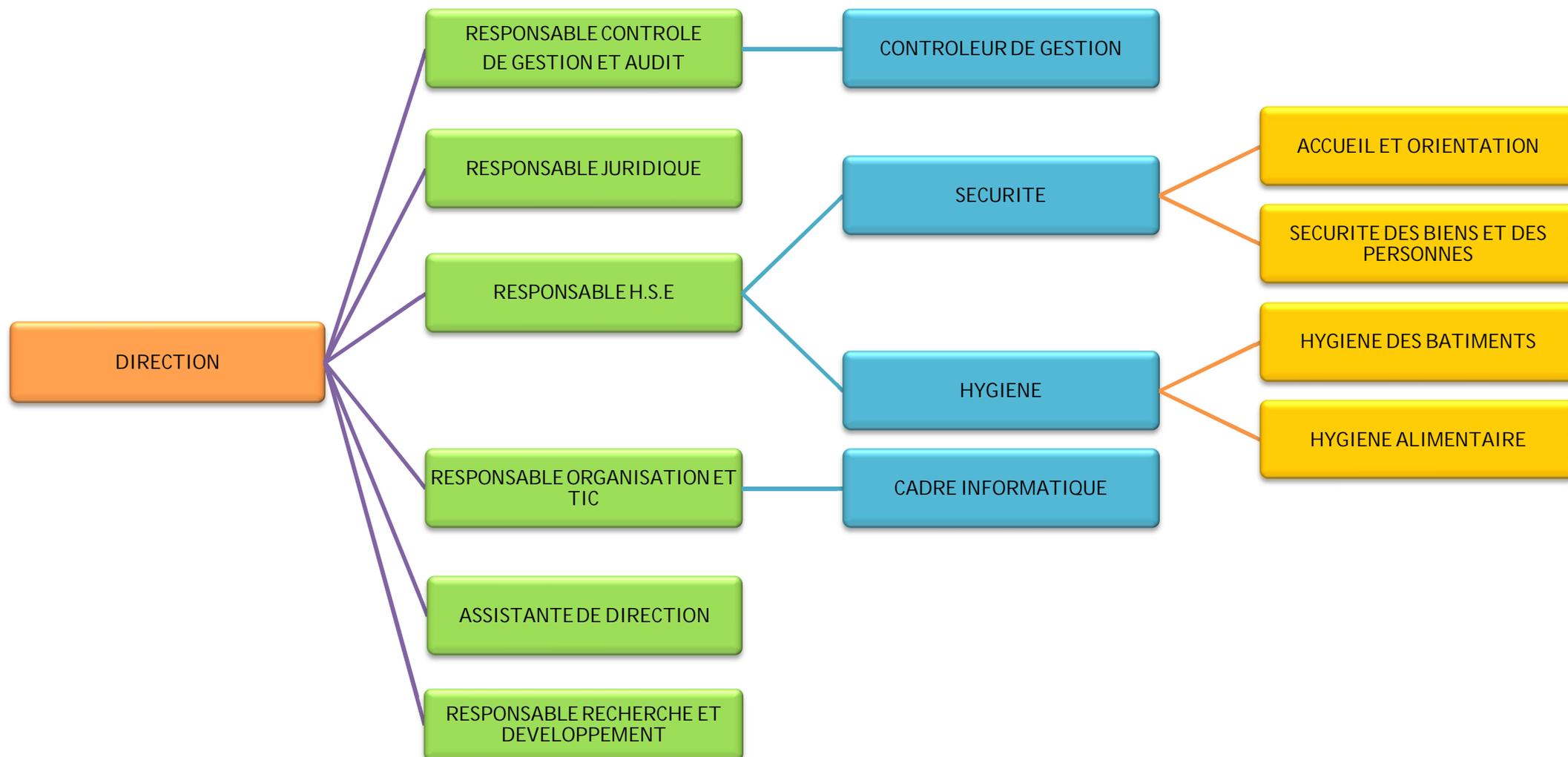
---

Résidu standard	-2,365	1,924	,000	,986	37
a. Variable dépendante : autonomie					

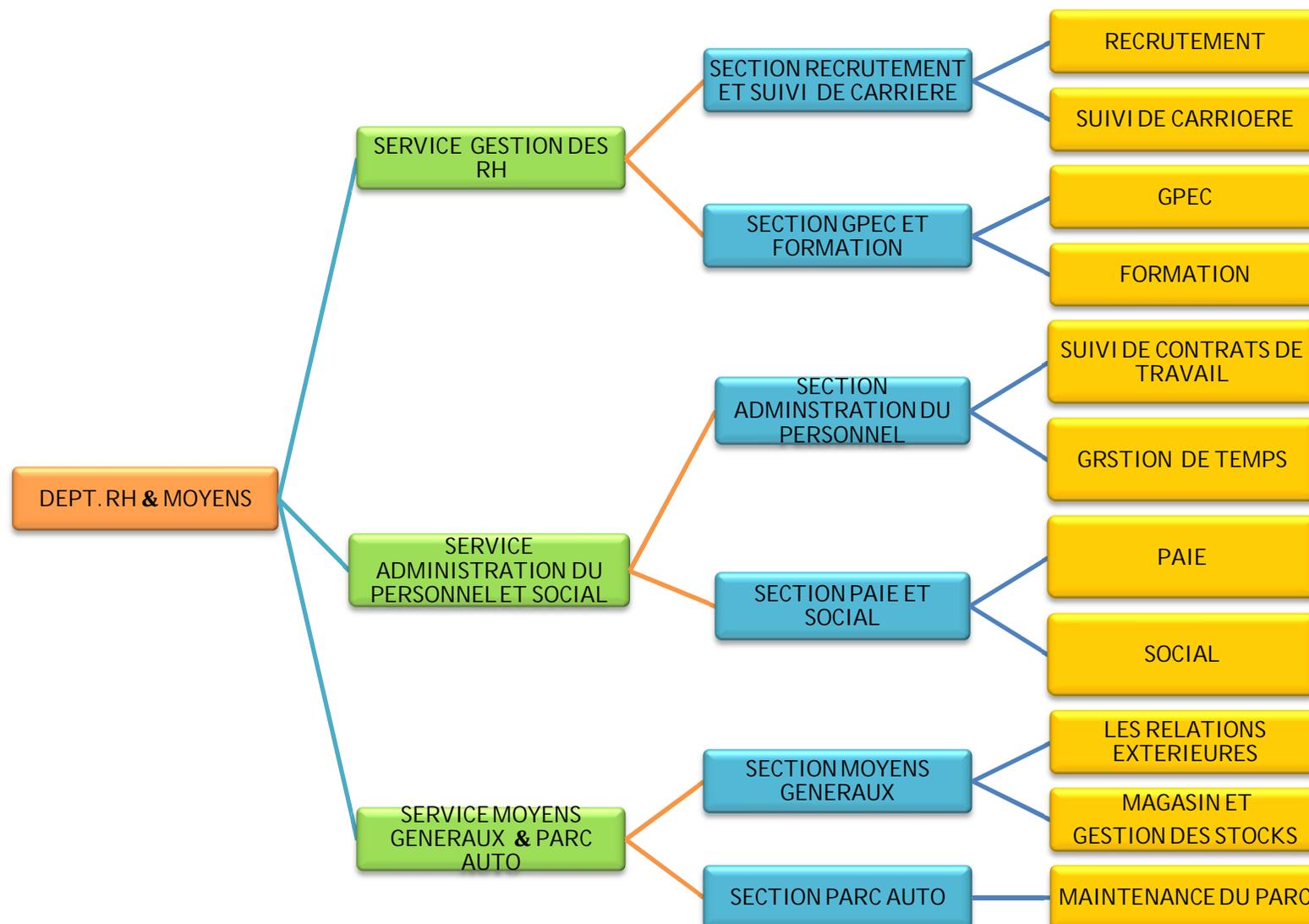
## AXE III: ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SARL RAMDY



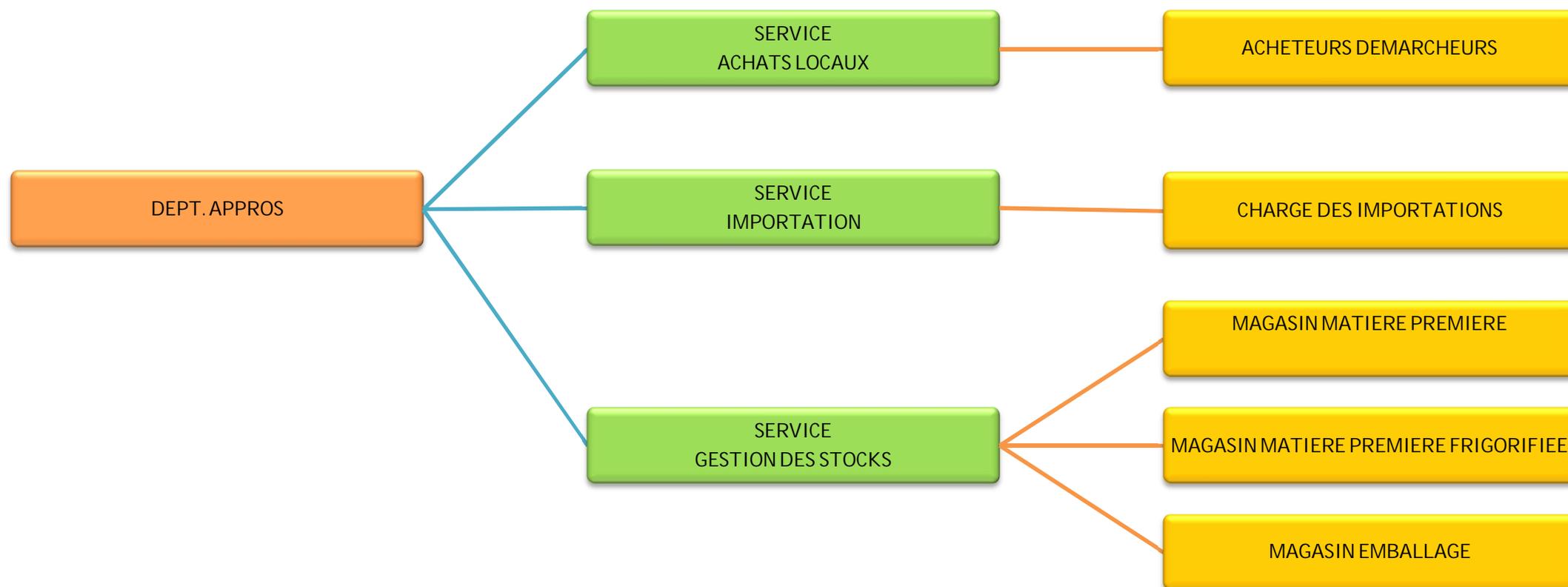
## ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE LA SARL RAMDY



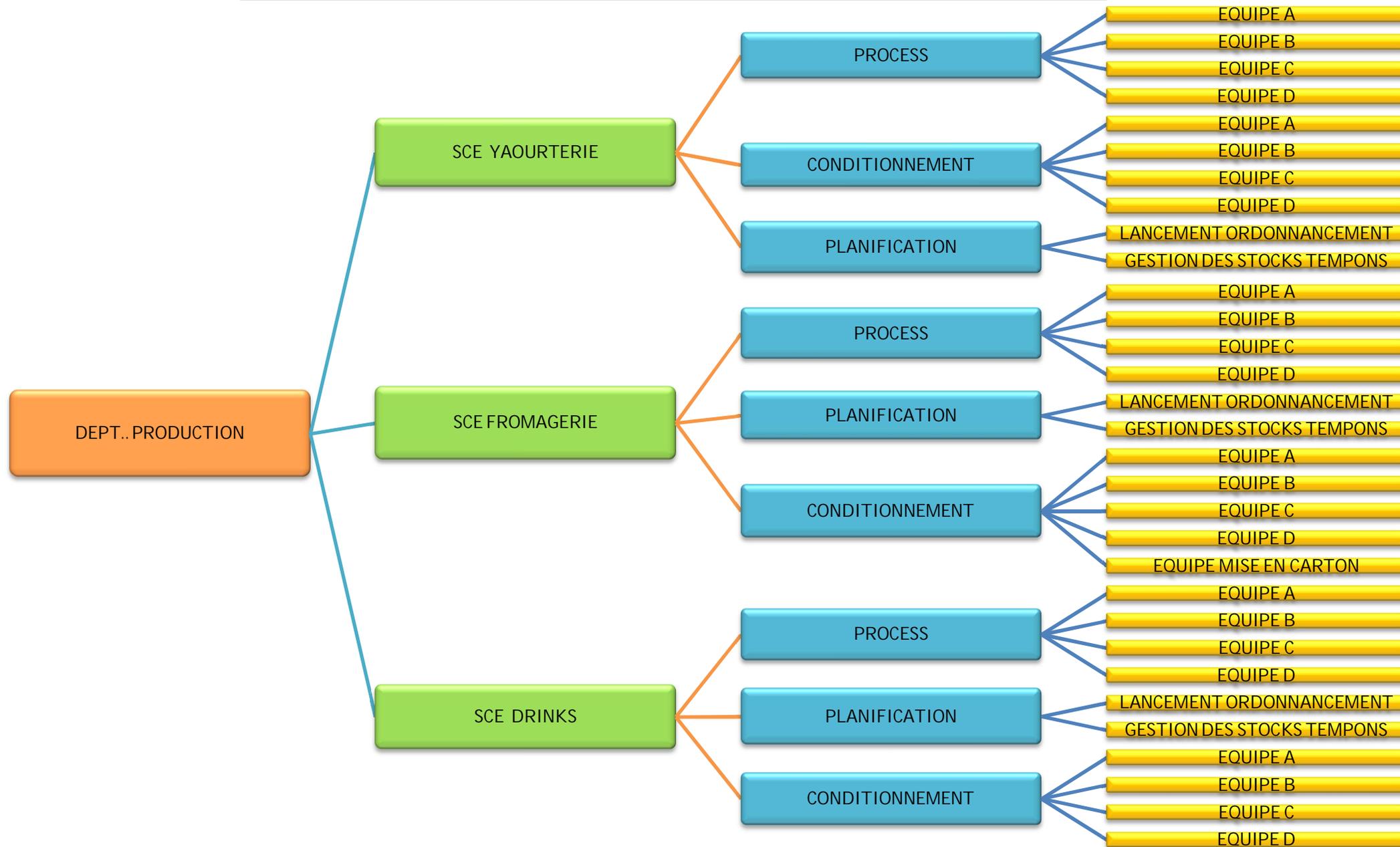
## ORGANIGRAMME DU DEPT. RH& MOYENS



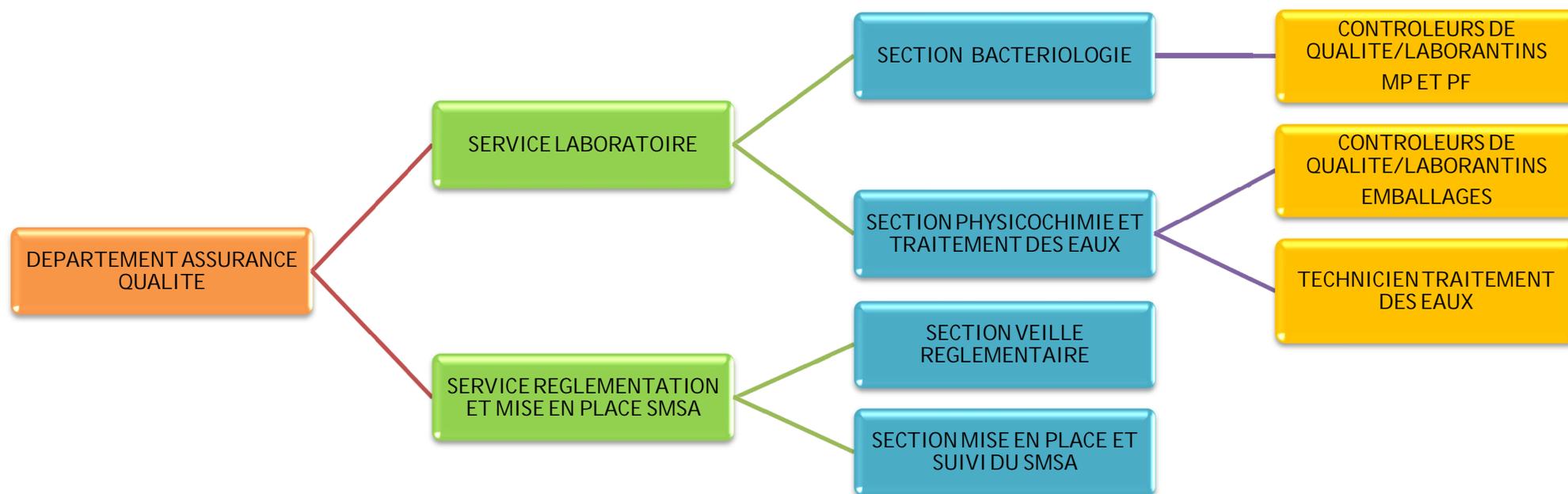
## ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT APPROVISIONNEMENTS



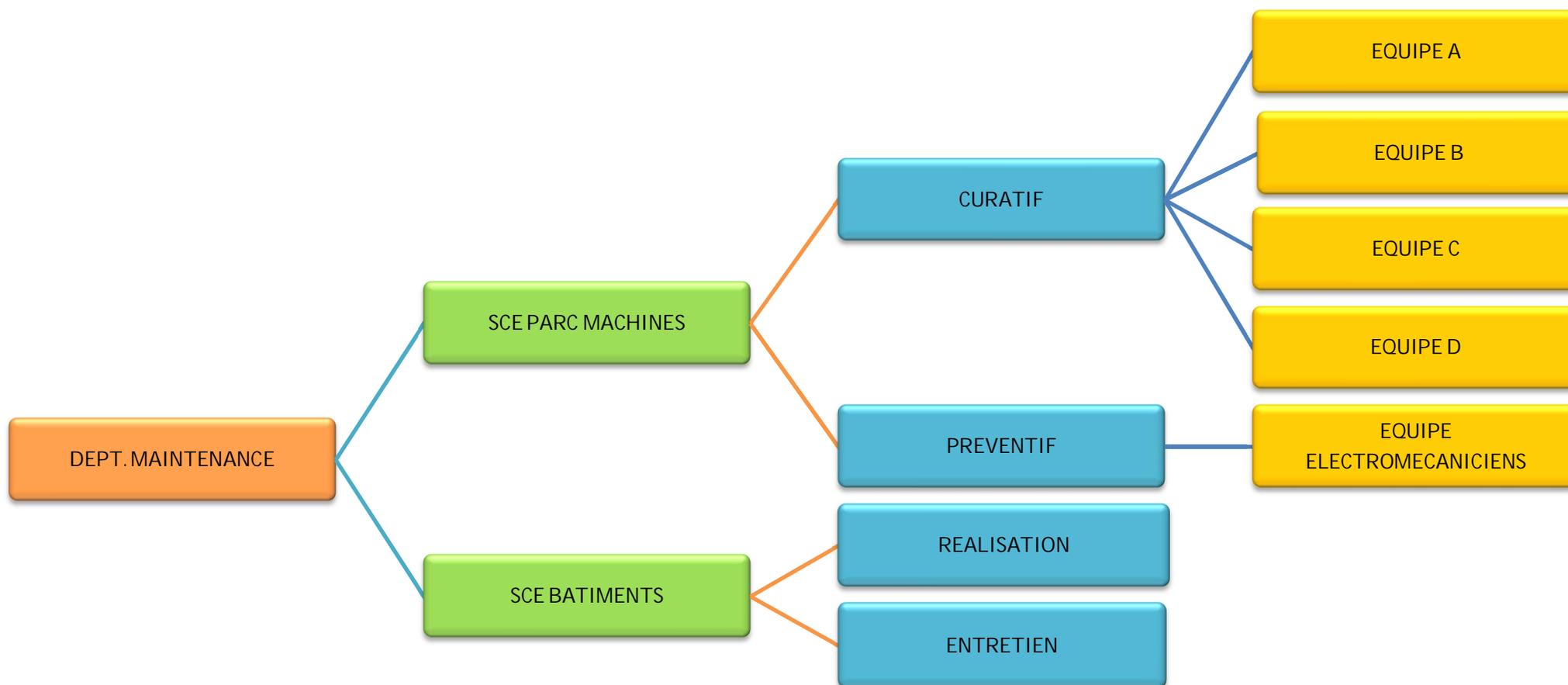
# ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT PRODUCTION



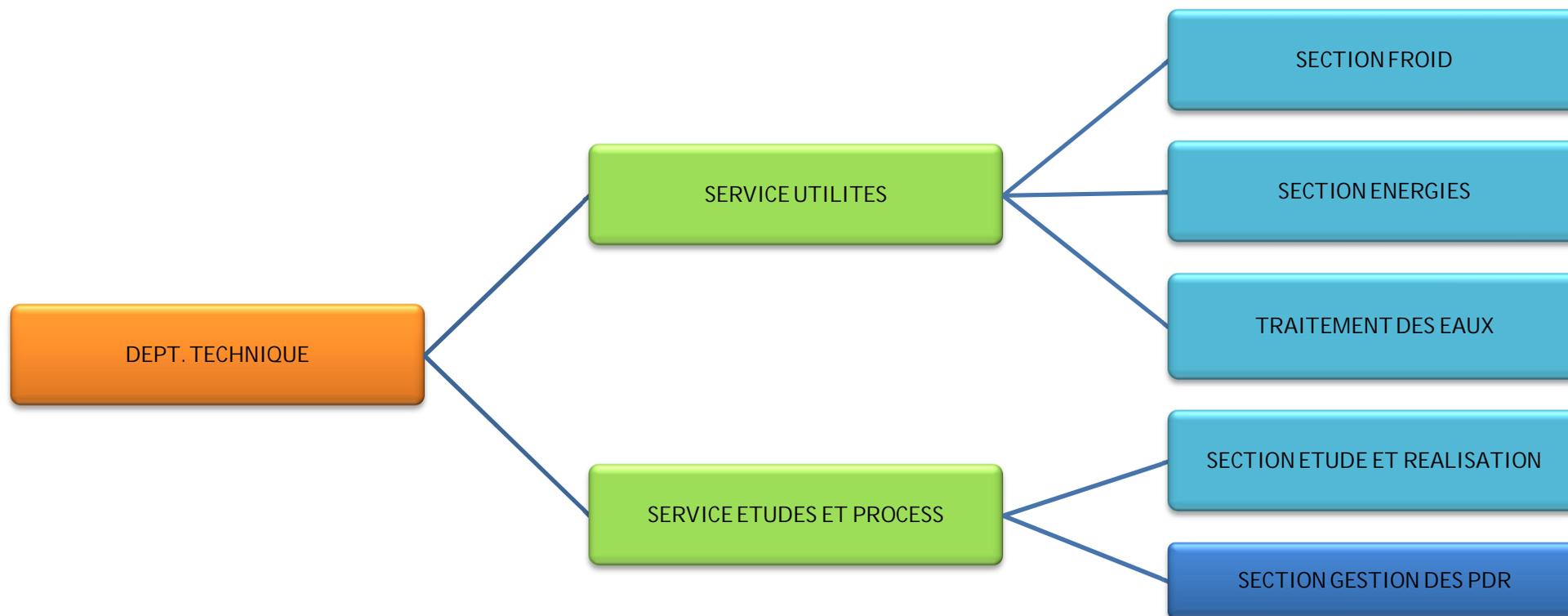
## ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT ASSURANCE QUALITÉ



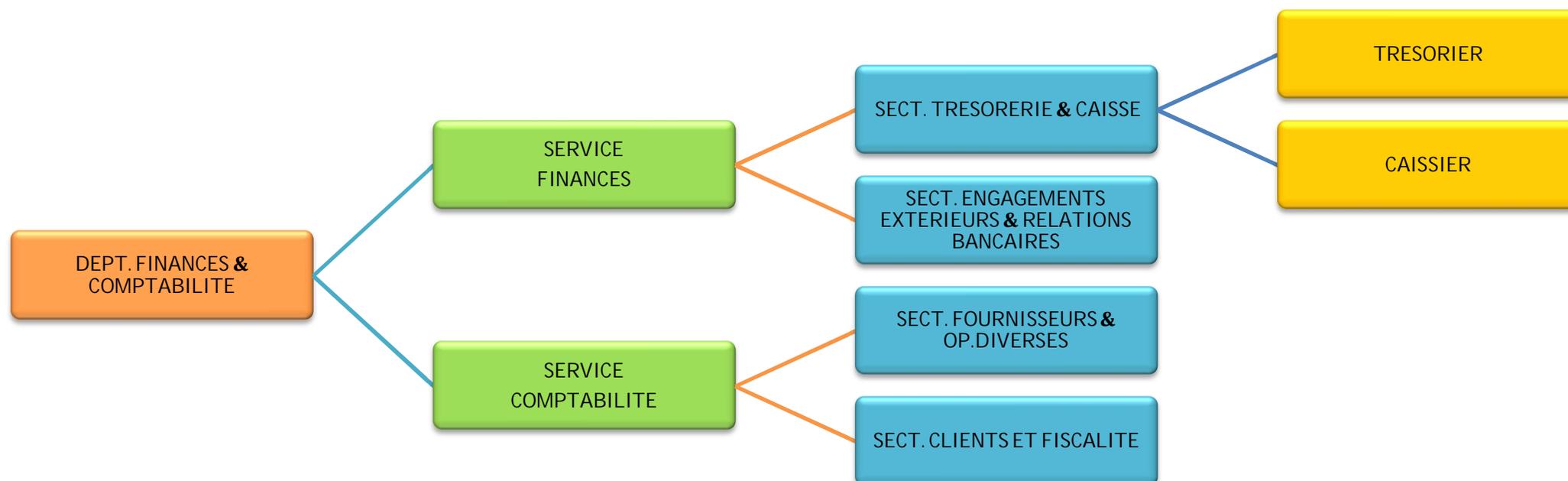
## ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT MAINTENANCE



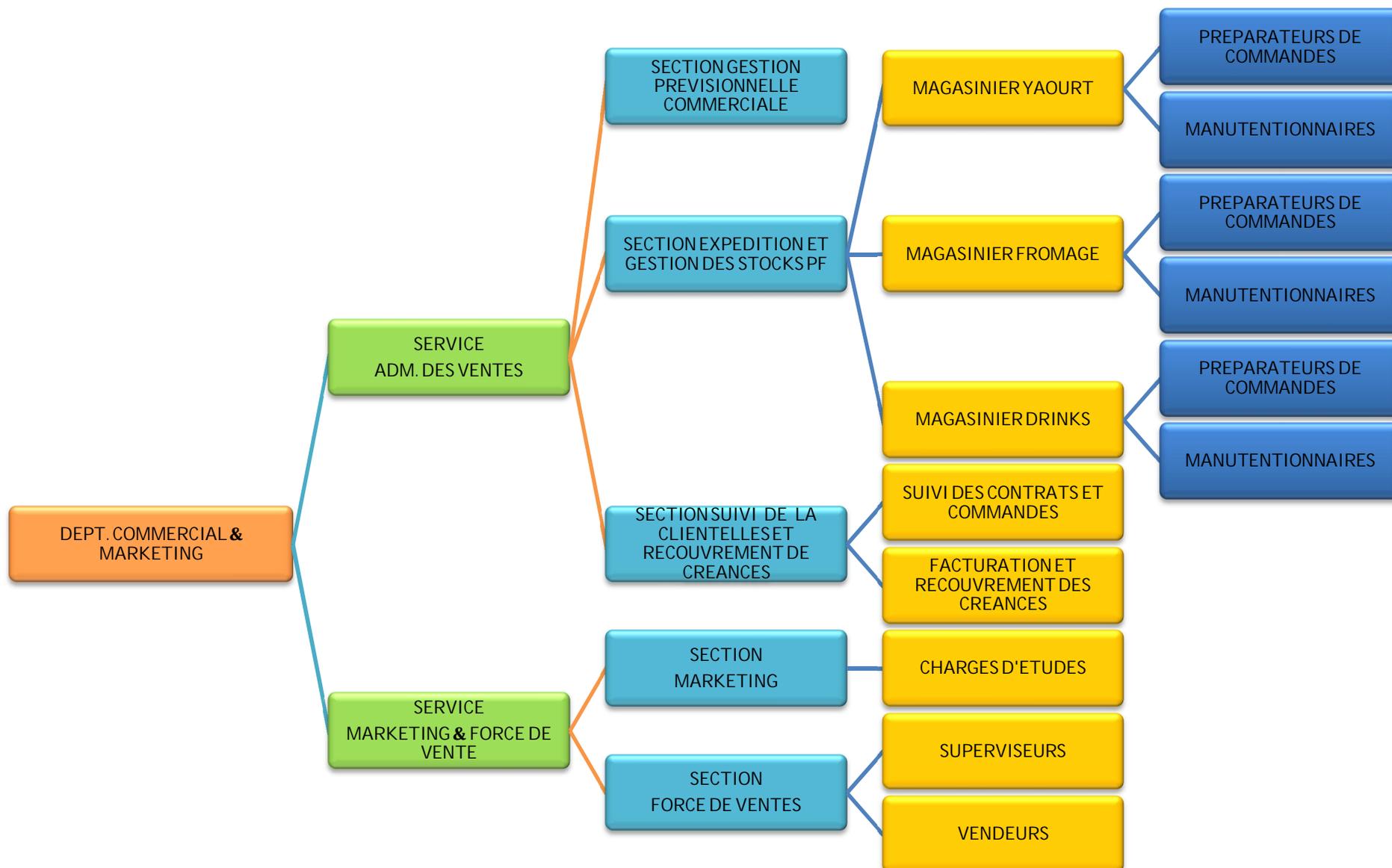
## ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT TECHNIQUE



## ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT FINANCES & COMPTABILITÉ



# ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT COMMERCIAL & MARKETING



# **Table des matières**

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction.....	1
<b>Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche</b>	
Préambule .....	4
1-Les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche .....	4
2-Les raisons du choix du thème.....	4
3-Les objectifs de la recherche.....	5
4-Problématique .....	5
5-Les hypothèses .....	9
5-1-Hypothèse générale .....	9
6-Définitions des concepts.....	9
6-1-Définition théoriques.....	9
6-1-1--Stratégies d'adaptations .....	9
6-1-2--Aménagement de poste : .....	9
6-1-3--Autonomie au travail.....	10
6-2-Définition opérationnel.....	10
6-2-1--Stratégies d'adaptations .....	10
6-2-2-Aménagement de poste .....	10
6-2-3-Autonomie au travail.....	10
7-Les études antérieures .....	10

7.1. Interprétation des résultats d'une étude de cas sur l'autonomie fait dans une université tunisienne .....	10
7.2. études de cas dans l'industrie brésilienne sur l'autonomie :travail en groupe et hiérarchie de Mario Sergio SALERNO .....	12
Résumé	
<b>Chapitre II: Les stratégies d'adaptation aux exigences du travail</b>	
Préambule .....	15
1-Définition de stratégie .....	15
2-Stratégie d'adaptation : .....	16
2-1 définition.....	16
2-2 deux types de stratégies d'adaptation:.....	17
2-2-1--Stratégies d'adaptation centrées sur le problème: .....	17
2-2-2--Stratégies d'adaptation centrées sur l'émotion.....	17
2-3 Deuxième définition des stratégies d'adaptation .....	17
2-4 Deux types d'adaptation possibles .....	17
2-4-1 L'adaptation centrée sur les problèmes .....	17
2-4-2 L'adaptation centrée sur les émotions .....	18
3-Développement des capacités d'adaptation et de la résilience des employés .....	19
3-1 Importance des capacités d'adaptation .....	19
4- Facteurs ayant une incidence sur la manière dont les gens s'adaptent.....	20
5-Du changement organisationnel à "l'adaptation majeure" .....	20
6-Micro capacités d'adaptation développementales.....	21
6-1-Neuf micro capacités d'adaptation développementales .....	22
6-1-1.Le lieu de contrôle de Rotter.....	22
6-1-2. L'efficacité personnelle de Bandura.....	23
6-1-3. Le modèle ABC d'Ellis .....	23
6-1-4. Les schémas cognitifs de Beck .....	23
6-1-5. L'intelligence émotionnelle de Goleman.....	24

6-1-6. La robustesse psychologique .....	24
6-1-7. Le cran .....	24
6-1-8. La résolution de problèmes et la prise de décision.....	25
6-1- 9. La résilience .....	25
6-2-Neuf micro capacités d'adaptation durables.....	26
6-2-1.Pleine conscience .....	26
6-2-2- Méditation.....	26
6-2-3-Tenue d'un journal .....	26
6-2-4- Gestion de l'humeur .....	27
6-2-5-Respiration diaphragmatique .....	27
6-2-6-Discours intérieur positif .....	27
6-2-7-Plan de santé quotidien à six étapes .....	27
6-2-8-Gratitude .....	27
6-2-9-Suppression des pensées négatives .....	27
7-Le travail et la santé .....	28
7-1 Le travail .....	28
7-1-2-La population au travail et leurs évolutions.....	28
7-1-3-La concentration de la vie active aux intermédiaires : .....	28
7-1-3-1-Le travail des jeunes .....	28
7-1--3-2-Le travail des femmes .....	29
7-2 La santé .....	29
7-2-1 L'évolution des atteintes à la santé.....	30
7-2-2 Atteintes à la santé et construction de la santé : .....	31
7-2-2-1-Atteintes a la santé liée au travail .....	31
7-2-3 Construction de la santé : .....	33

### Chapitre III: l'autonomie au travail

Préambule .....	36
1-Définition d'autonomie .....	36
1-2- définition de l'autonomie au travail .....	36
2- Aspects et caractéristiques de l'autonomie.....	37
2-1. L'autonomie au travail.....	37
2-2 -Une condition d'efficacité dans les secteurs industriels :.....	37
2-3-Une source de motivation .....	38
2-4 une multitude de domaines d'application .....	39
3-Les quatre niveaux d'autonomie : .....	40
4-l'importance de l'autonomie au travail : .....	40
5-L'évaluation individuel des salaires et le sentiment d'autonomie : .....	41
6-l'autonomie : valeur régulatrice face aux contraintes de travail : .....	43
7-la perte d'autonomie .....	44
7-1-définition de la perte d'autonomie .....	44
7-2-L'évaluation de la perte d'autonomie.....	44
7-3-Les signes et les symptômes de la perte d'autonomie.....	44
7 3-1 troubles de l'équilibre .....	45
7-3-2 la perte d'appétit.....	45
7-3-3 un laisser-aller sur le plan de l'hygiène .....	45
7-3-4 L'altération de la mémoire.....	45
7-3-5 l'altération de l'humeur .....	45
7-3-6 l'isolement social.....	45
8-les bons réflexes pour prévenir la perte d'autonomie .....	45
9-les facteurs générateurs d'une perte d'autonomie .....	47
9-1-les facteurs physiques.....	47
9-2- les facteurs psychiques .....	47

9-3-les facteurs liés à l'environnement .....	47
9-4-les facteurs liés aux habitudes de vie .....	47
10-les conséquences de la perte d'autonomie .....	48
11- la dépendance et la perte d'autonomie .....	48
12- la perte d'autonomie des personnes âgées : .....	49
12-1-les causes de la perte d'autonomie chez la personne âgée : .....	50
12-1-1 la sarcopénie .....	50
12-1-2 la dénutrition .....	50
12-1-3 les maladies liées à l'âge : .....	50
12-1-4 la disparition du lien social .....	51
13-les grilles utilisées par les professionnels Aggir et les Gir .....	51
13-1 la grille Agir .....	51
13-2-les groupes iso-ressource (Gir) : .....	52
14- le processus de vieillissement et leur rapport au travail .....	53
15- Les solutions face à la perte d'autonomie : .....	54
Résumé	

### **Chapitre IV: présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain**

1. Présentation de l'entreprise.....	57
1-1- Raison sociale .....	57
1-2-Historique .....	57
2. Fonctionnement et organisation de l'entreprise .....	58
2.1. Moyens.....	58
2.1.1: Infrastructures .....	58
2.1.2. Équipements .....	58
4. Description géographique de l'entreprise.....	59
5-L'objective de l'établissement .....	60
6-méthodologie de terrain : .....	60

## Table des matières

---

---

6-1 -La pré-enquête : .....	60
6-2-La réalisation de la pré-enquête nous a aidé à : .....	60
6-3-La méthode utilisée : .....	60
6-4-La méthode quantitative : .....	61
7- les techniques utilisées : .....	61
7-1techniques de recueil des données : .....	61
7-2 techniques d'analyse des données : .....	61
8-L'échantillonnage : .....	62
8-1-La taille de l'échantillon : .....	62
8-2-Population d'études : .....	63
9- Les caractéristiques de l'échantillon .....	63
10- Les obstacles rencontrés .....	68

Résumé

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

Préambule .....	70
1-Analyse et interprétation des données .....	70
2- Discussion des résultats de la recherche .....	75
Conclusion .....	78
Liste bibliographique .....	80

Annexes

Table des matières

## **Résumé**

Dans notre recherche sous le thème "Les stratégies d'adaptation aux exigences de travail et la promotion de l'autonomie au travail". Selon un contexte économique incertain, caractérisé par l'accentuation et la rapidité des changements dans les entreprises, on a constaté que malgré ce changement rapide, l'adaptation des employés et aussi vite que ce changement dans certains cas.

**Mots clé:** changement - adaptation - stratégie - autonomie - la charge du travail - les maladies professionnelles - le vieillissement.

## **Abstract**

In our research under the theme "The strategies of adaptation to work requirements and the promotion of autonomy at work". According to an uncertain economic context, characterized by the accentuation and speed of changes in companies, we found that Despite this rapid change, the adaptation of employees and as quickly as this change in some cases.

**Keywords:** Change - Adaptation - Strategy - Autonomy - Labor burden - Occupational diseases - Aging.