

UNIVERSITE ABDERRAHMANE-MIRA-BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
Département des sciences sociales

Thème

**L'impact du changement organisationnel sur les
pratiques de gestion des ressources humaines
Cas pratique : UFMATP**

Mémoire de Fin de Cycle

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

Option : organisation et gestion des ressources humaines

Présentée par :

➤ M^{elle} HADDAD Samia

Encadré par : M^r HOCINI Amar

Session : 2012/2013

Remerciement

On remercie DIEU le tous puissant de nous avoir donné la force et le courage de terminer notre mémoire

On tiens à remercier notre promoteurs monsieur HOCINI Amar, qui, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'aide et temps de bien voulu nous consacré et qui à eu la gentillesse de lire et corriger ce travail.

Mes remerciement s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'entreprise UFMATP en particulier à monsieur TALBI Djilali et BENAMARA lazhar et Farid, pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su fait preuve malgré leurs charges professionnelles.

J'exprime aussi mes sincères reconnaissances à tous mes enseignants pour leurs efforts durant toute la période de l'étude pour les précieux conseils qu'ils ont bien voulu nous fournir afin de réaliser ce travail, pour leurs aides et leurs soutiens.

Dédecace

Je dédie ce modeste travail

A mes très chères parents qui ont toujours été la pour moi, et qui nous à données un magnifique modèle de labour et de persévérance .J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

A mes frère Ahcen et nounour .

A ma sœur Yasmina.

A mes tentes et oncles

A toutes mes cousines en particulier : Lynda, Rahima , Hanane , Souad ,

A toutes mes cousins

A touts (es) mes amis (es) en particulier Samira, Djaouida , Mounira , Malika
et a mon mari et toutes sa famille

Et touts (es) ceux qui m'ont soutenu durant toutes mes années d'étude.

SAMIA

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
UFMATP	Unité de fabrication de machine agricoles et travaux publiques
TIC	Technologie de l'information et de la communication
NTIC	Les nouvelles technologies de l'information et de la communication
GRH	Gestion des ressources humaines

Liste des tableaux

N	Tableaux	Page
01	La répartition de l'échantillon selon le sexe	68
02	La répartition de l'échantillon selon l'âge	69
03	La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction	69
04	La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	70
05	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	71
06	La répartition de l'échantillon selon la situation familiale	71
07	L'avis des enquêtés sur l'utilisation de l'entreprise des changements organisationnel selon la catégorie socioprofessionnelle	72
08	L'avis des enquêtés sur les types de changement évoqués par ses derniers qui introduit par l'entreprise	73
09	L'avis des enquêtés sur la déclaration sur ses changement selon l'ancienneté	74
10	L'avis des enquêtés sur leur participation a l'introduction de ses changements organisationnel selon le niveau d'instruction	75
11	L'avis des enquêtés sur la nature de changement introduit selon l'âge	76
12	Les raisons évoquées par les enquêtés quant a leur avis sur la nature de ses changements	77
13	L'avis des enquêtés sur les objectifs de ses changements selon la catégorie socioprofessionnel	78
14	L'avis des enquêtés sur le style de supervision utiliser avant et après l'introduction de la machine numérique selon la catégorie socioprofessionnel	80
15	L'avis des enquêtés sue le changement de la nature de supervision selon la catégorie socioprofessionnel	81
16	L'avis des enquêtés quant à leur satisfaction de la méthode de supervision selon la catégorie socioprofessionnel	82
17	L'avis des enquêtés quant a leur recevoir de l'aide après l'introduction de la machine numérique selon la catégorie socioprofessionnel	83

18	l'avis des enquêtés sur la nature de l'autorisation suit a l'introduction de la machine numérique selon la catégorie socioprofessionnel	84
19	L'avis des enquêtés sur le style de supervision adopté selon la catégorie socioprofessionnel	85
20	L'avis des enquêtés sur les paramètres de supervision selon la catégorie socioprofessionnel	86
21	L'avis des enquêtés sur l'amélioration des relations de travail selon le niveau d'étude	88
22	Les raisons évoquées par les enquêtés quant à leur satisfaction de ses technologie de l'information et de la communication	90
23	L'avis des enquêtés sur leurs adaptation à l'exigence de travail selon la catégorie socioprofessionnel	91
24	L'avis des enquêtés sur l'acquisition des compétences et connaissance selon la catégorie socioprofessionnel	92
25	L'avis des enquêtés sur la possibilité d'acquérir des formations selon la catégorie socioprofessionnel	93
26	L'avis des enquêtés sur le développement des ressources humaines selon la catégorie socioprofessionnel	94
27	L'avis des enquêtés sur le développement de la formation initiale selon la catégorie socioprofessionnel et le niveau d'étude	95
28	Les raisons évoqué par les enquêtés quant au développement de la formation initiale	96
29	Les propositions donner par les enquêtés dans le bute de facilité l'introduction de nouveau changement dans leurs entreprise	97

SOMMAIRE

Le sommaire

La liste des tableaux.

Introduction.

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique

- Préambule

1- Les raisons et les objectifs de la recherche	4
2- La problématique	5
3- Les hypothèses.....	8
4-L'analyse conceptuelle	9
4-La méthode et la technique utilisées.....	13
5- La population d'étude.....	15
6- Les études antérieures.....	16
7-La discussion des études antérieures	18
• Résumé de chapitre	19

Chapitre II : Le changement organisationnel et sa gestion

- Préambule

1- Le changement organisationnel.....	21
1-1-La définition du changement organisationnelle	21
1-2- Les facteurs de changement organisationnel	21
1-3- La résistance au changement organisationnel	23

1-4- Les causes et les manifestations à la résistance au changement.....	24
2-La gestion de changement organisationnel.....	25
2-1-La diminution de la résistance au changement organisationnelle	25
2-2-Le processus du changement organisationnel.....	26
2-2-1- Le modèle de Lewin.....	27
2-2-2-Les méthodes d'introduction du changement.....	28
2-3-Les différentes approches théoriques de changement organisationnel.....	29
2-4- Les domaines du changement organisationnel	32
2-5- Les outils de changement et de l'innovation organisationnelle	34
2-6- Les typologies de changement organisationnel.....	39
• Résumé de chapitre	39

Chapitre III : les pratiques de la gestion des ressources humaine

• préambule	
1- Les pratiques de la gestion des ressources humaines	45
1-1-L'acquisition des ressources humaines.....	45
1-1-2-Le recrutement.....	45
1-1-3- Les objectifs de recrutement	46
1-2- Le développement des ressources humaines	48
1-2-1 - La formation.....	48
1-2-2- Les objectifs de formation	49
1-2-3- La relation de la formation avec les autres activités de la GRH	50
1-2-4-Les types de formation.....	51
III-1-3- La conservation des ressources humaines	55

1-3-1-La motivation.....	56
1-3-2- La rémunération.....	57
• Résumé du chapitre.....	60

La partie pratique de la recherche

Chapitre IV : la présentation du lieu de l'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

1-La présentation de l'organisme d'accueil.....	63
1-1- Historique de l'entreprise UFMATP	63
1-2- les principales missions D'UFMATP	63
1-3- Les objectifs D'UFMATP	63
1-4- Les compositions de SNS UFMATP	63
1-4-1- Des ateliers de production	63
1-4-2-Du bloc administrative	63
2- Les étapes de la recherche sur le terrain	64.
2-1-La pré enquête.....	64
2-2- La période d'enquête	64
2-3-Le temps alloué à l'enquête	64
2-4- Les difficultés rencontrées	65
• Résumé de chapitre	65

Chapitre IVI : l'analyse et interprétation des résultats

1-La présentation des caractéristiques de la population d'étude	67
2- L'avis des salariés sur l'introduction des changements organisationnels	71
3- L'influence de la machine à commande numérique sur la notion de supervision des salariés	78

4- L'influence des technologies de l'information et de la communication sur l'apprentissage organisationnel.....	86
5- La discussions des résultats de l'étude	97

Conclusion

La liste bibliographique.

Annexes.

INTRODUCTION

L'introduction :

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème ma jours autant que difficile, on assiste à un mouvement incertaine de transformation qui changent le périmètre et le champ d'action de l'entreprise, confrontée à un environnement incertaine et instable , marqué entre autre par la globalisation des marchés ,la mise en place de certaine changement nécessite des prises on charge multiple de la parte de l'entreprise .

Ces changements stratégiques, qui touche au contenue des organisations en terme de mission, l'objectifs ou de métiers mais au système dans son ensemble, en générale le service de GRH en particulier en s'intérisent sur la capacité de ses domaines dans l'adaptation de ses pratiques face aux changements à utiliser pleinement ses ressources face au nouvelle forme d'organisation et travail.

Parler du changement organisationnel et plus précisément de l'introduction de nouveaux moyenne d'information et de la communication et leur impact sur les pratiques de la gestion des ressources humaines, tel que la nature de relation de travail, et la numérisation quant a elle a titre de changement organisationnel porte a son contribuer dans le changement de la nature de supervision des salariés et dans le développement de l'apprentissage organisationnel.

C'est ce que nous voulons développer dans notre présente étude à savoir montrer l'impact du changement organisationnel introduit par l'entreprise UFMATP sur les pratiques de la gestion des ressources humaines en vue de faire face aux changements, et pour atteindre cet objectifs nous avons répartie notre travail en deux parties.

La première partie concerne le volet théorique qui contient deux chapitres :

Dans le premier on présentera notre cadre méthodologique en centrant sur la présentation des raisons et les objectifs de notre choix de thème , la problématique ,nos hypothèses ,l'analyse conceptuelle ,les études antérieures ,la méthode et la technique utilisées et en fin la population de recherche et le résumé du chapitre .

Le chapitre II : qui porte sur le changement organisationnel et sa gestion, on présente les généralités sur le changement organisationnel, les facteurs qui déclenchent ses changements, sa résistance, les déférentes approches théoriques les outils, les domaines et les types de changement.

Le chapitre III : qui porte sur les pratiques de gestion des ressources humaines, on présentera qu'elle que pratiques qui sont plus importantes dans le développement de l'entreprise et les ressources humaines.

La partie pratique quant à elle contient deux chapitres structurés comme suit :

Chapitre IV : réservé à la description du lieu d'enquête UFMATP et ces différentes composantes, les objectifs et les missions de l'entreprise, la présentation les différents étapes de la recherche sur le terrain, la pré enquête ,la période de l'enquête ,le temps alloué à l'enquête , les difficultés rencontrés , et en fin le résumé de chapitre .

Chapitre IVI : porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats dont en présentera l'analyse des données sur l'avis des enquêtées sur les changements introduits dans l'entreprise , suivie par l'analyse et l'interprétation des résultats concernant la première hypothèse ; à savoir l'impact de la machine à commande numérique sur la notion de supervision des salariés ,suivie par l'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'apprentissage organisationnel , et en fin la discussion des résultats et conclusion .

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE I

Le cadre
méthodologique de
recherche

Préambule :

Notre travail se comporte d'une question de départ et une problématique, en proposant des hypothèses, qui sont autant de propositions provisoires, des réponses, qui seront vérifiées sur le terrain.

Cette problématique sera confrontée au terrain, qui exige d'adopter une méthode et de déterminer les techniques de recueil des informations, afin de répondre aux objectifs de l'étude.

Ces points constitueront le plan de notre travail dans sa première partie qui est d'ordre théorique, il est composé d'un chapitre consacré pour le cadre méthodologique de la recherche qui illustre; les raisons, l'objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la pré enquête, les méthodes et les techniques utilisées ainsi que la population d'étude.

1- Les raisons et les objectifs de choix du thème :

1-1) Les raisons :

Le choix de travailler sur le thème « l'effet du changement organisationnelle sur les pratiques de la gestions des ressources humaines » au sein de la UFMATP, est motivé par les raisons suivantes :

- Découvrir si l'entreprise à pu réaliser des changements organisationnel dans le domaine de la gestions des ressources humaines qui s'adapte avec fluctuations de l'environnement national et international.
- Vu l'importance du changement dans l'activité de l'entreprise, on à voulu vérifier l'importance accorder à ces changements organisationnel.
- Aider les responsables de la gestion des ressources humaines à comprendre les changements organisationnels pour mieux adapter leurs gestions vis-à-vis de la ressource humaine.

1-2) Les objectifs :

- Examiner l'impacte du changement organisationnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines.
- Acquérir des connaissances dans le domaine de l'organisation du travail , en particulier dans la gestion des ressources humaines .
- Découvrir comment l'entreprise gère ses ressources humaines, face à un changement organisationnel.
- L'importance du thème par apport à la gestion des ressources humaines , est l'une des questions importante puisqu'elle joue un rôle important dans l'adaptation , la mobilisation et le maintien du personnel dans le cadre d'un changement organisationnel.
- Connaitre les nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines compte tenu des changements organisationnels.
- Permettre aux gestionnaire la maitrise les nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines afin de faire face aux différents changements organisationnels.

La problématique :

Le monde des organisations est confronté à des changements majeurs et récurrents de puis le début des années 1990, ces changements sont de diverse nature et sont connus sous les dominations de restructuration, revitalisation on réorganisation, dans la plupart des cas s'accompagnent de réduction sensible des effectifs, ces mouvements de transformation sont liés à la globalisation et à la mondialisation des marchés.

Le changement devient une préoccupation inhérente à l'activité sociale, il engendre de se fait la nécessité d'une meilleure compréhension de ce mécanisme qui devient un thème centrale pour les praticiens aussi bien que pour les chercheurs en science de gestion des organisations.

En effet , la gestion a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèle universelle pouvant répondre le manière définitive aux problèmes de l'organisation ,dans cette conception l'efficacité a la pérennité de l'entreprise Sant assurer par sa capacité a mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité a le modifier .

Comprendre les implications des changements organisationnels opérés par ses nombreuses entreprises semble devenir une question clé de survie et de réponse permettant une réactivité et une adaptation aux contraintes externes, le changement n'est plus aujourd'hui une option, mais une obligation pour les entreprises privées et les organisations publiques, plusieurs études récentes traitent des théories sur le changement organisationnel et passent en revue plusieurs études empiriques mettant d'ailleurs en exergue le besoin de plus de travaux dans ce domaine.

C'est sur cette capacité de transformation des systèmes organisés et complexes que de nombreuses travaux se sont alimentés par l'opposition entre une conception déterministe « du changement développer par Aldrich » « Hanane et Freeman ¹ » qui ont parlé sur les tentatives du changement radical représentent une légitime menace si elles ne sont pas accompagnées d'un support institutionnel.

Ces changements perpétuels sont aussi le signe d'une prédominance de la stratégie dans l'organisation du travail, tant dans des entreprises que de l'administration, la stratégie impose une rapidité et une réaction plus importante et ces changements ont largement été permis par les technologies de l'information et de la communication au cours des années 90 qui est défini comme un ensemble de techniques utilisées dans le traitement et de transformation de l'information dans les différents services de l'entreprise qui permettent une plus grande délégation de travail avec la possibilité pour les salariés de s'organiser, en travaillent même chez eux. Or l'entrée dans un nouveau paradigme technologique devrait se traduire par une efficacité économique supérieure et une accélération mondiale, et parmi les technologies en trouve la numérisation qui se définit comme la codification numérique de l'information permettant son traitement et sa transmission par des machines à productivité croissante présente une double dimension technique et économique².

On fonction de la stratégie de UFMATP, elle devra imaginer de nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines qui répondra aux attentes de ses salariés et à ses propres attentes afin de mieux s'adapter aux changements en harmonie avec les changements, les entreprises font appel aux services de la gestion des ressources humaines, pour mettre en œuvre de nouvelles logiques, telle que

¹ -TAIEB Hafsi, et BRUNO Fabi, les fondements du changement stratégique, Ed TRANSCONTINENTAL, Inc., 1997, Pp38.

² - Ibid.p 39.

« la personnalisation : ppp, projet professionnel personnel), Bpp (bilant professionnel personnel ...etc.) la veille et la transfère technologique , la flexibilité , ma mise en ouvre de projet de développement afin de garantir une allocation optimale des compétences , encouragement de la prise d'initiative et la dynamisation des pratiques professionnelle , privilégie le recrutement de jeunes talents diplômés , assurance d'une rémunération équitable décentralisation des discisions , la mobilisation : implication de la hiérarchique , motivation des collaborateurs , le partage : nouvelles répartition des taches et des responsabilité , des statues et des rôlesEtc.

Cependant, si chaque changement organisationnel est accompagné d'efforts par les services de la gestion des ressources humaines, afin de réaliser les objectifs organisationnels, il faut souligner aussi que sa capacité d'influence sera aussi fortement liée à la bonne maitrise et application de ses pratiques de gestion des ressources humaines.

C'est sur set arrière font que s'inscrit notre étude en vue de connaitre l'impact des changements organisationnels introduits par l'entreprise UFMATP sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

En entend par ces changements l'introduction de la machine à commande numérique et les technologies de l'information et de la communication.

De se fait notre étude est portée sur la réponse à la question de départ suivant :

-Les changements organisationnels introduits par l'entreprise UFMATP influent-ils sur les pratiques de la gestion des ressources humaines ?

Autrement dit :

-L'introduction des machines à commande numérique par l'entreprise UFMATP en remplacement des machines classiques influent-elle sur la notion de supervision des salariés ?

-L'introduction des technologies de l'information et de la communication par l'entreprise UFMATP influent-elle sur l'apprentissage organisationnel des salariés ?

2-les hypothèses :

L'opérationnalisation du cadre théorique qui est « un processus de concrétisation d'une question de recherche pour la rendre observable »¹ exige l'élaboration d'une ou plusieurs hypothèses.

Maurice Angers définit l'hypothèse comme « un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ».¹

A fin de répondre aux interrogations de la problématique on suppose les deux hypothèses suivantes :

La première hypothèse :

L'introduction de la machine à commande numérique au sein de l'entreprise UFMATP en remplacement des machines classiques influence sur la notion de la supervision des salariés.

La deuxième hypothèse :

L'introduction des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise UFMATP influence sur l'apprentissage organisationnel.

La discussion des hypothèses :

Cette discussion est dans le but d'explicité et de clarifier le contenu des deux hypothèses émises.

Concernant la première hypothèse relative à la machine numérique et la notion de la supervision des salariés :

Nous voulons vérifier si la machine à commande numérique introduite par l'entreprise UFMATP en remplacement des machines classiques a une influence sur la notion de supervision des salariés. Autrement dit est-ce que le style de leadership des responsables a subi des changements.

¹ - ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, ED casbah, Alger, 1997, Pp102.

² -Ibid. p .102 .

Concernant la deuxième hypothèse relative à la technologie de l'information et de la communication introduite par l'entreprise UFMATP à une influence sur l'apprentissage organisationnelle ou pas.

3- la définition des concepts clés :

L'analyse conceptuelle est une étape essentielle dans la concrétisation de ce qu'on veut étudier dans la réalité, autrement dit l'opérationnalisation des conjecture théorique n'exige seulement la formulation des hypothèses falsifiable, mais aussi l'opérationnalisation des concepts de nos hypothèses.

Cette étape de la recherche peut être comme suit : « processus de décentralisation des concepts des hypothèses ou de l'objectif de la recherche »¹

Ainsi Grawitz affirme qu' « un concept n'est pas seulement une aide pour percevoir, mai aussi une façon de concevoir »²

A van de faire l'analyse à nos hypothèses et afin de les mieux concrétise, on doit premièrement des différentes variables .on doit donc déterminer les variables dépendant et indépendantes.

Pour vérifier nos réponses provisoire nous avons converti nos variables aux démontions afin de permettre de rassembler des indicateurs qui vont nos permettre de poursuivre notre recherche, notamment pour la formulation de notre questionnaire.

A propos de ses deux hypothèses en est devant la nécessité de définir les concepts suivants :

3-1- Changement organisationnelle :

Dans les sciences sociales, le concept de changement est une notion contiguë qui peut signifier la modification, transformation ou remplacement et alternance.

« Une notion, fais de changer, de se modifier, faire passer d'un état a une autre »³

¹ -ANGERCE Maurice, OPCIT, p103.

² -GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociale ,11^eEdition, paris, Dlloz, 2001, p, 385

³ -Le ROUSSE, Dictionnaire encyclopédie, illustration en conteur, longue français, paris, 1995

D'après Thierry CHAVAL : « le changement est une manière de contemporaine de girer l'entreprise, fonder sur un mouvement perpétuelle de destruction, et de création de l'organisation »¹ .

Selon BERNOUX (1995) : « le changement se présente sous la forme d'un vaste champ de tensions entre plusieurs pôles .au coté des notions se rapporte a la nature du mouvement, ce dernier incorpore des notions se réduisant à la localisation des foyers de changement ; la permanence d'un système exprime ce qui existe déjà .l'existence est composé d'un ensemble de règle formelle et informelle, de procédure plus ou moins complexes, de représentation d'habitudes professionnelle, etc² ».

Selon MEIER : « le changement est une modification significative d'un état, d'un système de relation ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaire, dirigeant, managers, collaborateurs) .il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers – activés de la structure et des modes de gestion que la transformation des démontions culturelle, humaine et sociale de l'entreprise³ ».

Sa définition opérationnelle :le changement est une modification significative d'un état a une autre ,une démarche stratégique nécessaire pour l'organisation qui souhaite maitriser ou du moins conduire les mouvements qu'elle est contrainte de réaliser ou de subir ,pour survivre ou se développer.

3-2-TIC : les expressions suivant « technologie de l'information et de la communication, nouvelle technologie de l'information, (NTIC), au encore l'information technique (IT) désigne tout ce qui relève des techniques utiliser dans le traitement de la transmission des informations principale (informatique, l'internet, et la télécommunication⁴ ».

¹ -CHAVAL Thierry, sociologie des changements et des organisations, édition du SEUIL, paris, 2004, p34.

² -BERNOUX P , « la sociologie des entreprises » ,ED, seuil ,paris ,1995,in PAILLE Pascal, changement organisationnelle et mobilisation des ressources humaines ,ED L'Harmattan ,paris , 2000,Pp 95 ,90 .

³ -MEIER Oliver et AL, gestion de changement, éd DUNOD, paris, 2007, p2.

⁴ -BOUTRAY Martine, TIC et PME : des usages aux stratégies, éd L'Harmattan, paris, 2003, p115.

« Ensemble des techniques disposer à être utiliser dans la diffusion de l'information et le traitement des données essentielle (le micro ordinateur, les logicielles, les coureries électronique¹¹ »

Sa définition opérationnel : En entend par les technologies de l'information et de la communication dans notre recherche, tel qu'il a été trouvé à UFMATP et qui se définis tel un tableau de bore de l'entreprise qui permet transmission de l'information, aussi un réseau informatique qui relia les différents services entre eux.

3-3- Les pratiques de GRH : « la gestion des ressources humaines, c'est la gestion, une gestion particulier puis qu'elle concerne les ressources humaines, c'est –a –dire les personnes qui compose une organisation .Les ressources humaines ne sont pas une catégorie particulier il faut donc aborder leur gestion comme une fonction parmi d'autre² ».

Cette définition explique que la gestion des ressources humaines telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises s'inspire plus ou moins de ces conclusions. Elle a pour objectif de traiter des quarts types de relation humaine que l'on trouve au sein des organisations : les relations de l'homme avec son travail, les relations de force entre les différents groupes humains, les relations hiérarchique et les relations entre individus.

« La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique, procédure, etc.) et des activités (recrutement, etc.) Impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation, elle a une approche individuelle et considère les personnes une ressources plutôt que comme un cout. Elle fait du de la fonction ressources une priorité nécessaire pour la coordination des ressources³ »

Sa définition opérationnel :c'est la gestion des ressources humaines , est une gestion qui concerné les ressources humaines ,qui on toujours été au centre des préoccupation des entreprises ,sont fournie pour jouer un rôle important dans la période du développement et d'évaluation que nous parvenir dans une

¹ BOUTRAY Martine, OPCIT, p116.

²-THEVENET Maurice ET autre, fonction politique, métier, outils des RH, éd Pearson, paris, France, 2002, p03.

³-SEKIOU ET autre, gestion des ressources humaines ,2^{ém} éd De Boeck, canada, 2004, p10.

situation d'ouverture élargie à la concurrence sur le marché de travail ,a savoir la supervision et l'apprentissage organisationnel .

3-4-La supervision des salariés : « Action de contrôler, de se vérifier, organiser de ses grandes ligne ¹¹ ».

«Ensemble des opérations critique (observation, analyse, jugement...etc.) Par la qu'elle une personne en situation de responsabilité vise à améliorée la qualité de l'acte professionnelle des personnes elle responsable, de façon à assurer la plus grande cohérence possible entre les référentielles et les pratiques.² »

Selon BERTEAUX « La supervision est une activité essentielle à la profession, est aussi un processus d'échange réguliers et suivis entre un superviseur et un superviser, ou un groupe de superviseurs, pour analyser les opérations et les taches professionnelle exécuter par ce dernier afin d'assurer et de promouvoir la qualité de service offert aux individus confies à l'organisme et au superviser³ ».

Sa définition professionnel : est une action d'analyse, d'observer, qui est faite par la superviseure qui supervise les salariés pour analyser les taches et les activités exécuter par ces derniers afin d'assurer plus de performance au travail et de développement de compétence.

3 5- L'apprentissage organisationnel : « est une motivation et un objectif reconnus à l'établissement d'accords de coopération⁴ »

Selon KOENIG « affirme qu'dépendamment de tout volonté d'apprentissage organisationnelle, ce lui -ci s'opère naturellement par le simple fait des échanges entre les firmes et des nécessite de travail en commun, l'acquisition de connaissance scientifique, de savoir faire technique et de système de gestion détenue par les partenaires sont souvent inattendue des l'origine de la relation de partenariat mais rapidement valoriser⁵ ».

¹-LE ROUSSE, Dictionnaire encyclopédie, illustré en conteur, longue françaises, paris ,1995 .

²-PDF, guide sur la supervision professionnel, Québec, 2009, p10.

³-BERTREAU Villeneuve ET Dionne, la supervision professionnelle sociale, éd Rolland, Québec, 2007, p26.

⁴- Ibid. p 27.

⁵-KOENIG P, apprentissage organisationnel et innovation dans les établissements, paris, 2007, p 30.

La définition opérationnel : est un moyen de réunir des connaissances implicite et supplémentaire détenue par les organisations et d'acquérir ses connaissances et de le transformer a une autre entreprise moins développer pour qualifier l'apprentissage organisationnelle des organisations. Dans cet étude, en entent l'acquisition des savoirs, savoir faire, savoir être.

3-6- Les machines à commande numérique : « est une machine – outil dotée d'une commande numérique, l'orsque la commande numérique assuré par l'ordinateur, ainsi les données numérique transmise à la machine son des instruments traduite en mouvement¹¹ ».

La définition opérationnel: se sont des outilles à commande numérique qui est prête a l'utilisation avec des technologies et avec l'ordinateur qui fait transmise les données a la machine il même avec des moyens de mouvement

3-7-b Les machines classique : « s'explique par leur simplicité d'utilisation, en effet les machines classique ne reprisent pas des règles complexe bien qu'il y'ait certaine subtilité qu'il est toujours intéressantes de connaitre² »

La définition opérationnelle : se sont des machines manuelle qui ont besoin de force physique que intellectuelle, simple a utiliser et a faire fonctionner et moins de complication.

5-La méthode et la technique utilisée :

Pour arriver à réaliser une recherche scientifique en sciences sociales sur le terrain, nécessite de d'arrêté une méthodologie :

5-1-La méthode de recherche :

Un chercheur pour réaliser sa recherche et atteindre sont objectif doit utiliser une méthodologie de recherche adéquate a son sujet.

¹ -ULRICH Bamberg, la nouvelle directive machines, éd Eurogip, paris, 2008, p12.

² - Ibid.p 13.

La méthode selon ANGERS Maurice, ce définit comme « Ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique¹ ».

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

La méthode « est l'ensemble organisée d'opérations en vue d'atteindre un objectif² ».

La méthode aussi « Est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par la qu'elle une discipline cherche à atteindre la vérité qu'elle poursuit , les démons , les vérifiés , cette méthode dans le sens générale de procédure logique , inhérente a toute démarche scientifique permet de la considérer comme un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et continu particulier visant sur tout des procédures et forme de raisonnement et de perception , rendant accessible la réalité à saisir³ ».

A fin de d'écrire et de comprendre notre thème de recherche, nous avons opté une méthode quantitative car elle est plus adéquate à notre sujet de recherche et nos objectifs.

Selon Madeleine GRAWITZ, la méthode quantitative « est un ensemble de procédure pour mesurer des phénomènes qui visent d'abord à mesurer le phénomène a l'étude, les mesures peuvent être ordinaire du genre, ou numérique avec l'usage de calcul⁴ ».

5-2- La techniques de la recherche :

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

¹ -ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, ED casbah, Alger, 1997, Pp65

² -Ibid. .P.58.

³ -GRAWITZ Madeleine, méthodologie des sciences sociales ,11^{ém} édition, édition Dalloz, paris, 2001,p, 351.

⁴ -Ibid. .P59.

La technique utiliser dans notre recherche est :

Le questionnaire est un outil très important pour la réussite d'une recherche, il permet d'obtenir des informations en utilisant un processus très direct et simple : elle pose des questions .Qui a été définie comme : « Technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitative en vue de trouver des relations mathématique et de faire des comparaisons chiffrés¹ ».

Le questionnaire peut être distribué et administré de différentes manières.

Dans notre étude on a utilisé un seul type de questionnaire dont la méthode d'utilisation consiste à distribuer les questionnaires, c'est-à-dire à donner à chaque informateur un formulaire de question à remplir, « c'est un moyen d'investigation adéquat pour qui veut joindre un grand nombre de personnes en peu de temps, en obtenir des informations précises et simple, souvent non observable, et pouvoir les comparer²»

6- La population d'étude :

La population est constituée par un ensemble d'individué ou d'élément ou des objets, « l'échantillon est un ensemble des personnes à interroger, il est extrait d'une population plus large, appelée « population parent » ou « population de référence³ »

Compte tenu des exigences de notre thème qui nécessite de retenir seulement les salariés touchés par les deux changements organisationnelle à savoir : la machine à commande numérique et les technologies de l'information et de la communication, on a retenu 89 personnes, soit 03 catégories socioprofessionnelle à savoir les cadres et les agents de maitrise et les exécutant qui sont concernés par les deux changements organisationnels.

¹ -ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1997, Pp65.

² -ANGERS Maurice, OPCIT, Pp10.

³ -JAVEAU Claude, l'enquête par questionnaire, 3^{em} édition de l'université de Bruxelles, 1982, Pp40.

Catégorie	Effectif
Cadre	33
Agent de maitrise	13
Exécutant	43
Total	89

Remarque :

Il est à signaler qu'on a récupéré seulement 65 questionnaires. Quant tenu de l'indisponibilité des enquêtés pendant la période d'enquête.

Résumé du chapitre méthodologique :

On conclut à ce chapitre, il apparaît clairement qu'on a cerné notre sujet et posé le problème notamment ce qui concerne les différents changements organisationnels, ainsi que les différentes pratiques de la GRH adoptées par l'entreprise UFMATP, suite à l'introduction des deux changements organisationnels, à savoir : la machine à commande numérique et les technologies de l'information et de la communication.

5-Les études antérieures :

5-1-Les modèles de Lewin et collerette (1951 ,1997) :

5-1-1-Les travaux de LEWIN¹ (1947) :

Sa théorie met l'action sur le processus de changement que traverse l'acteur. D'ailleurs, Lewin est considéré comme une première chercheuse qui a proposé un modèle fondamentale de changement planifier, selon lui le processus de changement passe par les trois stades suivants :

1- La décristallisation : c'est la phase entremise en question, des persistions, des habitudes ou des comportements habituelle.

¹-LEWIN K, group decision and social change, Quebec, 1947, Pp20.

2-La transition : l'acquisition des nouveaux comportements et des nouvelles habitudes.

3-La recristallisation : l'intégration de changement.

Les mécanismes que nous venons de d'écrire conditionneront les chances de succès d'une entreprise de changement devra les prendre en considération dans ses intervention.

Toutefois, le modèle de Lewin a le mérite de proposer une lecture dynamique du processus de changement plus au moins longue, difficile et intense selon les personnes ou les groupes concernés.

5-1-2-Quant a Collerette(1997)¹, le processus de changement qu'elle appelle le processus de construction du réel, comporterait quatre grandes phases correspondant à quatre types d'activités mentales ces phases sont :

1- L'éveil : la phase d'interrogation sur le processus.

2-la désintégration : la phase de jugement des aspects non adaptés au système.

La reconstruction : la phase de reconstruction d'une perception nouvelle.

L'intégration : la phase d'adaptation avec la situation nouvelle.

Toutefois, ces deux modèles paraissent très identiques et leurs mérites résident dans le fait qu'ils décrivent les étapes d'âme des acteurs dans l'organisation lors d'un grand changement.

5-2- les travaux de Rousseau, Rallet² (1999) :

Il a débouché sur plusieurs réflexions et surtout sur la mise en place d'une enquête statistique sur le changement organisationnel et l'information, pour lui le gain de productivité associés aux investissements en technologie de l'information et de la communication qui sans doute plus élevé par des entreprises entreprennent des changements dans les modes de coordination de leurs activités.

¹-COLLERETTE P, le changement organisationnel, Québec, 1997, P25.

²-BROUSSEAU Rallet, technologie de l'information, organisation et performance économique, Paris, 1999, p8.

En effet ses technologies de l'information et de la communication sont introduites pour bute d'accélérer la transmission et l'échange de l'information, ce qui suppose une réactivité et une flexibilité que l'organisation traditionnelle fortement hiérarchisés ne peut permettre, il convienne aussi bien de modifier les habitudes et l'implication des salariés sur leurs poste de travail, que de faire évaluer les rapportes entre déférents départements et interentreprises.

En brefs l'introduction de ses technologies de l'information et de la communication suppose un changement organisationnel profond pour l'entreprise afin atteindre ses objectifs.

CHAPITRE II

Le changement organisationnel et sa
gestion

- **Préambule :**

Ce chapitre est consacré pour la présentation générale des facteurs internes et externes, les formes de changement organisationnel, les approches théoriques de changement, des transformations organisationnelles et des technologies de l'information, ainsi que la résistance au changement organisationnel.

1-La définition de changement organisationnel :

Est une comme toute modification de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail, il s'impose lorsqu'il y a constatation ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement.

1-1-Les facteurs de changement organisationnel :

De nombreux facteurs peuvent être à l'origine d'un changement dans une organisation, ils découlent des forces externes qui ne sont pas sous le contrôle des gestionnaires ou des forces internes aux situations qui surviennent dans l'entreprise.

1-1-1-les forces externe :

Le changement dans la variété de l'environnement Antrain des changements dans les objectives de l'entreprises dans sa structure et l'allocation de ses ressources .essentiellement les forces externes regroupent les factures sociologique, économiques juridique auxquels l'entreprise doit s'adapter¹.

A-Sur le plan sociologique :

- Des aspirations nouvelles quant aux conditions de travail, à l'accomplissement de soi, aux loisirs.
- Un affaiblissement du modèle autoritaire et paternaliste propre au modèle mécaniste.

B-Sur le plan économique :

- Une concurrence ou une compétition quant a la qualité, a la production, à l'image de marque.

¹ -SHIMONL Dolan, psychologie de travail et comportement organisationnelle, éd , Gaétan Morin, paris, 1996, Pp370.

-Un changement des ressources du marché qu'il s'agisse de matériel, de techniques.

C-Sur le plan juridique :

-de nouvelles lois portantes, par exemple sur la semaine de travail, l'équité salariale, les droits.

1-1-2 -les forces internes :

Les forces internes sont associées aux différents membres de l'organisation qui contribuent à la réalisation des produits ou des services des tâches et aux responsabilités dans un cadre fonctionnel et hiérarchique, à la gestion de l'entreprise, ainsi qu'aux techniques et aux modes de production parmi les principales forces internes du changement organisationnel¹¹ :

A- Les individus :

-le vieillissement des ressources humaines.

-le taux de roulement, l'absentéisme.

-la syndicalisation, les grèves.

- les changements des buts et des aspirations des gestionnaires.

-les conflits interpersonnel et intergroupes .ils sont particulièrement fréquents et coûteux dans l'entreprise.

B- Les structures :

-les réorganisations, incluant la révision de la hiérarchie des services.

-les suppressions ou les ajouts de tâches².

-le changement de la gestion des ressources humaines.

C- La gestion de l'entreprise :

-les investissements.

- la croissance ou la décroissance.

Les accorde entre organisations, les fusions d'entreprises.

¹ -CHIMONL Dolan, OPCIT, Pp 371.

² - CHRISTIAN Guillevic, Psychologie de travail, éd Armand Colin, paris, 2005, Pp93.

1-3-La résistance au changement organisationnel :

La plupart des gens concernés par le changement organisationnel se sentent menacés par le défi du changement, des émotions telles que l'incertitude, la frustration ou la peur sont des réactions fréquentes. Il est alors compréhensible que les personnes adoptent souvent une position négative et défensive, à cet effet l'entreprise va chercher des moyens pour contrôler cette résistance et faciliter le changement. Donc il faut transformer les normes des groupes pour que les individus puissent changer de comportement¹.

1-4- les causes de la résistance au changement et ses manifestations :

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l'organisation entière, et on va présenter les principales causes individuelle et collective de résistance au changement.

A-Objection logique et rationnelles² :

- Temps requis pour s'adapter.
- Effort demandé pour un nouvel apprentissage.
- Possibilité de détérioration des conditions de travail existantes.
- Coûts possibles du changement.
- Doute sur la faisabilité technique du changement.
- Mauvaises interprétations.
- Manque de ressources.

B- les causes psychologiques et émotionnelles³ :

- Peur de l'inconnu.
- Faible tolérance face au changement.
- Manque de confiance dans les intervenants en changement ou antipathie.
- Besoin de sécurité, désir de statu quo.

¹-CHIMONL Dolan, OPCIT, Pp 372.

²-RAPHAEL Bernayen, entreprise en éveil, ESF, paris, 1979.Pp68.

³-ALAIN Kerjean, les nouveaux comportements dans l'entreprise, éd organisation, 2000, Pp51.

- Anxiété, remise en question.
- Pour de perte d'autonomie et d'indépendance.

c- à les causes sociologiques¹ :

- coalition politique, perte de pouvoir pour le syndicat.
- Opposition aux valeurs du groupe, aux normes, aux stéréotypes.
- Vision étroite.
- Désir de conserver les relations interpersonnelles existantes.

D- les causes structurelles et conjoncturelles:

- Conditions de travail, par exemple diminution des possibilités intellectuelles des individus.
- Fonctionnement organisationnel de l'entreprise, par exemple une bureaucratie qui favorise le conformisme et l'immobilisme.
- Climat l'entreprise.
- Mode d'introduction du changement (avec ou sans consultation).

La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle .la résistance au changement est donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normale de travail. Plus les facteurs de résistance d'énergie pour réduire cette résistance.

La résistance au changement des employés et des gestionnaires peut se manifester de multiples façons : ¹

- Les nombreuses récriminations.
- La croissance de l'activité syndicale.
- Les conflits de travail.
- La lenteur dans l'exécution des nouvelles taches.
- L'oubli des nouvelles responsabilités.
- Le blocage partiel de l'information.

¹- V .Broussard et autre, le socio- manager .éd .Dumont paris .2002.p.52

- La diffusion de rumeurs.
- Le refus de formation.
- L'absentéisme et le roulement de la main-d'œuvre.
- Les accident du travail.

2-la gestion de changement organisationnel :

2-1-la diminution de la résistance au changement organisationnel :

Lorsque les responsables hiérarchiques ou d'autres participants ne sont pas motivés pour entreprendre une remise en cause et ne sont pas donc « demandeurs » du changement organisationnel, il veut mieux que l'entreprise utilise des moyens efficaces pour amoindrir la résistance de cette gent. Parmi ces moyens on trouve les suivants¹¹ :

A-la formation :

La formation doit être axée sur l'amélioration et l'intégration des travailleurs dans son groupe ou son milieu professionnel , donc l'entreprise ne forme pas pour rien ,mais selon les besoins .elle fixe des objectifs compte tenu des buts recherche ,afin d'éliminer les risques d'amalgames et de détournement éventuel².

En offrant une formation à ses employés ,l'employeur prouve qu'il se soucie des effets du changement sur eux .Il y a alors discussion entre l'employeur et les employés sur les changement en cour et sur la collaboration qui est nécessaire à leur bonne implantation , l'attitude adoptée par le gestionnaire face à la formation influencera l'attitude des employés face au changement .Aussi ,l'acquisition de connaissance théoriques et technique mettra les employés plus à l'aise et facilitera l'implantation du changement³.

B- la promotion :

L'affectation d'une personne à un poste comportant plus de responsabilités que celle qu'elle détenait auparavant est souvent assortie d'une rémunération supérieure et de condition du travail plus attrayants. Alors, si le gestionnaire présente le changement comme une occasion exceptionnelle de croissance

¹ -RAPHEAIL, OPCIT, Pp123.

² -Ibid. Pp178.

³ MICHEL de Guy, politique les ressources humaines de l'entreprise, éd D'organisation, paris 1989 Pp131.

personnelle et professionnelle, autrement dit fait la promotion du changement, il augmente la motivation de ses subordonnés et réduit leurs résistances. Le gestionnaire doit présenter le changement la façon qu'il devienne lui-même une source de motivation. Il doit alors y avoir promotion de l'accomplissement personnel, promotion salariale...etc.¹.

C- l'information :

L'information ne doit pas être ponctuelle et limitée, elle doit s'adresser à tout le personnel de façon entière et continue, elle doit être compréhensible et accessible pour tous. Les informations pourtant sur les étapes du changement sont particulièrement pertinentes et importantes.

Son objectif est d'influencer sur le comportement des acteurs pertinents de l'entreprise (acteur interne ou externe), afin de rendre leurs comportements aussi favorable que possible à la survie de l'entreprise.

D- l'institutionnalisation :

Institutionnaliser le changement, c'est le faire accepter comme état permanent ou récurrent, c'est également choisir une structure organisationnelle qui permet l'évolution vers le changement. La décentralisation est une solution privilégiée pour favoriser l'adaptabilité.

Le choix des moyens à utiliser pour diminuer la résistance au changement organisationnel est fonction de la taille de l'organisation, de ses activités, de la capacité de ses salariés ...etc. Chaque situation organisationnelle est particulière et seule une bonne connaissance de cette situation² permettra aux gestionnaires de choisir la méthode ou la combinaison de méthodes appropriée².

2-2- le processus du changement organisationnel :

Après avoir présenté les objectifs et le plan d'action au comité de direction, on va « sur terrain » (siège, régions de vente...etc.) les proposer aux participants réunies en petits groupes et ouvrir le dialogue avec eux. Il y a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise.

¹ -CHINOL Dolan, OPCIT, Pp 374.

² -Henri Mahé de B., dictionnaire de l'entreprise, édition économique, Paris 1998.p348

2-2-1- le modèle de Lewin :

K .Lewin (1948) a mené plusieurs recherches sur le comportement des américains dont il a proposé trois étapes d'un processus du changement organisationnel¹ :

A –le dégel :

Il s'agit de période pendant laquelle les habitudes et traditions sont brisées, c'est le moment d'établir de bonnes relations, d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture .C'est aussi l'étape où prennent naissance la motivation et les espoirs du changement .L 'agent de changement doit s'assurer de bien accomplir les quatre tâches suivantes auprès de l'unité administrative qui subit le changement² :

- Etablir des contacts.
- Entretenir des bonnes relations.
- Acquérir certaine crédibilité.
- Cultiver un esprit d'ouverture chez les employés.

B -la transformation :

C'est la période d'acquisition de nouvelles habitudes et compétences, on conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés la motivation et le désir de changement, aussi que leur identification à de nouveaux comportements.

Il y a donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements.

Cette étape se poursuit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent à l'aise dans leurs nouvelles attitudes.

C – le gel :

Ou bien la recristallisation, c'est l'étape où le système se solidifie autour de sa nouvelle structure. Les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est

¹ -HENRI Mahé, de dictionnaire de l'entreprise, éd économique, paris, 1998, Pp348.

² -Ibid., Pp378.

donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes.

A ce moment l'agent de changement ne joue pas un rôle essentiel.

2-2-2- les méthodes d'introduction au changement :

Les travaux classiques sur les processus de changement font largement état des méthodes qui semblent les plus appropriées pour introduire le changement organisationnelle, cependant celles qu'adoptent les employeurs ne sont pas toujours les meilleurs. On peut citer six moyens regroupés en trois grandes méthodes :

A- la rééducation :

- La participation et l'engagement.
- La facilitation et le soutien.

B- la raison :

- La négociation et l'entente.
- L'éducation et la communication.

C- le pouvoir :

- La manipulation.
- La coercition, implicite ou explicite.

Les méthodes introduites par le pouvoir ne devraient être utilisées qu'en situation de crise organisationnelle. Au lieu de reproche, de menaces de licenciement, d'ordre ou d'autorisation, les employeurs auraient avantage à utiliser des renforcements positifs tels que des améliorations aux salaires et aux conditions de travail et à tenter de diminuer les forces s'opposant au changement organisationnelle, par l'éducation, l'information et la communication. Les méthodes rationnelles qui comportent cette information et cette communication semblent en effet donner des résultats à plus long terme.

Les méthodes de éducation quant à elles comprennent la participation des individus et un processus de groupe, elles semblent les plus efficaces mais, elles ne recèlent pas que des avantages.

Enfin, il faut souligner que l'implantation du changement est plus facile lorsque la direction possède un leadership fort et lorsqu'il est possible de travailler de concret avec les syndicats

2-3-Les déférentes approches de changement :

Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant le changement organisationnelle est concept l'âge ,il fait l'objet de plusieurs débat conceptuelle qui n'ont fait qu'enrichir le domaine managérial .En d'autres termes ,ce débat a mis au monde plusieurs approches du changement répondant au préoccupations a la fois des chercheurs et des praticiens dont nous allons présenter quatre que nous avons jugé utiliser pour notre étude :l'approche néo-institutionnelle ,l'approche écologiste , l'approche culturelle , l'approche configuration elle .

Le choix de ces approches s'explique par le fait que ses quatre approches se complètent mutuellement et pouvant contourner le mouvement de la modernisation dans son ensemble.

1- l'approche néo –institutionnelle :

Selon cette approche néo-institutionnelle les organisations ne changent pas du fait qu'il y a homogénéisation entre le changement organisationnelle et le changement environnement qui dicte le changement environnementale est institutionnalisés .Et c'est l'environnement qui dicte le changement pour les organisations ,tel que l'affirmant les néo- institutionnelle .A cet égard on trouve les travaux de DIMAGGIO ET POWELL (1983) ces derniers distinguent trois types d'isomorphisme ,expliquent cette approches on portant de la coercition ou la pression se fait sur l'organisation afin de se conformer au normes standard prédéterminé , l'organisation vas vers ce qu'on appelle la normativité résultant d'une forte influence de l'expertise professionnelle ,en effet ,ce passage ce fait par l'interne dire de l'indépendance an autre organisation en invitent ces compétition que réussissent mieux leurs affaires , c'est ce qu'on appelle le mimétisme , pour ces auteurs ,les structures organisationnelle son rationnellement adaptées au modes d'organisation qui prévalent et sont soutenue par les règles normatives du moment (Hafside, et Fa bit,1997)

L'applicabilité de la théorie néo- institutionnelle par (GOODRICK ET SALANCIK 1996) conclut que cette vision de l'environnement institutionnalisés fait de l'environnement un milieu sociopolitique qui cesse d'exercer son influence sur le comportement organisationnelle.

2-1'approche écologiste :

Quant à cette approche, détenue par Annan et Freeman (1984) elle met l'emphase sur l'idée de sélection dans la mesure où l'environnement sélectionne les organisations qui s'adapte mieux aux opportunités et aux menaces environnementales. En effet, la sélection exerce une influence sur d'autres dimensions que la reproductibilité de la structure (Hafsi et Fabit 1997), inspirés du courant biologiste ces deux derniers auteurs suggèrent de refuser les organisations de manière collective.

Lors de changement, le niveau de l'inertie varie selon l'âge, la taille, le cycle de vie et la complexité de l'organisation, les facteurs internes et externes (la réglementation, les barrières à l'entrée, etc.) peuvent provoquer l'inertie. À ce propos, la théorie de l'écologie évolutionniste affirme que l'adaptation de l'organisation à l'institution du changement environnemental est importante pour accroître les chances du service, pour y parvenir, l'organisation doit prendre en considération l'importance du temps, la vitesse du processus d'apprentissage, l'obtention des informations nécessaires, le changement technologique, l'ajustement des structures, etc.

Généralement l'inertie, selon ces deux auteurs permet aux organisations du service dans la mesure où le retard de réaction au changement donne l'occasion à l'organisation de bien reposer, son environnement, le concept d'inertie fait référence à la correspondance entre la capacité d'adaptation du comportement des membres de l'organisation et leur environnement.

Par ailleurs, la validité de la théorie de l'écologie est appréhendée par la vérification de ces 5 théorèmes par Annan et Freeman et par d'autres auteurs qui les ont suivis tels que Hamburger et Kelly (1991), (dans Hafsi et Fabit)¹ qui ont étudié des sociétés aériennes aux États-Unis, ainsi, Hafsi et Fabit (1997) nous représentent les 5 théorèmes de la façon suivante :

- Théorie 1 : la sélection des populations d'organisation des sociétés modernes favorise les organisations dont la structure présente une grande inertie.
- Théorie 2 : l'inertie structurelle augmente de manière uniforme avec l'âge.
- Théorie 3 : le taux de mortalité des organisations diminue avec l'âge.
- Théorie 4 : les tentatives de réorganisation augmentent le taux de mortalité.

¹ -HAFSI et FABI, les fondements de changement organisationnel, Montréal, éd. transcontinental-Inc., 1997.

- Théorie 5 : la complexité augmente le taux de mortalité due à la réorganisation.

Une autre étude empirique réalisée par Hamburger et Kelly et Barnett¹ (1993) concernant ce courant a été effectuée sur 1011 journaux finlandais pour une période de 193 ans, ces auteurs montrent que les forces qui rendent les organisations rigides sont aussi celles qui les rendent plus malléables.

Généralement, la théorie reste particulièrement importante dans la mesure où elle est considérée parmi les théories les plus convaincantes pour comprendre et réaliser le changement d'orientation stratégique dans les organisations dont l'âge et la complexité sont élevés.

Le changement aussi décrit nous permet de réfléchir sur l'approche radicale du changement où l'organisation est préoccupée par un changement stratégique visant à la fois le changement de structure, des stratégies et des processus techniques de production : l'introduction de la technologie en concordance avec son environnement ceux-ci induisant l'organisation dans un processus de changement culturel. À cet égard nous allons évoquer deux approches : culturelle et configurationnelle.

3- l'approche culturelle :

Cette approche indique que le changement de la culture est difficile et réalisable et par fois même douloureux. En effet l'enracinement de la culture commence dès la naissance de l'organisation et continue avec le temps parallèlement à son évolution. À ce propos Lodahl et Stephan (1980) nous parlent de la maturité de l'entreprise en se référant aux idéaux et aux valeurs qui se transfèrent d'une génération à l'autre. On rejoint ici l'idée de Tunstall (1985) qui affirme que les dirigeants introduisent leur vision de leurs croyances dès la création de l'organisation. En effet selon ce même auteur, les dirigeants investissent le temps et les ressources dans l'innovation, le recrutement, les motivations des gens, l'instauration d'un système de contrôle et dans leur développement et la réalisation d'une façon systémique. Ainsi, la rupture avec son passé bref, la culture n'est pas liée au changement d'un produit ou d'un service mais plutôt à sa raison d'être à sa mission principale, forment ainsi son identité. La culture organisationnelle, est présente comme une force du succès de

¹-HAMBURGER ET Kelly ET Bernette, the dynamics of organization changed failure, Cornell, 1993, Pp51.

l'organisation ainsi, le déclin de l'organisation, s'il n'est pas lié à un problème technique, implique un examen approfondie de sa culture.

4- l'approche configuration elle :

Partant de l'idée que la pression de l'environnement pousse les organisations à changer certains auteurs ont mis l'accent sur le désir de changer rapidement et dramatiquement dans un intervalle court pour en tirer profit dans les périodes de stabilité. Cependant, d'autres suggèrent que le changement graduel ou incrémental est moins risqué, moins perturbateur et admis politiquement. Dans ce cadre, les travaux empiriques de Miller et Friesen¹¹ (1982) montrent que la densité du grand changement, qui est un changement radical, concerté et dramatique, est associée à une performance plus élevée que le changement petit à petit et incrémental. On parle du changement radical (quantique) dans le cas du changement de la configuration ou le changement devient nécessaire lorsque l'organisation fait face à des problèmes majeurs.

A partir de ces différentes approches, on peut dire que les adaptations incrémentales ont tendance à affiner la configuration stratégique alors que les transformations révolutionnaires ont tendance à la rejeter pour la remplacer. À ce titre, l'école de l'écologie de la population (Annan et Freeman 1984)², est un appui pour le changement incrémental dans la mesure où ces auteurs considèrent que les tentatives de changement radical représentent une légitime menace si elles ne sont pas accompagnées d'un support institutionnel.

2-4-Les domaines du changement :

L'entreprise est constituée, tout comme l'être humain est constitué par le corps et l'esprit, par deux grands types de composantes :

- les composantes qui la concrétisent (le corps).
- les composantes qui l'animent (l'esprit).

Ces composantes sont souvent regroupées en cinq grands domaines à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise : la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management. Ces domaines, qui sont étroitement imbriqués, sont naturellement tous concernés par le changement, mais ils transforment différemment et ont des rôles différents dans le processus de

¹ - MILLER ET Friesen, structural Chang and performance, Paris, 1982, Pp867.

² - ANNAN ET Freeman, structural inertia and organisation Chang, *American review*, 1984, Pp149.

changement .Nous décrivant brièvement chacun d'eux ci-dessous en faisant apparaître leurs spécificités para port aux changement .

A_ La stratégie :

La stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs, et les moyens engagés .Elle oriente tous les efforts et occupe une place déterminant dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieurs à 'l'entreprise proprement dite – c'est-à-dire les clients, les concurrents, les innovations technologique, les pouvoirs publique, les fournisseurs, et l'entreprise elle même.¹

Donc la stratégie joue un rôle assentie dans le changement puisque c'est elle qui va, dans la plupart des cas, l'initier et la provoquer.la fusion avec une autre entreprise, le développement d'une nouvelle technologie, la réduction des couts, l'amélioration du service a la clientèle et l'amélioration de qualité sont tous des changements provoqués par des considérations d'ordre stratégique.

Aussi la stratégie doit entériner l'entreprise à s'adapter pour lui permettre de rester forte et performante mais, dans le même temps, elle ne doit pas excéder ses capacités de changement sous peine d'être ou rejeter ou source de trouble.

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

Enfin cette vision de la stratégie à bien évidemment un forte influence sur la question du changement.

B- la structure :

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

Grace à la structure, chaque salarie sait ou il se situe dans l'entreprise, quel est son rôle, quels sont ses supérieurs et ses subordonnés, quels sont ses pouvoirs officielle et quelle est la nature des relations quels avec les autres membres de l'entreprise et sont environnement.

Au niveau du changement, la structure constitue souvent un cadre dont il faut sortir, par ce que les solutions à mettre en place coïncident rarement avec les frontières qu'elle trace.

¹ -BENOIT Grouard et Francis Miston, Entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, préface D'Edouard Michelin, 3ém éd, paris ,2007 Pp33.

Ainsi les changements de structure doivent faciliter le fonctionnement de l'entreprise assurer la cohérence avec la stratégie, la culture et le mode de management et non pas être le résultat de la volonté de la direction d'imprimer sa marque ou encore d'un phénomène de mode.¹

Enfin notre méthode permet, selon l'objectif visé, de transformer la structure de l'entreprise, en gérant, en particulier, les enjeux de pouvoir qui apparaissent dans toute redéfinition sur le vrai problème à traiter.

C- le système :

Les systèmes définissent la manière dont les flux circulent dans la structure : flux d'information, flux de matières premières, flux de produit finis....etc. Les systèmes sont extrêmement présents dans l'exercice de l'activité.

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

Ainsi que les systèmes d'une entreprise ne se limite naturellement pas aux seuls aspects formelle .Les systèmes informelle et implicites sont tout aussi importants si se n'est plus .les systèmes informelle de communication sont indispensable au bon fonctionnement d'entreprise .La communication et les informations qui n'empreinte pas les circuits hiérarchique ou qui s'échangent entre des individus font partie intégrantes du système de communication et d'information.²

Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit parce que le changement concerne directement un système (système de contrôle de gestion, système de production, de promotion, etc...), soit parce que le changement implique d'agir sur les systèmes.

Enfin le système joue en effet un rôle déterminant dans l'alignement des tâches, qui constitue un des piliers de la concrétisation du changement dans notre système.

2-5- Les outils de changement et de l'innovation organisationnels :

Il faut davantage parler de structure croisée ou les formes organisationnelles anciennes cohabitent avec des structures novatrices ainsi dans les organisations cohabitation de partie stable et mobiles.

¹ -BENOIT Grouard et Francis MESTON, OPCIT, Pp 35.

² -Ibid., Pp 36.

2-a- Les objectifs :

- ❖ Remettre en cause une trop forte spécialisation reposant sur la division de travail.

Rechercher des structures flexibles pour éviter une rigidité, un cloisonnement dans l'organisation : *Delayering* et d'aplatissement des structures en limitant le nombre de niveaux hiérarchique.

- ❖ Remettre en cause la hiérarchie comme seule mode de coordination et de régulation.

Permettre une plus grande perméabilité entre servilité, une plus grande diffusion des savoirs et faciliter les modes de régulation par ajustement mutuels en évitant une trop forte formalisation par les règles.

- ❖ Impliquer et responsabiliser l'ensemble de personnel en diffusent le pouvoir dans l'organisation et en déléguant individuellement le mécanisme

Réflexion /Décision /Action.

- ❖ Prendre en compte l'ensemble des acteurs et leurs stratégies (Crozier et Freidberg) dans des organisations considérées comme un construit sociale déterminer par les jeux des acteurs et leurs représentations.

- ❖ Orienté l'organisation de l'entreprise vers une logique et une culture de création de valeur par exemple (gestion relation cliente, demande chaine).¹

Ses objectifs qui sont réalisé à partir :

- ❖ Du *delayering* et modifier et allégie la structure hiérarchique (layer –couche) en diminuent le nombre de niveaux entre le sommet stratégique et le centre opérationnelle.²
- ❖ De l'empowerment : partager le pouvoir c'est également partager la capacité d'entreprendre ; de même l'initiative individuelle permet de renforcer les activités créatrice de valeurs en mettent en place des espaces d'autonomes, des équipes autonomes.

Le kaizen qui concernait à l'origine de management des unités industrielles est illustratif de cette approche.

¹ - G-écrivain, management des organisations et stratégie, PDF.

² -G-L'écivain, OPCIT, p 34.

2- Ibid., Pp 35

- ❖ Du reengineering c td remis en cause perpétuelles des processus de travail ; il ne faut préserver que les processus créateurs de valeurs, rencontrer l'organisation sur ces processus clef pour en augmenter l'efficacité et, ou, en diminuer les coûts (Hammer , Champi).

2-5-1-Les structures qui favorisent le changement organisationnel :

1_les structures par projet :

- Souvent agencées en structure matricielle (voir par exemple illustratif simplifier page suivant), l'organisation ainsi définie permet de développer des projets ou activités limités dans le temps.

Donc à l'origine d'une culture du changement et de l'innovation.

- Place en réseaux des fonctions et des salariés aux expertises et savoirs différents qui vont se combiner (notion d'acteur multi_ appartenant qui travaillent en transversale sur le projet) ;

Donc croisement et fertilisation des savoirs par un travail en réseau autour d'un projet :

- Un projet se définit donc comme un ensemble d'activités limitées dans le temps en vue d'une réalisation et combinant des expertises différentes et interdépendantes.
- On parle ainsi « d'ingénierie concurrente » caractérisée par des plates formes des projets, des structures idéocratiques ouvertes à des acteurs multi appartenant et au système d'offre de l'organisation.
- Cette structure par projet peut donc s'appuyer sur la transversalité c td sur des réseaux d'expertise qui maillent les compétences de l'organisation autour de processus.
- Ces processus apparaissent comme des combinaisons d'action plus ou moins éphémères et plus ou moins complexes (les projets) organisées en réseaux pour combiner de multiples ressources et capacités.

2-l'organisation informationnelle :

Forme d'organisation caractérisée par ses dimensions organique, réticulaire et pluriculturelle (Eric Milliot- les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle) que l'entreprise adopte afin de répondre aux évolutions rapides et turbulentes de son environnement.

- Un mode organique de l'organisation informationnelle qui se caractérise par :

-une faible formalisation du système d'information (SI) de l'entreprise.

Selon Reix « *le SI est un ensemble cohérent et interactif de personnes moyennant des processus permettant d'acquiescer, traiter, mémoriser et communiquer l'information*¹ ».

Pour faciliter une circulation et échange d'information plus rapides entre les différents acteurs de l'entreprise (dont le système d'offre)

- Un mode organique de l'organisation informationnelle qui se caractérise par :

-une faible standardisation des processus et des résultats.

Pour renforcer le caractère organique de l'organisation et favoriser l'entrepreneuriat (mettre le marché dans l'organisation).²

Des structures aplaties (raccourcir le nombre de niveaux hiérarchiques).

- Un mode réticulaire de l'organisation informationnelle qui se caractérise par :

- Des organisations en réseaux avec une configuration centre (serveur)-pôles – périphérie pour participer à une circulation rapide de l'information, et pour faciliter et favoriser les croisements de savoir et leur mutualisation (fertilisation des savoirs) créant des constellations de travaux et permettant de favoriser une culture de transfert des compétences et des savoirs (en particulier les connaissances tacites que Römer qualifie de Wetware).

- Permettre à l'ensemble de l'organisation de descendre la longue de sa courbe d'expérience.

- Placer la transversalité comme règle d'organisation de travail.

- Un mode réticulaire de l'organisation informationnelle :

¹ -G. L'écrivain, Intégrer le changement pour une meilleure mobilité organisationnelle, PDF, 2003, Pp10.

² - G, L'écrivain, OPCIT, Pp12.

-Qui s'est développé avec l'élargissement de système d'offre des organisations pour optimiser les coûts de transaction et d'organisation en développant des alliances, des externalisations, et des modes d'impartition.

➤ Un mode pluri-culturelle de l'organisation informationnelle :

Qui s'explique la mise en réseau d'acteurs multi-appartenant.

3- l'organisation en réseau :

1-Définition :

Forme organisationnelle en rupture avec l'approche classique de l'organisation intégrée : la structure éclate sous la forme de pôles ou nœud de réseau qui identifient les différentes unités qui participent à l'activité centrale de l'organisation.¹

Ces pôles sont reliés entre eux par des connections, des liaisons de différentes natures :

- Des liaisons bureaucratiques (ordre, procédures).
- Des liaisons économiques et monétaires.
- Des liaisons opérationnelles (travail en équipe par exemple).
- Des liaisons culturelles (des valeurs partagées).
- Informationnelle (échange de données informatisées ou EDI, par exemple).

2_Ses facteurs de développement :

-Turbulence environnementale croissante.

Développement NTIC permettant de s'affranchir des rigidités de temps et d'espace.

-Accompagner des stratégies de recentrage en externalisant et en sous-traitant.

-Davantage de flexibilités.

-Recherche des capacités rapides à s'adapter (être réactive) voire d'anticiper (être proactive).

¹ -Ibid., Pp 14.

Des organisations en réseau avec une centralisation accrue des fonctions clef et d'autre unité comme la production par des unités semi –autonomes voir indépendantes ; donc forme hybride d'organisation entre la firme et le marché.

3_ Avantage et qualité :

- ✓ Diminuer l'intensité capitalistique (plus l'intensité et élever moins et le retour sur l'investissement est important.
- ✓ Amélioré le levier d'exportation (couts fixe et les couts variables) et réduite le risque d'intangibilités des actifs.
- ✓ Diminuer la surface de travail de l'organisation et à l'origine d'une meilleure maîtrise des couts.
- ✓ La possibilité de sélectionner les meilleurs spécialistes sur chaque million et étape de la chaine de valeur en croisant et maillon des expertises et compétences pour permettre une fertilisation croisée des savoirs.
- ✓ Serre l'efficacité de stratégie de recentrage (recherche une meilleure valeur ajoutée) tout en contrôlant chaque maillant de l'activité.
- ✓ Peut aidée à articuler « le pense global et agir local » (localisations).

4_ Les limites principales de cette forme d'organisation :

- ✓ Réduits les couts de coordination et d'ajustement « une main invisible » avec la nécessaire mise en place de mécanisme d'intégration.
- ✓ Risque que certaine partenaire se comportent en « passager clandestin »développent des risques d'alia moral et de sélection adverse.
- ✓ L'autonomie des unités peut être à l' origine de choc culturel nécessitant un management interculturel par le nœud des réseaux.

2-6-Les typologies de changement :

Au de la de fait qu'un changement technique est détermines par l'objet de ce changement, d'autre caractéristiques à considérer pour identifier sa typologie. En effet, si l'an en crois Astely et Van de Ven⁴⁸, il y a une distinction nécessaire entre le changement déterminer par les lois de l'environnement ou changement imposer, et le changement souhaiter par l'homme ou changement volontaire.

1– le changement imposé : réponse a des contraintes de l'environnement

Selon les théories de l'adaptation, il existe un lien entre les organisations et leur environnement externe. En effet, elles posent qu'une organisation évoluent au sein qu'un environnement particulier devra nécessairement s'adapter à ce lui –ci, et s'el évolue, elle devra évoluer avec lui .L'organisation en réseaux des entreprises

contemporaine illustre bien ce phénomène .En effet, l'entreprise n'est aujourd'hui plus des tout la même qu'il y a cinquante ans. Le modèle centraliser de types fordiste à laisse une place a une organisation éclatés , du fait entre autre du processus de mondialisation qui a engendrer l'ouverture des marches a tous , la mobilités des capitaux et la spécialisation .Les entreprises choisissent aujourd'hui de ce concentre sur l'activités qu'elles maitrisent le mieux et de confier le restes de la production à des partenaires . Cette nouvelle organisation se caractérise par une déstructuration de la production, divisé par différentes lieux .Il s'agit d'une adaptation a l'environnement économique.

Mais le changement engendre le changement : la nouvelle organisation des entreprises, éclatées en différentes sites , nécessite la mise en place de réseaux de communication afin de relier ces sites entre aux .L'entreprise éclatés fait place a une entreprise réseaux .L'utilisation des TIC se présente comme une solution pour dépasser les contraintes spatiales et temporelle caractérisant l'économie contemporaine : il s'agit d'augmentes la vitesse de circulation de l'information entre les sites dans les perspectives de toujours accéléré le processus de ¹production .

Tout fois selon Isabelle Franchistéguy, ce types d'approche est à considérer avec précautions En ²effet, elle précise que ce type de contraintes produite par l'environnement « *ne devient une contrainte qu'au travers des représentations que s'en construisent les acteurs de l'organisation.* » ¹.

Les acteurs ne peuvent s'empêcher d'interpréter la réalité à travers la perception qu'ils en ont .Et ces ainsi que les dirigeants d'une entreprise vont se baser sur leurs propre interprétation de l'environnement pour prévoir le changement .Els imposèrent donc leur propre vision de la nécessite du changement à l'ensemble des autres acteurs de l'organisation.

2- le changement souhaité, impulsé par les acteurs de l'organisation :

Les acteurs de l'organisation, en tant qu'ils Sant au cœur des processus organisationnelle, ont également le pouvoir de faire émerger le changement Certaine entreprise reconnaissent cette capacité des acteurs apprennent à s'en servir plutôt de vouloir l'empêcher .En effet ,le concept « boite à idée » a longtemps fonctionné dans certaines entreprise .Dont les dirigeants avaient

¹ ASTLEY, W.VAN DE VEN, A Central perspectives and Debates in Organization Theory, in administrative Science Quaterly.Vo1.28, 1983, pp.254-273.

conscience de ne pas pouvoir envisagée la partie productive de leur propre entreprise mieux que ceux qui y passaient leurs journées. Ainsi moyennant une prime ils proposaient à leurs employés de faire part à leurs directions de leurs éventuelles remarques pouvant améliorer le système de fonctionnement.

Mais il semble que ce principe soit aujourd'hui quelque peu délaissé, au profit d'une nouvelle tendance qui vise à faire venir des personnes extérieures à l'organisation pour apporter une nouvelle vision de l'ensemble : le principe des audits. Les dirigeants n'ont plus le temps d'attendre que les employés se creusent la tête pour trouver des alternatives aux problèmes rencontrés dans l'entreprise il faut que tout aille plus vite.

Cela nous a amené à une troisième figure : celle de changement en contexte de crise. En effet, lorsque l'organisation se retrouve face à une impasse, le changement devient alors stratégique et la nouvelle orientation choisie doit permettre de sortir de ce contexte. Dans ce cas de figure, on peut parler de double typologie de changement : il est à la fois impulsé par les acteurs, en ce sens que la pérennité de l'organisation est en jeu, et donc, que leur emploi l'est aussi, et à la fois par les dirigeants car ils imposent la nouvelle stratégie. Ils la présentent comme étant la seule alternative possible.

À la lumière de ces deux premières approches, il semblerait que la situation idéale soit de faire intervenir l'ensemble des acteurs de l'organisation dans la mise en œuvre d'un changement. En effet le dualisme considérant les exécutants d'un côté et les concepteurs décideurs de l'autre nous paraît être dépassé.

3- une combinaison équilibrée :

Alors que jusque là, les approches de changement se divisaient en deux conceptions distinctes, il semblerait qu'il faille de plus en plus considérer le changement comme un processus devant tenir compte de tous les acteurs de l'organisation sans exceptions. Car s'il est vrai que les exécutants n'ont pas toujours un regard suffisamment englobant de leur organisation, il ne reste pas moins que les dirigeants l'ont peut-être trop.

Ainsi, une nouvelle approche consiste à proposer une nouvelle conception du changement. Selon Isabelle Franchistéguy¹, il s'agirait de mettre en œuvre un changement organisationnel imposé par les dirigeants tout en laissant une place à la créativité des employés. Ainsi, le changement devient en partie imposé et

¹ -FRANCHISTEGUY, I, proposition pour un méta-modèle de gestion de projet de changement, Paris, 2001, Pp101.

en partie discutable. Cette nouvelle conceptions nécessite un pilotage organiser qui permette aux acteurs de s'impliquer dans le changement, et d'y collaborer. Ainsi, se sentant concernés, ils prennent part de définition de l'organisation.

Selon Gerry Johnson et Kevan Scholes¹, on distingue quatre types de conduite du changement. Le premier style est ce lui qu'ils nomment « éducation /communication ». Cela consiste à aller à la rencontre de chacun des acteurs pour leur exposer les modalités de changement, pour répondre à leurs questions, et pour éventuellement les faire participer à la définition des procédures et des pratiques. L'un des conditions de ce type de conduite du changement réside dans le fait qu'il nécessite que l'organisation soit de taille réduite, afin de pouvoir prendre en compte les suggestions de tous les acteurs. Le deuxième style est appelé « collaboration /participation » et vise à expliquer le changement tout en faisant participer les acteurs à son déploiement. Il consiste alors à faire en sorte d'intégrer le changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs, et ainsi, de faire en sorte qu'ils se l'approprient. Le troisième style consiste à construire une démarche de réalisation du changement tout en faisant en sorte qu'il soit accepté. C'est le modèle de « l'intervention » la démarche est alors définie au préalable et un groupe de travail sera mis en place pour proposer des solutions et le mettre en œuvre. Le quatrième et dernier style de conduite de changement est celui que Johnson et Scholes appellent « direction /coercition ». Utiliser dans un contexte de crise, il consiste à constituer rapidement une équipe qui devra proposer des solutions d'urgence, rapides à mettre en place.

Face à cette typologie des modèles de conduite de changement, il semblerait que chaque situation soit particulière. Il apparaît donc nécessaire de commencer par identifier le type de changement face auquel on se trouve avant d'envisager de le conduire.

Résumé de chapitre :

Dans ce chapitre on étudie le changement organisationnel et ses différents généralités et sa gestion. On va parler sur les différents approches théoriques et ses types, ses outils, ses domaines d'applications dans les organisations.

¹ - JOHNSON, G, ET SHOLES K, exploring corporate strategy, éd Prentice, Hall, 1997, Pp95.

CHAPITRE II

Le changement organisationnel et sa
gestion

CHAPITRE III

Les pratiques de la
gestion des ressources
humaines

- **Préambule :**

Dans ce chapitre nous présenterons l'analyse des différentes pratiques de GRH qui permettent l'acquisition, la conservation et le développement des ressources humaines dans l'entreprise, ainsi que la performance. En portera sur la gestion des ressources humaines avec quelques définition de ses concepts clés éléments et pratiques qui la composent.

- **1-Gestion des ressources humaines :**

Selon LEGALL la gestion des ressources humaines est l'une des spatialités du grand domaine de la gestion. Elle est un cadre d'activités et de pratique en vue de prodiguer du soutien et de veiller au perfectionnement d'une équipe d'employés motivés, un cadre qui est conforme aux lois et aux règlements qui régissent les relations entre les employeurs et les employés. Elle est aussi ; « une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les salariés et les emplois en terme d'effectives et de qualification. Elle a pour objectif, l'optimisation continue de compétences au service de la stratégie de l'entreprise¹ »

Selon L. Cadin et autre ; la gestion de ressource humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité².

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources humaines nous pouvant identifier : le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la négociation avec des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement).

La GRH est l'ensemble des mesures (politique, recrutement etc.) impliquant les ressources humaines et visant à une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.

Il ressort de ces différentes définitions qu'une importance du potentiel humain est nécessaire au bon fonctionnement humain car elles valorisent toutes autres formes de ressources d'une entreprise

¹-COLLECTIF Epci, guide pratique pour la gestion des ressources humaines, éd page bleues, Alger, 2000, Pp176.

²-Jean-Marc le Gall, la gestion des ressources humaines, que je, paris, 2000, Pp05.

1-1- les pratiques de la GRH :

Ensembles des activités volontaires retenues parmi la gestion des ressources humaines de manière globale, visant l'atteinte de résultats concrets.

La mise en place de certaines pratiques au sein des entreprises comme la planification des ressources humaines, le processus de recrutement (recrutement, sélection et l'accueil), la rémunération, la planification des carrières, l'évaluation des rendements (appréciation du personnel); la formation, la diffusion des informations...relèvent de la gestion des ressources humaines (GRH). Bien qu'il existe plusieurs approches visant à définir et à répertorier les diverses pratiques RH notre analyse ne portera que sur les pratiques dites traditionnelle énumérées ci-dessus¹.

La mission de la fonction GRH consiste en la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et du respect des désires de justice, de sécurité et de développement personnel de chacun de ses membres.

Pour analyser ces pratiques de GRH **Garand et Fabi (1992)**² proposent un canevas d'analyse à la fois pratique et simple. Selon ces auteurs, les pratiques RH touchent différents aspects à savoir : l'acquisition, la conservation et le développement des ressources humaines².

En s'inspirant du canevas d'analyse des pratiques RH élaboré par Grande et Fabit nous développerons dans ce volet, l'aspect relatif à l'acquisition des ressources humaines (a) composé de processus de recrutement (recrutement, sélection et accueil); l'aspect touchant à la conservation des ressources humaines (b) qui passe par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération; et enfin nous ne manquerons pas de passer à l'aspect touchant au développement des ressources humaines (c) comportant la formation.

¹-BAREL Y, complémentarité des contradictions des formes de contrôle, vol4, juin 2001, Pp31.

²-FABI et Garant, les pratiques de gestion des ressources humaines en PME, revue organisation, vol2, éd autonome 1992, Pp97.

1-2-L'acquisition des ressources humaines(RH)

L'acquisition des ressources humaines passe par l'analyse des emplois et le processus de recrutement

1-2-1-Le recrutement :

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans les directions totalement contraires l'état du potentiel humain d'une unité .C'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence peut être ajusté¹.

Le recrutement est, selon **Jean-Marie PERETTI**, une «*opération ayant pour but de pouvoir un poste*² », en d'autres termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

A- Les objectifs du recrutement :

- Déterminer, les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines de l'analyse de besoins.

- augmenter la réserve de candidats potentielle en minimisant les coûts.

- assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous-qualifiés ou sur-qualifiés.

- réduire les risques de départs précoces des candidats sélectionnés de recrutement nécessite en lui-même des étapes indispensables à sa réussite à savoir.

Comme en toute démarche d'ingénierie, la création est précédée du diagnostic et de l'analyse. Quelles sont les différentes phases précédentes le recrutement ?

¹-BERNARD Mrtory et Daniel, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance ,7^{ém} éd Dunod, paris, 2008, Pp40.

²-JEAN -Marie Peretti, ressource humaine, éd Dunod, paris ,2006Pp73 .

A cette effet BERNARD MAR tory et DANIEL Crozet considérant qu'une bonne étape de recrutement ne peut s'opérer sans respecter une suite de 08 étapes à savoir ; la définition du poste, du profil du candidat, l'identification des sources et mise en place des moyens, campagne de recrutement, la sélection, la décision d'embauche et en fin l'intégration du nouveau salarié¹.

Dans la gestion des ressources humaines ; « *Le processus de recrutement est un élément clé*² » il constitue l'un des principaux leviers de la rationalisation de la main-d'œuvre, en alimentant l'entreprise par des compétences nouvelles dont elle a besoin pour assurer sa performance souhaitée.

Lorsque le candidat sera sur ou sous recruté par rapport au poste, ceci conduira inévitablement à une situation de séparation volontaire ou non avec pour conséquences des coûts supplémentaires et des productivités. Cette situation peut amener l'entreprise à la dérive dans un environnement où la concurrence est de mise. Pour la description du poste et profil des candidats .La description du poste consiste à présenter tous les aspects importants du poste afin de permettre un bon recrutement .La fiche de description du poste doit mentionner les éléments suivants : identification de l'emploi, mission de l'emploi, situation dans la structure, description des activités (information initiales et complémentaires, plan de travail etc....), marge d'autonomie.

Ainsi la définition du poste à laquelle on aboutit donne une image claire des principales responsabilités liées au poste.

La différence du profil du candidat permet de décrire le candidat compétent en regroupant les éléments du profil en caractéristique :

- *Indispensable* : qu'il faut obligatoirement pour remplir la mission.
- *Essentielles* : sont nécessaires pour assurer correctement la fonction.
- *Souhaitées* : désirées mais non nécessaires.

Une fois ces deux étapes préalables de recrutement réussies, on peut sans trop de risque d'échec lancer le processus de recrutement par l'appel aux candidatures, à la sélection, au choix des meilleurs et finalement à l'accueil.

¹-Helene de Falco, Maitrise ses recrutements, 2^{em} édition Dunod , paris, 1999p23.

²-Jean- marie PERETTI. Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, paris, 2001, p185.

Pour des raisons de spécificité des entreprises en matière de GRH et par manque de formalisation des pratiques et procédures surtout pour les activités de recrutement et sélection , certaines entreprises ont développé des techniques efficaces pour recruter mais aussi pour retenir leurs employés et ceci en fonction de leurs moyens financiers .

Elles supportent que la formalisation de ses pratiques nécessite de l'argent et du temps, c'est pourquoi le recrutement le plus fréquent est le recrutement par (une journée de l'emploi) c'est u moyenne efficace et peu couteux pour sélectionner des candidats compétant à partir de critères qualitatifs que peut traduire un simple curriculum vitae. L'embouche en urgence caractérise aussi le recrutement en entreprise plus fréquent dans les PME .Ainsi, face à un besoin criant, certains sont prêts à payer pour dénicher des employés (chaussure de tête).

Le processus étant recrutée, la mission de la fonction RH est de gérer la rémunération .Cela consisterait à mettre en place des pratiques de rémunération et de formation nécessaire pour la conservation et de développement des ressources humaines.

1-2-le développement des ressources humaines

Cet aspect touche à la formation des ressources humaines et à la diffusion de l'information au sien de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines prend en charge le développement humain et social de l'entreprise. La qualité de cette gestion devient un avantage concurrentiel. Cette qualité repose essentiellement sur des efforts réalisés généralement dans l'investissement à l'information, à la communication, dans l'amélioration des conditions de travail, et bien sur la formation.

1-2-1-La formation

« La formation est un ensemble d »actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés , à l'aide des quels les salaries sont invités a améliorer leurs connaissances , leurs comportements , leurs attitudes , leurs habilités , et leurs capacités mentales , nécessaires à la fois , pour atteindre les objectifs de l'organisations et les leurs , pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelle et futures ¹» Un facteur de

¹ -SEKIOU Lakhder, gestion des ressources humaines, éd de Boeck, canada, 1993, Pp32.

régulation sociale , l'une des clés de la réconciliation entre l'économique et le social, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.

« La notion de formation, renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais –aussi comportement, attitudes et disposition qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales, la formation est alors un élément décisif des processus de socialisation¹ »

Elle est aussi comme « *l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution technologique économique, et de favoriser leurs évolutions professionnelles* »².

A-Les objectifs de la formation

Les objectifs visés par la formation dans les organisations sont essentiellement l'amélioration du rendement et l'amélioration du développement des employés et de l'organisation.

Ce faisant, l'employé sera plus apte à aider son supérieur à atteindre les objectifs de l'organisation , ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière , de plus l'employé pourra combler ses besoins de croissance personnelle au travail et il éprouvera un sentiment d'appartenance de plus en plus fort en vers l'organisation qui investit dans ses capacités.

Nous pouvons résumer les objectifs de formation en trois grands volets¹ :

▪ *Pour l'employé, les activités de formation visent à l'intégrer à l'organisation en lui permettant de maintenir ou d'améliorer son rendement au travail pour éventuellement accéder à une fonction exigeant plus de responsabilité.*

▪ *Pour l'employeur et l'organisation, les activités de formation et d'apprentissage consistent en un investissement dans ses ressources humaines, en améliorant les productivités de sa main d'œuvre, l'organisation favorise*

¹-Ibid., Pp 33.

²-FERREOL Gilles, dictionnaire de sociologie, Armand Colin ,3^{em}éd, Paris, 2004, Pp81.

³-SEKIOU Lakhder, OPCIT, Pp 34.

l'optimisation de ressources humaines mises à sa disposition, ce qui contribue à se rentabiliser à court et à moyen termes.

▪ Développer les expériences à travers l'évaluation des performances des salariés et leur productivité ; les déterminations des besoins de l'organisation à la compétence et qualification, pour répondre aux exigences de son environnement est plus abordable et précis.

Par ailleurs, la formation permet de maintenir la compétence et l'efficacité de RH par l'adéquation emploi/poste.

Enfin, l'application d'un programme dynamique de formation continue permet d'améliorer les prestations de l'organisation et la performance de ses employés .Aujourd'hui, aucun dirigeant de l'entreprise, aucun responsable économique et social ne refuse l'idée que la formation des ressources humaines et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues des nécessités de suivre pour les entreprises .Elle apparut dès les années 1980 comme une nécessité pour plusieurs raisons :

- La formation constitue un élément du dialogue social ; Dans cette logique, elle permet de rendre compatible les projets personnels d'évolution professionnelle avec les impératifs de compétitivités.
- La formation est indispensable de toute stratégie d'entreprise ; il n'est pas convenable de mettre sur pied une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel surtout aux nouvelles technologies , responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou exploiter.

B- La relation de la formation avec les autres activités de la GRH :

Il existe une relation très étroite entre la formation des employés nécessaire aux opérations et les autres activités de la GRH comme suite ¹:

-L'analyse des postes : cette fonction a permis de décrire les responsabilités et les habilités requises des titulaires de poste afin qu'ils obtiennent un rendement optimal .Un employé bien formé sera plus productif et rentabilisera le matériel mis à sa disposition.

¹ -CHADDAB Nadia, les fonctions de gestion des ressources humaines, paris, 2004 .Pp8 .

-Le recrutement et la sélection de personnel : Pour le recrutement interne, la formation ont un outil indispensable pour répondre aux exigences des futures postes .La formation est, en outre, un outil d'apprentissage pour le nouvelle recrue.

- L'évaluation de personnel : le rendement au travaille est le fruit de connaissance, des habilités et des attitudes acquise durant la vie professionnelle.

L'évaluation de rendement constitue une des meilleurs moyens mis a la disposition de l'entreprise pour diagnostiquer les besoins en formation en vue d'apporter au employés les ajustements dont ils auront besoins.

c-Les types de la formation :

1- l'entérinement : c'est une formation de qu'elle que heurs ou de qu'elle que mois , selon la complexité de la tache aux qu'el le salariés doit s'adopter.

Ce type de formation à un caractère pratique et se fait sur le lieu de travail exemple :ci il s'agit de personne à utiliser a conduire un en jain dans les travaux publique . Alors cette formation lui m'entre comment utiliser et s'entraîner comment sa marche¹.

2- l'apprentissage : c'est une formation initiale sur le lieux de travail permettons à une personne d'acquérir les compétences exiger par le métier aux qu'elle il se désigne , alors est une formation initiale ce n'est pas une formation utiliser est destiner au jain de 16 ans et 18 ans qui on quitter l'école , il donne la possibilité d'acquérir une métier ou une perfection dans les centres de formation , alors par elle l'individus vas s'intégré et se spécialiser dans un métier . Exemple : peintures, pour être menuisier dans 18 mois.

3- professionnelle : c'est une formation suives dans une établissement scolaire ou une organisation qui permettre a une personne d'acquérir des connaissances théorique lier a un domaine spécifique.

Exemples :au sien de SFPA , a suivre une formation de comptabilité , et aussi dans une entreprise pour acquérir des connaissances théorique à le domaine particulier après passer à l'apprentissage .

¹ -JEANE Marie Peretti, op.cit. , Pp103.

4- sur le tas : Est une formation par la qu'elle un personne à apprendre ou même temps qui effectuer défère tache ,il se familiarise avec défretent procédure et méthode utiliser dans un profession ou un métier ou vue d'arriver d'accomplir son travail avec satisfaction à de devenir ainsi de plus en plus compétant , il est destiner ou salarié de l'entreprise qu'el vous intégré dans l'entreprise si de permettre ou salarié d'exercée pour faire la tache pondant une certaine période vas acquérir tout les connaissances et à force l'exercer cette tache facilement .Exemples : pour la comptabilité sont savoir comment se réalisent la comptabilité¹ .

Ils visent l'adaptation pour éviter la disqualification et aussi d'améliorée le statue.

5- le recerclage : Est une formation par la qu'elle une personne mes ajoure sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier, cette formation lui nécessaire pour contribuer d'exercer les taches de sont poste actuelle ou d'un autre plus appropriés, ou plus intéressant qui pourrez être occupé dans le future, si la mise à jour les connaissances, et même pour le comportement.

Exemple : le transporte, avant les transporteurs sa aggressive avec leurs client mais actuellement, il à de concurrences, ils sont obligé de changer les comportements.

D- Le programma de la formation² :

La gestion de programma de formation, comprend plusieurs étapes marquant le cheminement logique des activités du processus, la mise au point d'un programme de formation passe indéniablement par une analyse tridimensionnelle à savoir des phases d'analyse, des phases de planifications et une mise en ouvres des actions planifiée.

- Phase d'analyse : Il se traduit généralement par quartes actions différents a l'échelle de l'organisation :

-Une phase d'analyse générale des besoins de l'entreprise.

¹ - Jean-Marie Peretti, OPCIT, Pp104.

² -DOMINIQUE Thierry, enquête sur la gestion des ressources humaines, paris, 2005, Pp10.

- Une étude approfondie des postes, de leurs évolutions probables et de leurs exigences.
- Une évaluation du rendement des ressources humaine en vue de vérifier leurs adéquation avec les nécessites des postes qu'ils occupent.
- Une élaboration des objectifs de formation.

1-L'analyses des besoins de l'organisation :

Les besoins que l'organisation entant combler par le programme de formation doivent être identifier clairement des le départ , ceci n'est possible qu'a a l'issue d'un diagnostique interne et externe de l'entreprise conte tenue de l'évolution de son environnement .on établit alors un inventaire des forces de l'organisation a entretenir et des faiblesses a corriger probablement grâce a un programme de formation adéquate¹.

2- L'étude et l'analyse des postes :

Cette étude permettra de mettre en évidence les taches effectuées de chaque poste de l'entreprise, leurs évolutions et les méthodes permettant de les enrichir.

L'étude des postes fait ressortir également les compétences individuelles nécessaire pour mener a bien l'exécution des taches.

3-L'évaluation de rendement des employés :

L'analyse des besoins de formation consiste aussi a examiner en détail les taches effectuer présentement par les employés en vue de les compares au rendement attendue, si les écarts qui se dégagent sont significatif de formation qui seront par la suite étudier par les différents décideurs².

4-L'élaboration des objectifs de formation :

Les renseignements recueillis lors des précédents analyses permettent de constater les besoins connus d'un groupe d'employés on les besoins individuelle en vue de mettre sur pied des programmes de formation pertinents avant de se lancer a travers tout le processus de formation.

¹ -CHADDAB Nadia, OPCIT, Pp10.

² -SEKIOU, et autre, gestion des ressources humaines ,2^{em}édDe Boeck, canada, 2004, Pp 30.

La fonction des objectifs permet également de cibler le type de formation à offrir, de fixer les budgets à consentir et les personnes qui participent¹.

Un objectif de formation est un énoncé qui précise avec concision les connaissances, les habilités et les attitudes requise au terme d'une activité d'apprentissage.

B- Les méthodes de formation :

La formation vise l'acquisition ou l'amélioration de connaissances, d'habilités et de comportements requis au travail de manière que les employés présente une meilleure performance².

Pour ce faire, on peut utiliser plusieurs méthodes et technique suivant les objectifs poursuivre, les continues des cours à disposer, le temps disponible et la capacité d'apprendre des employés.

C'est pour quoi les formateurs font souvent appelle à une combinaison de plusieurs méthodes et technique de formation.

En regroupe généralement les méthodes en deux grandes catégories :

B-A- Les méthodes accès sur la pratique :

Ce groupe de méthodes tente en générale de développer des habilités par la manipulation de matérielle ou d'objets et la maîtrise des tâches à réaliser. Il s'agit en générales des méthodes suivantes³ :

-L'intégration eu poste de travail : il consiste à former le personnel pendant qu'ils accomplissent l travail.

-Le système d'apprentissage : le personnel apprend son travail avec un supérieur hiérarchique ou un employé plus expérimenté que lui pendant une certaine période.

-La corbeille d'entrer (ou la corbeille de gestionnaire) : l'employés et place à un bureau ou il doit travailler avec des documents typique du poste occuper (lettre, la note de serviceEtc.).

-La rotation des postes : cette méthodes est surtout utiliser pour les cadres est pour les employés qui présente le potentielle nécessaire pour accéder à des

¹ -CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, gestion des ressources humaines 3^{em}ED Dunod, paris, 2007, Pp38.

² -SEKIOU, et autre, OPCIT, Pp33.

³ -DOMINIQUE Thierry, OPCIT, Pp12.

postes de niveau supérieur qui exige plus de connaissance et implique plus des responsabilités.

- La formation en atelier école : cette méthode reproduit le travail avec un matériel semblable à ce qui sera utilisé dans une situation réelle par l'organisation.

B-B- Les méthodes axées sur l'apprentissage du savoir :

Ces méthodes visent surtout à permettre l'apprentissage de connaissance et des habilités intellectuelles ou de comportement (savoir et savoir être) .Ici aussi plusieurs méthodes favorisent ces apprentissages et sont les suivantes² :

-Le cours magistral : il s'agit un processus de communication à sens unique ou une personne s'adresse à un auditoire qui peut être nombreux et qui reste passif.

- Les cours programmés : le cours est divisé en module qui suit une séquence logique, il faut que chaque composante soit maîtrisée avant de passer à un nouveau module.

- La discussion de groupe : les groupes sont généralement composés de trois à trente personnes, subdivisés en sous-groupes pour donner la chance à tout le monde de participer à la discussion.

- L'étude de cas : cette méthode permet de créer une situation réalisable à travers l'exposition d'un problème et de placer la discussion dans un contexte précis surtout lorsqu'ils agissent de mettre au point une solution à un problème.

- Les jeux de rôle ou des simulations : elle ressemble la méthode des cas, mais cette fois on se demande pas de résoudre simplement le problème mais de jouer le rôle d'un des problèmes.

Enfin La formation se présente, aujourd'hui, comme une nécessité incontournable puisqu'elle permet de réaliser une adéquation continue entre vie professionnelle et vie académique.

Longtemps préconisée par les gestionnaires et les pouvoirs publics, elle permet aux entreprises de répondre de plus aux caprices des environnements économiques, sociaux, politiques, technologiques et culturels.

b) La conservation des ressources humaines

Elle passe la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération et de gestion des carrières puis d'évaluation de rendement (appréciation du personnel).

●La Motivation

Le concept de « motivation au travail » n'apparaissait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XX^{ème} siècle. Jadis défini en terme juridique par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936) **cité par Patrice ROUSSEL**¹. Cependant, la préoccupation de « motiver » les hommes au travail a toujours été présente à travers les âges. Ainsi, de la cravache (période de l'indignation de l'homme par l'esclavage) à la considération des facteurs humains, l'évolution de la motivation au travail s'est faite parallèlement à la conception que l'on s'est faite de l'homme et de son rôle dans la société.

Le seul fait de donner des objectifs et des informations aux acteurs des organisations ne suffit pas pour qu'ils agissent dans le sens des objectifs de l'organisation, il faut aussi les stimuler, les impliquer.

Selon Patrice Roussel (2000)², la motivation au travail est un processus qui implique ; la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et aussi de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

Pour les spécialités de la question, on retient que **selon Bertrand POULET**³, la motivation peut être définie simplement comme « *ce qui fait agir un individu pour un mobile* »

Enfin, du point de vue administratif, le glossaire des termes relatifs à la gestion et à la réglementation précise que la « *motivation est un élément incitateur qui pousse l'agent public à se mettre résolument au travail* »⁴.

¹ -PATRICE Roussel, les pratiques de la gestion des ressources humaines, paris, 2000, Pp46.

² -Ibid., Pp47.

³ -BERTRAND Poulet, gestion des ressources humaines, paris, 2001, Pp95.

⁴ -Ibid., Pp96.

Selon Maslow et Alderfer, l'individu est motivé par les besoins qu'il cherche à satisfaire. Pour le premier, les besoins sont hiérarchisés et l'individu cherchera à satisfaire les besoins de bas niveau avant ceux des niveaux supérieurs.

Cet auteur – Maslow – a construit une pyramide des besoins ou on a, du bas au sommet, les besoins de physiologie, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi.

Clayton Alderfer(1972)¹¹ dans sa théorie de l'existence, de la relation et du développement (ERD) distingue ; les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel. L'analyse de cet auteur enrichit la pensée de Maslow sur deux points essentiels. D'un côté, Alderfer observe qu'il n'y a de priorité entre les besoins et que contrairement au point de vue précédent, l'individu peut chercher à satisfaire premièrement les besoins de niveau supérieur sans passer obligatoirement par le besoin de base. De l'autre côté un individu qui ne peut satisfaire ses besoins de développement, sera frustré et reviendra se focaliser sur les besoins d'existence.²

La connaissance de ses mécanismes de fonctionnement de la motivation permet de prendre des décisions plus efficaces.

Selon Nadler et Lawler la motivation est une combinaison mathématique des efforts, de la performance et des résultats. Ainsi l'employés sera motivé lorsqu'il croit qu'il est capable de développer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaitée, que son comportement conduira à certains résultats, enfin, que ses résultats sont attractifs. En conséquence cette théorie les formes de rémunération au rendement, oubliant que le comportement humain n'est pas toujours rationnel et l'homme ne travaille pas seulement pour l'argent.

● La rémunération :

Constitue l'un des éléments les plus importants de la relation de travail, le terme « salaire » pour désigner le travailleur indique le poids de cette composante économique et le lien entre la contribution et la rétribution.

Déférentes appellation formes de paiement d'un travail effectué, tout dépend de la forme de travail et des conditions dans la qu'elles il est effectué.

¹ -CLAYTON Alderfer, la gestion des ressources humaines, éd De Boeck, paris, 2000, Pp57.

Ainsi on trouvera les appellations suivantes toujours pour désigner, la même chose :

- La rente : est la revenue perçue sans aucun effort déployé.
- La rétribution : est le terme le plus générale pour désigner une recompose dans le travail.
- La rémunération : est le gain monétaire que l'on a tiré d'un travail.
- Les appointements : sont une rémunération en espèces fixe mensuelle et rattachée à un emploi.
- Le salaire : est la rémunération de l'ouvrier.
- La commission : Est la rémunération des intermédiaires.

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés .Elle constitue une partie explicite du contrat de travail, « *elle comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaires directs au indirects, immédiats au déferés et les avantages matériels¹* »

Trois éléments sont à considérer dans l'élaboration d'un système de rémunération² :

●Le salaire de base (SB)

Le salaire de base est fonction du travail et des exigences inhérentes au poste. Généralement, la législation salariale détermine des seuils en dessous desquels on ne peut pas descendre (SMIC : Salaire Minimum interprofessionnel commun ; SMIG : Salaire Minimum interprofessionnel Garanti ; SMAG : Salaire Minimum agricole Garanti).

●Les primes

Elles sont fonction de l'évaluation des prestations de chaque salarié. Elles peuvent être calculées de plusieurs manières selon l'élément pris en considération (temps productivité, tâche, assiduité, ancienneté etc....) on distingue ainsi des primes de rendement, d'ancienneté, de salissure...Il y a une

¹ -MAXIME Moreno, gestion des ressources humaines, cours univ-tlse1, 2008, Pp42.

² -MAXIME Moreno, Ibid. , Pp43.

forme de prime recommandée par le SYSCOA qui prend le nom de participation de travailleurs .Elle est octroyée sur la base des bénéfices nets réalisés par l'entreprise.

● **Le statut de l'employé :**

C'est –à dire sa position au sien de l'organigramme.

● **Le compliment de salaire :**

Servent à composer des dépenses supplémentaires que les employés sont amenés à engager à l'occasion de leur travail.

● **Les avantages sociaux**

Ils sont généralement fixés par la réglementation sociale de chaque pays. Ils tiennent compte de l'âge, des charges familiales et du secteur d'activité. Ils recouvrent entre autres les versements au titre de la retraite, d'allocation familiale n d'accident de travail, d'assurance maladie...¹

Les différents types de rémunération sont la rémunération au temps, au rendement (aux pièces) et par qualification c'est dire par positionnement dans la grille salariale de l'entreprise. En définitive, l'objectif recherché par une pratique de rémunération est de concilier les besoins des salaires et ceux de l'entreprise.

Salariés (besoins de consommation, de s sécurité, d'équité) et Employés (e /se) (souci de qualité, climat social favorable).

An total, la gestion des rémunérations doit contribuer en concevant des pratiques de rémunération et des plants de carrières ou de formation qui mettent l'accent sur la motivation et l'implication du personnel. L'émergence et le développement de nouvelles formes de rétribution des salaires caractérisent le fait que les pratiques de rémunération des entreprises se sont complexifiées ces derniers années.

¹ -JEAN MARIE Peretti, ressources humaines, éd DUNOD, paris, 2006, Pp113.

Résumer de chapitre :

On conclusion dans se chapitre que notre études a poser sur les différents pratique de gestion des ressources humaines, qui permettre l'acquisition des connaissances et des compétences pour le développement des ses dernières dans les organisations, on a présenter qu'el que pratiques qui lus important dans le bute de perfectionner les ressources humines dans le travail.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE IV

La présentation de lieu
d'étude

- **Préambule :**

Nous avons effectué notre stage au sien de la UFMATP , au niveau du département des RH .

Ce stage nous a permet de connaitre les activités principales du secteurs de fabrication de machines agricole et travaux publiques à UFMATP, dans une durée de 45 jours (du 03.03.2013 jusqu'au 18.04.2013).

Dans se chapitre nous allons présentés la grande entreprise privé UFMATP ses principale mission ,ses objectifs ,son organisation .Ainsi que les étapes de l'enquête sur le terrain .

1- Historique de l'entreprise UFMATP :

Dans cette section on présentera « UFMATP » à été crée dans les années 1980 , sous son ancienne dénomination « Ateliers AZIEZ » jusqu'aux années 1990 , les principaux produites de notre société étaient les vise son fin de conditionnements de différents produits (ciment , produits, agro-alimentaires etc.).

Aujourd'hui , la préoccupation de notre société est de maintenir l'opportunité et d'avoir des parts de marché importantes , nos produit sont d'une qualité d'usinage moderne.

Nos prix sont très compétitifs sur le marché du matériel des travaux publique et de machines agricoles Algérie , nos ambition ,tendrement vers la diversification et l'élargissement de notre gamme de produits , se rapprocher essentiellement de notre clientèle et d'avoir plus de réponse favorable à leurs exigence . SNC UFMATP est une entreprise privée implantée à AFLIS. Commune de BOUJLELIL, W, Bejaïa. Elle s'est spécialisée dans la fabrication de matériels de travaux publique et agricoles.

Les produits fabriqués par notre société sont, les pompes, à béton les Bussières, les citernes sur remarques, les bétonnières, les monte-charges Et les pondeuses à parpaing.

Nos produits répondent a des critères de qualité , de fiabilité et une garantie de (12) mois avec livraison à domicile , pour satisfaire notre disponible à tout moment pour intervenir efficacement .

Compléter des réparation ou livrer des pièces de rechanges , pour ces même objectifs . UFMATP a crée plusieurs annexe secondaire couvrant le territoire nationale , et enfin , notre société s'engage à mettre en place une démarche qualité conforme au révérenciel internationale (50, 9001

version 2008) nous avons le devoir de nous adapter en permanence à l'attente de nos clients par l'optimisation de nos performances.

2- Les principales missions d'UFMATP :

- Améliorer l'organisation de l'entreprise.
- Respecter les exigences clients, légales et améliorer la qualité de nos produits.
- Augmenter la cadence de production et améliorer la qualité de nos produits.
- Prévoir l'extension de l'entreprise pour mieux gérer les espaces.
- Développer le service après vente à travers le territoire national.
- Diversifier la gamme de nos produits.

3- les objectifs d'UFMATP :

- Prévoir les extensions des espaces pour répondre à l'activité de l'entreprise.
- Augmenter le nombre de produit conçu et le développer.
- Réduire le délai de livraison.
- Réduire le nombre de réclamation clients.
- Respecter les exigences réglementaires relatives aux produits.

4-Les compositions de SNC UFMATP :

4-1- des ateliers de production :

- Atelier d'usinage dont le matériel de production est essentiellement composé de machine outils.
- Atelier de chaudronnerie pour fabrication de bétonnières et des Bussières et monte charge.
- Atelier de chaudronnerie pompe à biton.
- Atelier de montage mécanique et de tôlerie.
- Atelier de production mécanique pour toutes les pièces de mécanique et de chaudronnerie : cet atelier est un nouvel investissement composé de machine de découpe au plasma de dernière génération et d'un centre d'usinage numérisé.
- Dans le cadre de son extension une structure métallique avec toutes les installations nécessaires est un cours de finalisation pour recevoir les

activités du SAV soit dans le cadre de la garantie ou pour toutes autres activités d'intervention sur les produits de clients en hors garantie.

- Un magasin central pour le stockage des inputs de production et de la pièce de rechange.

4-2- le bloc administratif :

- La direction générale.
- La direction commerciale.
- La direction administrative et finances.
- La direction technique et approvisionnements et le bureau d'études.
- La gestion des ressources humaine.
- La loge.
- Show-room à Allaghane (sis RN 26).

5-Les étapes de l'enquête sur le terrain :

5-1- la pré enquête :

La pré enquête est la première étape de notre étude, elle nous donne la possibilité de concevoir et de compléter les insuffisances de notre technique de recherche, elle permet aussi de vérifier si l'entreprise UFMATP à introduits des changements ou non.

En a effectuer notre recherche empirique sur une période de 3jours du 26 /02/2013 jusqu'au 28/02/2013 .Dont on a opté un type d'entretien semi –directif « qui implique, au le contraire, que le sens réel de la question ou de la réponse, peut être différent de son apparence.

5-2-la conception de la description du questionnaire :

Dans notre enquête qui a commencée du 03/03/2013 jusqu'au 18/04/2013 d'une période de 45jours qui s'est déroulée dans de bonnes conditions une compréhension, et une disponibilité nous ont été apporté par les responsables. Ou on a distribué notre questionnaire qui a duret 15jours pour le récupéré.

Notre questionnaire est constituer de (30) questions fermées et ouvertes, des modalités de réponses pour permettre aux salariés de choisir la réponse qui convient, de demander quelque fois de plus ample informations lorsque la réponse est positive ou négative pour plus de précision.

Il contient 05 axes :

- Le premier représente les caractéristiques de notre population d'étude.
- Le deuxième axe représente des questions relatives aux changements organisationnels.
- Le troisième axe représente des questions sur l'influence de la machine à commande numérique sur la notion de supervision des salariés.
- Le quatrième axe représente des questions sur l'influence des technologies de l'information et de la communication sur le développement de l'apprentissage organisationnel.
- Le cinquième axe représente la question relative aux propositions des salariés pour faciliter l'introduction de ces changements dans l'entreprise.

2 4- La tempe allouée à l'enquête :

En a effectuer notre enquête pendant 45 jours, répartis sur plusieurs semaines à compler du mois de mars 2013.

2 3- les difficultés rencontrées :

- la récupération des questionnaires nous à pris beaucoup de temps, à cause non disponibilité des salariés pour remplir les questionnaires.
- le manque d études antérieurs sur notre thème.

Résumé d'étude :

Dans se chapitre on à présenter le lieu de l'enquête et ses différentes composantes après on a d'écrite notre pré enquête et les outils qu'ont a prés on considération pour recueillir des informations sur notre thème (l'entretien semi-directif), après on a commencé l'enquête qui est essentielle pour notre étude ou en à collecter des données par l'utilisation du questionnaire, le temps alloué a notre enquête, et enfin on a montré les difficultés rencontrés dans notre recherche.

CHAPITRE IV

Analyse et
interprétation des
résultats

- **Préambule :**

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats, dont on va présenter une série de tableaux simple et croisés qui expriment le rapport entre les taux et les pourcentages significatifs.

Ce chapitre est divisé en trois parties essentielles : la première partie c'est la présentation des caractéristiques de la population d'étude. La deuxième partie se rapporte à l'impacte de la machine à commande numérique sur la nature de supervision des salariés, la dernière partie concerne la deuxième hypothèse qui se rapporte à l'impacte des technologies de l'information et de la communication sur l'apprentissage organisationnelle.

1-La présentation des caractéristiques de la population d'étude :

Tableau n°1: La répartition des enquêtés selon le sexe :

Sexe	F	%
Masculin	58	89,23
Féminin	07	10,76
Total	65	100

On constate d'après ce tableau que 89,23% de la population est de sexe masculin suivi par 10,76% représentant le sexe féminin.

On s'explique le taux élevé de sexe masculin par la stratégie de recrutement utilisé par l'entreprise d'UFMATP, et la nature des tâches et le travail forcé qui est plus dominant dans l'entreprise qui demande l'aspect masculin par ce que se sont des machines qui demandent la force physique qui ne conviennent pas au sexe masculin.

Tableau n°2 : La répartition des enquêtés selon l'âge :

L'âge	F	%
(20-30)	40	61,53
(31-40)	19	29,23
(41et plus)	6	9,23
Total	65	100

Ce tableau ci-dessus montre que la majorité des travailleurs de l'entreprise UFMATP sont âgés entre 20 et 30 ans avec un pourcentage de 61,53% et entre 31 et 40 ans avec un pourcentage de 29,23% tandis que la catégorie qui représente le taux faible est celle des enquêtes qui ont 41 ans et plus avec un pourcentage de 9,23%.

Le taux élevé de la première catégorie d'âge (20-30) et le faible taux de la troisième catégorie d'âge (41 ans et plus) s'explique par les départs (retraite) et la politique de recrutement adoptée par la UFMATP, pour engager plus la catégorie des jeunes par ce que se sont plus motivé et plus capable d'exercée des taches pénible dans le travail.

Tableau n°3 : La distribution des enquêtés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'étude	F	%
Secondaire	20	30,76
Moyenne	25	38,46
Primaire	2	3,07
Universitaire	18	27,69
Total	65	100

On constate d'après le tableau n°4 que la plupart des interagies ont un niveau moyenne avec un taux de 38,46% et 30,76% qui on un niveau secondaire et 27,69% qui on un niveau universitaire et le reste des interagies avec un pourcentage de 3,07% ont un niveau primaire .

On s'explique le taux élevé de niveau moyenne par la nature de travail des (exécutent) qui n'exige pas un niveau d'instruction élever .

Tableau n°4 : La distribution des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	F	%
Cadre	20	30,76
Agent de maitrise	11	16,23
Exécutent	34	52,30
Total	65	100

on relever 52,30% des exécutent, et 30,76% des cadres et 16,23 des agents de maitrise et l'explication qu'on peut donner à cette écart et la suivant : certaine services ne possèdent que des exécutent. Alors que d'autre en possèdent les trois catégories et cette différence s'explique par la variation des postes dans les déférentes service et leurs exigences et la nature des missions de UFMATP qui nécessitent une grande qualification .

Tableau n°5 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :

Nombre d'année d'ancienneté	F	%
Moins d'une année	8	12,30
1-5 ans	43	66,15
6-10 ans	12	18,46
11-15 ans	2	3,07
Plus de 15 ans	-	-
Total	65	100

selon le tableau ci-dessus on remarque que le taux le plus élevé ce lui des enquêtes qui on une ancienneté entre 1-5 ans avec un pourcentage 66,15% et le plus faible taux est ce lui des enquêtés qui on une ancienneté 11-15 ans avec un pourcentage de 3,07% et le nulle ancienneté qui plus de 15 ans avec un 0% .

Le premier taux s'explique par le privilège du recrutement des jeunes talents et le faible taux d'enceinté et s'explique par le départ des travailleurs (la retraite)

Tableau n°6 : la répartition des enquêtés selon la situation familiale :

Situation familiale	F	%
Marié	31	47,69
Célibataire	34	52,30
Total	65	100

ce tableau montre que la proportion des célibataires est plus importante par rapport à celle des mariés à savoir 52,30% par rapport à 47,69% .

On s'explique le taux élevé des célibataires vu la réalité sociale, les gens de notre époque ne se marient pas à l'âge tant par ce qu'il y a des études à faire et de travail pour construire un statut social qui demande plus d'années .

On généralise l'entreprise UFMATP favorise les célibataires par ce qu'on a moins de charge et ils ont disponible à tout moment.

II- l'avis des salariés sur l'introduction des changements organisationnelle par l'entreprise UFMATP :

On présente dans cette partie les données sur l'avis des enquêtés sur les changements organisationnels introduits dans leur entreprise.

Tableau n°7 : l'avis des enquêtés sur l'utilité des changements organisationnels selon la catégorie socioprofessionnelle :

L'utilité des changements	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
C.S.P						
Cadre	18	90%	2	10%	20	100
A. De maîtrise	10	90,90%	1	9,09%	11	100
Exécutants	31	91,17%	3	8,82%	34	100
Total	59	90,76%	6	9,23%	65	100

Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent clairement que 90,76% des interrogés ont confirmé que l'entreprise de UFMATP a connu des changements et ceux qui ont dit non sont représentés par un taux de 9,23%.

La plupart des enquêtés qui ont confirmé que l'entreprise a connu des changements ; des exécutants avec un taux de 91,17%, suivie avec des agents de

maitrise avec un taux de 90,90% , et les cadres avec un taux de 90% .Et a propos de son qui on dit non sont des agents de maitrise avec un taux de 9,09% ,suivie par les cadres avec un taux de 10% , et les exécutent avec un taux de 8,82%.

Cependant il est à souligner que la majorité des enquêtés avec leurs catégories sont te courant que leurs entreprise à connus des changements, ce la explique leurs intérêt à tout se qui déroule dans l'entreprise, par contre les enquêtés qui ont répondu non, se sont des nouveaux recruter qui ont pas assez de temps pour connaitre le programme de travail de gestion de l'entreprise.

Pour s'eux qui ont dit confirmée par ses changements sont des salariés qui on ancienne dans l'entreprise et qui on une expérience dans le travail.

Tableau n°8 : les raisons évoquées par les enquêtés sur l'utilité des changements introduits par l'entreprise :

réponses	F	%
Management qualité	20	27 ,39%
Introduction de la machine à commande numérique	22	30 ,13%
La possibilité d'utilisation des TIC	22	30,13%
La possibilité de changement de poste et de structure	9	12 ,32%
total	73*	100 %

*le total des réponses dépasse le nombre des enquêtés vu la multiplicité des réponses.

Le tableau ci-dessus montre que les réponses évoquées par les enquêtés quant au types des changements introduit par l'entreprise au 30,13 % des réponses partent sur l'introduction de la machine à commande numérique , et la possibilité d'utilisation des technologies de l'information et de la communication par même pourcentage , et management qualité avec un taux de

27,39% , et le reste de pourcentage qui est de 12,32 % qui parle sur la possibilité de changement de poste et de structure.

Tableau n°9 : l'avis des enquêtés sur l'information reçue sur ses changements selon la catégorie socioprofessionnelle :

Réponses	informé		non informé		total	
	F	%	F	%	F	%
Ancienneté						
Moins d'une année	3	33,33	6	66,66%	9	100
(1-5) ans	28	66,66	14	33,36%	42	100
(6-10) ans	9	75%	3	25%	12	100
(11-15) ans	2	100	-	-	2	100
Plus de 15ans	-	-	-	-	-	100
total	42	64,61%	23	35,38%	65	100

On remarque d'après le tableau 9, que 64,61 % des interrogés qui on te courant pour ces changements qui on introduit par l'entreprise contre 35,38% seulement des enquêtés qui ne sont pas au courant sur ces changements.

Les enquêtés qui on une ancienneté entre (1-5) ans ainsi que les enquêtés ancienne qui on entre (6-10) ans avec un pourcentage de 66,66%et 75% respectivement sont te courant sur ces changements, et suivie par s'eux qui on une enceintée de (11 0 15) ans avec un fréquence de 2sur 2 avec un taux de 100% , suivie avec qui on une ancienneté de moins d'une année avec un taux de 33,33% . contrairement aux salariés qui son pas au courant sur ces changements et qui on une ancienneté de moins d'une année avec un pourcentage de 66,66% suivie avec s'eux qui on une ancienneté de (1-5) ans avec un taux de 33,36% et s'eux qui ont une ancienneté de (6-10) ans avec un taux de 25% se la peut expliquer que ses salariés soit se sont pas intéresser de savoir sur ces changements mais sur leurs travail , soit se sont des nouveaux recruter qui sont

pas encore informer sur ces changements , par contre s'eux qui on te courant se sont des salaries ancienne qui on une expérience et une enceintée élever ,et elle est nécessaire d'avoir leurs avis sur ses changement si pour sa qui on te courant .

Tableau n°10 : la participation des enquêtés à l'introduction de ses changements organisationnels selon le niveau d'étude :

Réponses Niveau d'étude	avec participation		San participation		total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	-	-	2	100	2	100
Moyenne	6	26,08%	17	73,91%	23	100
Secondaire	6	28,57%	15	71,42%	21	100
Universitaire	14	73,68%	5	26,31%	19	100
Total	26	40%	39	60%	65	100

On remarque d'après les résultats du tableau n°10 que les enquêtés des cartes niveau d'étude ne sont pas participer a l'introduction de ses changements avec un taux de 60%, et que 40% des enquêtés sont participer a l'introduction de ses changements, 100% des enquêtés ayant un niveaux d'étude primaire, suivie par 73,91 % ayant un niveau d'étude moyenne, et 71,42% ayant un niveau d'étude secondaire, et 26,31% ayant un niveau d'étude universitaire , et ces écarts en le représente par les fréquences de 2sur 2 pour les enquêtés ayant un niveau primaire , et 17sur 23 ayant un niveau moyenne , et 15sur 21 ayant un niveau secondaire , et 5sur 19 ayant un niveau universtaire , ce la peut expliquer soit , ceux qui on un niveaux universtaire ce sont des cadres nouveau recruter dans le travail , et pour les autre niveau les salariés ne peu pas participer à l'introduction de ces changements par ce que ils ont un chefs hiérarchique qui est un responsables sur eux et si lui qui participes a 'introduction et l'utilisation de ses changements et qui a un avantage de participer par ce que il a des compétences et l'expériences de le gérée.

Tableau n°11 : l'avis des enquêtés sur la nature des changements introduits selon l'âge :

Nature de changement L'âge	Positifs		Négatifs		total	
	F	%	F	%	F	%
(20-30) ans	31	77,50%	9	22,50%	40	100
(31-40) ans	12	66,66%	6	33,33%	18	100
(41 et plus)	6	85,71%	1	14,28%	7	100
Total	49	75,38%	16	24,61%	65	100

Les résultats du tableau ci-dessus me montre clairement que 75,38% des interrogés voit que ses changement été positifs pour eux et ceux qui ont voit que ses changement été négatifs pour eux représente par un taux de 24,61%.

La plupart des interrogés qui vois que ses changement été positifs pour eux sont des salariés âgés entre 41ans et plus avec un taux de 85,71%, suivie avec des enquêtés qui on âgés entre 20 et 30 ans avec un taux de 77,50% et suivie par les salariés âgés entre 31et 40 ans il représente 66,66% et 75,71% de la population qui vois que ses changement été positifs soit plus de la moitié des enquêtés. L'explication qu'on peut donner à cette différence de réponses existe entre les jeunes salariés de 20et30 ans, les moins jeunes 31et 40 ans et les plus âgés de 41et plus est les suivantes : plus d'organisation et fiabilité, plus de planification et d'arrangement dans le travail ; augmentation de salaire et changement de poste, plus efficacité sont autant d'avantage qui reprisent le bien d'utiliser ses changements. Par contre ceux qui on dit que ses changements et négatifs par les plus âgés quant s'expliquer par le non maitrise de ses nouvelle moyenne de travail.

Tableau n° 12 : les raisons évoquées par les enquêtés quant a leur avis sur la nature des changements introduite par l'entreprise :

réponses	F	%
Plus d'organisation et de fiabilité	30	37,50%
Plus de planification et d'arrangement au travail	15	18,75%
Augmentation de salaire et changement des postes	10	12,50%
Plus d'efficacité au travail	25	31,25%
Total	80*	100%

*le total des réponses dépasse le nombre des enquêtés vu la multiplicité des réponses.

Ce tableau représente les raisons évoqués par les enquêtés quant à la concrétisation des ses changements, il ressorte des donnés de ce tableau que 37,50% des réponses des enquêtés pour plus d'organisation et fiabilité, suivie de 31,25% des réponses ou les enquêtés ont répondu qu'il à plus d'efficacité, le reste des réponses varie entre l'augmentation de salaire et changement des postes, plus de planification et d'arrangement avec les pourcentages de (18,75%, 12,50%).

Tableau n°13 : L'avis des enquêtés sur les objectifs de ses changements selon la catégorie socioprofessionnelle :

Réponses CSP	Satisfaction des besoins personnels		satisfaction des besoins d'UFMATP		Les deux (l'entreprise et l'individu)		Aucun des deux		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	-	-	-	-	19	100%	-	-	19	100
Agent de maitrise	2	15 ,38%	-	-	11	84,61%	-	-	13	100
Exécutant	3	8,82%	-	-	28	82,35%	2	5,88%	34	100
total	5	7 ,69%	-	-	58	89 ,23%	2	3 ,07%	65	100

On remarque clairement d'après le tableaux n° 12 que 89,23% des enquêtés ont confirmés que ses changements répondre au besoins des salariés et les besoins de UFMATP ,7,69% répondue que ses changements répondre a leurs besoins ,et 3,07% seulement ont voient que ses changement ne répondent à aucun des deux.100% des cadres voient que ses changement s répondent à leurs besoins et les besoins du UFMATP , et les agents de maitrise voient aussi que ses changement répondent au besoin de l'entreprise et leurs besoin avec un taux de 84,61% ,et les exécutent avec une même réponse avec un taux de 82,35%.

L'explication quant peut donner a ces taux que ses changements introduite par l'entreprise répondent au besoin des salariés pour avoir plus de sécurité au travail , plus de motivation et de performances ,plus d'acquisition des expériences et des compétences, et quant à l'entreprise ses changements vas apporter plus de rendement et de production et aussi pour améliorer la qualité de produit les exigences de travail et plus de développement dans le domaine de ressource humaine .

- **La discussion des résultats :**

A la lumière des résultats obtenus, on peut dire que les enquêtés sont satisfait de ces changements introduits dans l'entreprise.

A travers les différentes réponses qu'on a obtenus des différentes questions qu'on a posées, on confirme que les changements introduits dans l'entreprise ont été positifs avec un taux de 75,38% parce qu'ils apportent beaucoup de changements qui sont le bien-être de ses salariés d'obtenir des améliorations dans leur vie quotidienne et leur vie professionnelle. Et aussi c'est un avantage pour l'entreprise pour mieux gérer ces activités et de garantir plus d'organisation et de planification dans le travail, dans l'objectif est d'avoir plus de fiabilité de production.

Cependant la stratégie adoptée par l'entreprise qui prend en considération ses ressources humaines de leur donner l'importance, et de leur informer sur tout ce qui se déroule à l'intérieur de l'entreprise et de leur prendre leur avis et participer dans le but de les intégrer dans le monde de travail avec une proportion de 64,61% et sur tout leur informer sur les changements essentiels avec un taux de 70,76%.

On conclut donc que les changements organisationnels introduits dans l'entreprise UFMATP sont des modifications essentielles et utiles car la majorité des enquêtés ont apprécié ces changements, ce qui explique que l'entreprise veut être la première sur l'échelle nationale.

III- l'impacte des machines à commande numérique sur la méthode de supervision des salariés :

On présente dans cette partie les données recueillies sur la première hypothèse qui stipule que « l'introduction des machines à commande numérique influence sur la nature de supervision des salariés.

Tableau n°14: l'avis des enquêtes sur le style de supervision avant et après l'utilisation de la machine à commande numérique selon la catégorie socioprofessionnelle :

Avis	Avant(le changement et laissez –faire)		Après(le changement et autoritaire)		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	2	100	-	-	2	100
Moyenne	12	50%	12	50%	24	100
Secondaire	9	42 ,85%	12	57 ,14%	21	100
Universitaire	2	11 ,11%	16	88,88%	18	100
Total	25	38,46%	40	61,53%	65	100

A partir des résultats obtenue dans le tableau ci-dessus on constate que 61 ,53% des enquêtés on préféré le style de supervision utilisé après l'utilisation de la machines à commande numérique qui est laissez-faire contre 38,46% qui ont préférés le style d'avant qui est autoritaire.

On remarque que les salariés qui on un niveau universitaire voient que le style de supervision à changer après l'introduction de la machine a commande numérique, suivie par ceux qui on un niveau secondaire avec un taux de 57,14%, et ceux qui on un niveau moyenne avec un taux de 50%. Ce la s'explique par les avantages qui a la machines a commande dans le travail a pu leurs procurer, nouvel outil qui leur permet de participer plus eu travail et accomplir plus des taches réduit et limité, et le superviseure n'assiste pas toujours pour contrôler les salariés par ce que les derniers on un niveaux d'efficacité très élever par apport a cette machine et ils n'a pas besoin d'être contrôler , et la plus liberté d'être motivé au travail . par contre les salariés qui on un niveau primaire avec un taux de 100%, et suivie par ceux qui on un niveau moyenne avec un taux de 50%, suivie par ceux qui on un niveaux secondaire avec un taux de 42,85% et ceux

qui on un niveau universitaire avec un taux de 11,11% on préférée le style de supervision avant l'introduction de la machine à commande numérique , et les salariés qui on un niveau primaire qui on plus réponsus avant par ce que ils on pas un niveau élever pour utiliser cette machine .

Tableaux n°15 : L'avis des enquêtés sur le changement de la nature de la supervision selon la catégorie socioprofessionnelle :

Réponse C.S.P	A Changée		N'a pas changée		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	6	28,57%	15	71,42%	21	100
A. De maitrise	6	60%	4	40%	10	100
Exécutant	29	85,29%	5	14,70	34	100
Total	41	63,07%	24	36,92%	65	100

On remarque clairement d'après le tableaux ci-dessus que 63,07% des enquêtés ont confirmé que la machine à commande numérique à changer la nature de supervision de l'entreprise d'ont 85,29,% sont des exécutent .

Cependant les catégories la plus répondue si les exécutant avec un taux de 85,29%, suivie par les agents de maitrise, et les cadres avec un taux de 28,57%, par contre la catégorie la plus répondue n'a pas changé se sont les cadre14s avec un taux de 71,42%, suivie par les agents de maitrise avec un taux de 40%, et les exécutent avec un taux de 14,70%

Se la nous pousse à dire que la machine à commande numérique est un outille important pour le rendement opérationnelle , la productivité et la motivation des employés au travail qui est un point important pour eux par ce que le superviseure donnent un peu de liberté au salarié.

Cette politique utilisé par l'entreprise UFMATP pour débraser de la charge qui est sur le superviseur maintenant pour faire sa tache il faux faire des réunions, des affichages , des .etc. n'est pas obligé d'observée chaque moment le travail de salarié , et ils aura plus du tempe pour exécuté d'autre t'ache .

Tableau n°16: l'avis des enquêtés quant à leur satisfaction vis-à-vis de la nouvelle méthode de supervision selon l'âge :

Avis C.S.P	Satisfait		Moyennement satisfait		Pas du tout satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins d'une année	4	50%	4	50%	-	-	8	100
(1-5) ans	27	62,69%	12	27,90%	4	9,30%	43	100
(6-10) ans	4	33,33%	7	58,33%	1	8,33%	12	100
(11-15) ans	-	-	-	-	2	100%	2	00
Plus de 15ans	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	35	53,84%	23	35,38%	7	10,76%	65	100

On remarque clairement d'après le tableau n°10 que 53,84% des enquêtés on confirmée une grande satisfaction de la méthode de supervision adopté par l'entreprise, conte 35,38% qui ont dit moyennement satisfait, suivie par 10,76% qui ont dit pas des tout satisfait.

On remarque que les enquêtés qui ont un taux élève se sont des enquêtés qui ont une ancienneté de (1-5) ans avec un taux de 62,69% suivie par ceux qui ont une ancienneté de moine d'une année avec un pourcentage de 50% par ce que se sont des nouveaux recrutés vas acceptés tout les exigences et les ordres hiérarchique par ce que il a pour de le sanctionné, et ils n'a pas d'expérience

dans l'environnement de travail (se sont des contractuelle) ,et pour ceux qui ont moyennement satisfait ce sont les enquêtés qui on une ancienneté de (6-10) ans des titulaires ils viennent d'avoir le poste définitivement , et l'empirie d'avoir plus de confiance d'occupé des postes supérieurs et d'avoir plus d'autonomie par ce que il est intégré dans l'environnement de travail , pour ceux qui ont une ancienneté de (10-15) ans sont pas des tout satisfait par vue leur parcours professionnel et leur ancienneté sont pas besoin d'être contrôlé et de confronté leurs chefs hiérarchique par ce que ils ont des compétences considérable dans le bute 'occuper des postes supérieurs ,de bénéficier des avantages , promotion ,qu'elle donnera un statue professionnel très élèves pour bien gère leurs fin de carrier .

Tableau n°17 : l'avis des enquêtés quant à l'apport positif de l'aide et de soutien après l'introduction de cette machine a commande numérique selon la situation familiale:

L'apporte de l'aide et de soutien	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Situation familiale						
Célibataire	11	32,35%	23	67,64%	34	100
Mariés	28	90,32%	3	9,67%	31	100
Total	39	60%	26	40%	65	100

Les résultats du tableau ci-dessus nous montre clairement que 60% interrogé sont recevez de l'aide de la par de ses supérieurs lors de l'introduction de la machine a commande numérique , à l'inverse de 40% qui on pas recevez de l'aide .

On remarque que les enquêtés marié se sont plus recevez de l'aide par leur chefs avec un pourcentage 90,32% par ce que ils ont des responsabilités et la charge de la famille et pour garder le poste le plus tôt possible , par contre les célibataires qui ont répondu non avec un pourcentage

de 67,64% par ce que se sont des enquêtés autonome , n'a pas de charge de la famille n'est des responsabilités pour que le chefs lui offre de l'aide pour garder le poste , par ce que ses il y a des problèmes les entreprises favorisent de sanctionner les célibataires que les mariés .

Cependant il est a souligner que les responsables de l'entreprise UFMATP apporter de l'aide aux enquêtés mariés par la programmation des formations qui serrant outils pour le travailleur pour avoir plus d'information sur la machine a commande numérique , et aussi par des sciences d'encadrement pour orienté l'employeurs qui fait marchés cette machine et sur ses fonctions.

Tableau n°18 : l'avis des enquêtés sur la distance hiérarchique avec le supérieurs suit à l'introduction de la machine à commande numérique selon la catégorie socioprofessionnelle :

Avis C.S.P	La distance hiérarchique éloignée		La distance hiérarchique rapprochée		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	13	61,90	8	38,09	21	100
A. De maitrise	9	81,81	2	18,18	11	100
Exécutent	21	63 ,63	12	36,36	33	100
Total	43	66,15	22	33,84	65	100

Te tableau nous montre que 66,15% des enquêtés ont répondu qu'il y a un l'éloignement de la distance hiérarchique avec leurs supérieurs après l'introduction de la machine à commande numérique, contre 33,84 qui dite le rapprochement.

On remarque également que 81,81% des agents de maitrise qui on répondu que la machine à commande numérique éloignent la distance avec leurs chefs hiérarchique suivie par les exécutent avec un taux de

63,63% et les cadres avec un taux de 61,90 % , contre les exécutants avec un taux de 36,36% ,suivie par les cadres avec un taux de 38,09% , et enfin les agents de maitrise avec un taux de 18,18% qui on dit le contraire .

Après mon enquête je constate que la stratège qui a faite par UFMATP de s'installer ces machine à commande numérique est devenu une composante essentielle et un outille incontournable en raison de l'évolution et de l'amélioration des conditions de travail et aussi c'est un élément capitale qui influe sur la production et le rendement de ses effectifs et qui a un avantage pour les salariés et pour les supérieurs de chacun fait son travail qui propre à lui c'est-à-dire n'est y à par une collaboration entre eux .

Tableau n°19 : l'avis des acquêtés sur le style de supervision adopté selon la catégorie socioprofessionnelle :

Le style de supervision	Avant (rapprochement)		Après (éloignement)		Total	
	Le chef doit être tout le temps avec nous		Le chef n'est pas obligé d'être a coté de nous			
	F	%	F	%		
CSP						
Cadre	8	40%	12	60%	20	100
A. De maitrise	5	45,45%	6	54,54%	11	100
Exécutant	12	35,29%	22	64,70%	34	100
Total	25	38,46%	40	61,53%	65	100

D'après les résultats obtenue nous constatent que la majorité des enquêtes on répondu que le style de supervision après l'introduction de la machine a commande numérique éloigne le chef hiérarchique avec un pourcentage de 61,53%, contraire a ce qui on dit avant le style de la supervision rapproche le chef hiérarchique représentés par un taux de 38,46%.

On remarque également que 63,15% des exécutants confirme que la machine a commande numérique à changé le style de supervision et le chef hiérarchique

n'est pas obligée d'être à côté des salariés tout le temps, contre 35,29% qui voient le contraire.

À ce titre on déduit que certains enquêtés voient que le style de supervision utiliser avant l'introduction de la machine à commande numérique rapproche le chef hiérarchique, et leurs contrôles toujours ses ils font leurs travail ou pas parce que les machines utiliser sont des machines classique manuelle contrairement à la machine numérique qui est technique, et le chef n'est pas obligés de contrôler les salariés parce que sont former sur la façons d'utilisation de ses machines qui leurs donnent plus de liberté et de volonté au travail pour être plus motivé et plus productifs.

Vue l'importance de la machine à commande numérique, UFMATP, à adopté ce changement pour la motivation des salariés d'une part, et une technique moderne pour de production et de rendement pour l'entreprise d'autre part.

Tableau n° 20 : l'avis des enquêtés sur les paramètres de supervision selon l'ancienneté :

Les paramètres de supervision	Avant (rapprochement)		Après (éloignement)		Total	
	La sécurité avec le moindre coup		la rapidité d'exécution et la qualité de production			
	F	%	F	%	F	%
L'ancienneté						
Moins d'une année	5	62,50%	3	37,50%	8	100
(1-5) ans	24	55,81%	19	44,18%	43	100
(6-10) ans	1	8,33%	11	91,66%	12	100
(11-15) ans	2	100%	-	-	2	100
15 ans et plus	-	-	-	-	-	-
Total	32	49,23%	33	50,76%	65	100

Le tableau nous montre que 50,76% des enquêtés ont répondu que les paramètres de supervision après plus important et plus utile, contre 49,23% qui voient le contraire.

On remarque que les enquêtés qui ont confirmé que les paramètres de la supervision qui explique leur rapprochement auprès de leur chefs supérieurs dans le but d'avoir la sécurité avec le moindre coup ce sont des enquêtés qui ont une ancienneté de moins d'une année et de (1-5) ans avec un taux de 62,50% et 55,81% .

Par contre les enquêtés qui ont une ancienneté de (6-10) ans s'éloignent de leur chefs parce qu'ils se sont chargés beaucoup de travail, et ils n'ont pas la capacité d'être au premier rang parce que leur chef exige beaucoup de travail et les enquêtés qui ont une ancienneté de (11-15) ans rapprochent avec un taux de 100% dans le but d'être estimé par leur chef hiérarchique pour promouvoir d'occuper des postes supérieurs, à celle qui occupe maintenant, bénéficiaire de promotion pour mieux gérer leurs carrières à l'avenir .

On constate que UFMATP pense aux sécurités de ses employés et de répondre à tous leurs besoins afin de mieux exercer dans le champ de travail et permet l'amélioration de la qualité de production sur le plan économique.

Résultat de la première hypothèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, il nous est possible de confirmer la première hypothèse émise auparavant, qui suppose que « l'introduction de la machine à commande numérique a une influence sur la nature de la supervision des salariés » .

Cela est confirmé par les réponses qu'on a pu obtenir des différentes questions qu'on a posées aux enquêtés, la machine à commande numérique a un impact sur la supervision des salariés vu que c'est un changement nécessaire à toute entreprise pour avoir plus de rendement soit sur le plan économique et de garantir la fiabilité de production en quantité et qualité sur le marché de travail. Aussi sur le plan des ressources humaines de garantir la confiance de leurs chefs hiérarchiques à partir des changements de style de supervision adoptés par l'entreprise qui est avant tout autoritaire dominant et après ces le style participatif qui donne plus de liberté aux salariés et d'être à l'aise au travail avec un taux

de 61,53% qui est une raison important pour la motivation des salariés ,et la satisfaction de ses derniers de cette machine à commande numérique avec un taux de 53 ,84% ,qui permet l'éloignement de la distance hiérarchique avec les supérieurs avec un taux de 66,15% , et l'obtention de l'aide par ses derniers avec un taux 60% .

Pour conclure, il est nécessaire à dire que le changement de la nature de supervision des salariés est important pour UFMATP, elle gagne plus de temps pour l'exécution des taches et plus de liberté au salarié, donc plus de motivation et plus de rendement.

3- l'impact de TIC sur l'apprentissage organisationnel :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre deuxième hypothèse qui stipule que « l'introduction des technologies de l'information et de la communication influe sur l'apprentissage organisationnelle ».

Tableau n° 21 : l'avis des enquêtés sur l'amélioration des relations de travail après l'introduction des TIC selon le niveau d'étude :

Réponse niveau d'étude	Amélioration des relations		Pas d'amélioration dans les relations		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	-	-	2	100%	2	100
Moyenne	20	80%	5	20%	25	100
Secondaire	12	60%	8	40%	20	100
Universitaire	11	61,11%	7	38,88%	18	100
Total	43	66 ,15%	22	33,84%	65	100

On remarque d'après les résultats du tableau n°19 que les interrogés des quarts niveaux scolaire sont dits oui que les technologies de l'information et de la communication améliorent les relations de travail avec un taux de 66,15% et que 33,84% des enquêtes dits le contraire que les technologies de l'information et de la communication n'améliorent pas les relations de travail .80% des enquêtés ayant un niveau d'étude moyenne sont avec l'amélioration des relations de travail suite à l'utilisation de ses technologie de l'information et de la communication ,suivie avec les enquêtés ayant un niveau secondaire avec un taux de 60% contre un taux de 61,15 % reprisent les salariés ayant un niveau universitaire à savoir répondu « oui » cet écart on peu les représenter avec ces fréquences :20 sur 25pour les enquêtés ayant un niveau moyenne et 12 sur 20 ayant un niveau secondaire et 11sur 18 ayant un niveau universtaire :ce la s'explique par le besoin des enquêtés de niveau moyennes et secondaire d'être aidés et encourager , et les technologies de l'information et de la communication permet d'être en contacte avec leurs collègues et leurs responsable, qui été absents avant l'introduction de ses technologies de l'information . cet absences peut être une base des obstacles quant à l'utilisation des ces technologies a causes de leurs niveau qui est très bas et qui ne répons pas a l'exigence de ces téchnologiés ,contrairement a des enquêtés de niveau universitaire , prouvent trouver a leurs tours de ses téchnologiés de l'information et de la communication un moyenne qui leurs permet de se communiquer et de changer les idées entre collègue avec un moins de cout et l'amélioration et la perfectionnement des relations de travail et tout sa se fait avec un peut de tempe et plus de rapidités d'exécution des taches .

Tableau n°22 : les raisons évoquées par les enquêtés quant à leurs satisfaction vis –à vis de ces technologies de l'information et de la communication :

réponses	F	%
Plus facile à l'utilisation, efficace et moins de fatigue	25	27,77
La rapidité de transmettre les informations	40	44,44
Sont très avantageux pour la communication	10	11,11
La rapidité d'exécution des taches	15	16,66
total	90*	100

*le totale des réponses dépasse le nombre des enquêtés vu la multiplicité des réponses.

Le tableau ci-dessus représente les raison évoqués par les enquêtés quant à leurs satisfaction de ses technologies de l'information et de la communication ,ces raisons varient entre la rapidité de transmettre les idées et les informations avec un taux de 44,44% , suivie d'une fréquence de 25sur 90 réponse des enquêtés qui n'éprouvent que ses technologies de l'information et de la communication plus facile , plus rapide et efficace et moins de fatigue dans le travail , le reste des taux (11,11% et 16,66%) est partagé respectivement entre la rapidité d'exécution des taches et ainsi sont plus contagieux , qui sent autant de réponse qui ne font que confirmé d'avantage l'importances de ces technologie de l'information et de la communication dans l'amélioration de relation de travail.

Tableau n°23 : l'avis des enquêtés quant à leurs adaptations aux exigences du travail selon la catégorie socioprofessionnelle :

Réponse C.S.P	Adapté		Non adapté		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	13	65%	7	35%	20	100
A. De maitrise	7	58,33%	5	41,66%	12	100
Exécutent	20	60 ,60%	13	39,39%	33	100
Total	39	60%	26	40%	65	100

D'après le tableau n°16 on constate que la majorité des enquêtés on s'adapté a l'exigence de travail suite a l'utilisation des ses technologie de l'information et de la communication avec un pourcentage de 60% contre 40% qui voient le contraire .

On constate que 65% des cadres sont plus consciente de l'importance de technologie de l'information et de la communication pour adapté au exigence de travail .

A ce titre on déduit que les technologie de l'information et de la communication ; contribue à une meilleure circulation et la transmission des idées entre les employés ,ils améliore l'adaptation des hommes aux poste occuper par ce que il facilite et les aides a évaluer dans le travail , leurs permet de combler le retard de leurs niveaux générale , il permet d'amélioré l'organisation et la coordination des taches et des relations entre les employés dans le cadre de travail .

Tableau n°24 :l'avis des enquêtés sur l'acquisition des compétences et connaissances selon le sexe suite à l'introduction des TIC :

L'acquisition des compétences	Acquise		Non acquise		Total	
	F	%	F	%	F	%
Sexe						
Masculin	42	72,41%	16	27,58%	58	100
Féminin	4	57,42%	3	42,85%	7	100
Total	46	70,76%	19	29,23%	65	100

d'après ce tableau on constate que 70,76% des enquêtés ont acquis des connaissances et des compétences suite à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, tandis que 29,23% qui ne le sont pas .

On remarque aussi que le sexe masculin a confirmé son acquisition des compétences avec un taux de 72,24%, contre 27,58% qui ont dit le contraire. ce la s'explique par la nature humaine qui est toujours confronté à résoudre et à exercer des tâches difficiles que la femme , alors les nouvelles machines demandent l'aspect humaine que féminin par ce que l'homme peut exercer des tâches qui demandent plus de présence et volonté au travail , on comprenant comment installer , réparer , les déplacer . contrairement au sexe féminin qui ont confirmée avec un taux 57,42% par ce que favorisent généralement les tâches administratives , traités des dossiers ,et plus généralement la paperasse , malgré que ses derniers nécessitent de connaître qu'elle que chose sur la technologie .

Donc pour conclure tous sa l'homme et toujours favorise pour réaliser des tâches avec l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication vu leur compétences sur la nature des tâches qui demandent plus d'intelligence, et aussi l'homme cherche d'avoir plus de compétence et des

Connaissances afin d'être à la hauteur et d'accepter par sont chefs hiérarchique on appuie sur la formation dans le domaine.

Ce la nous pousse à dire que les technologies de l'information et de la communication est un processus et un outil qui permettre l'acquisition des compétences et des connaissances par les employés sur les évolutions technologique, elle est plus en plus encouragé par UFMATP puisqu' elle permet au salariés d'amélioré leurs performances er d'avoir des connaissances et des informations.

Tableau n°25 : l'avis des enquêtés sur la possibilité d'acquérir des formations dans ils ont besoin selon le niveau d'étude suite à l'introduction des TIC :

Réponse	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
NI						
primaire	-	-	2	100%	2	100%
Moyenne	9	36%	16	64%	25	100%
Secondaire	12	60%	8	40%	20	100%
Universitaire	16	88,88%	2	11,11%	18	100%
Total	37	56,92%	28	43,07%	65	100

D'après le tableau n°22 on constate que 56,92% des enquêtés ont acquis des formations suite à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, contre 43,07% qui ont dit le contraire.

On remarque aussi que les enquêtés qui ont confirmée leurs acquisitions des formations dent on besoin ce sont ceux qui on un niveau universitaire avec un taux 88,88% , contre 11,11% qui ont dit non , suivie par ceux qui on un niveau secondaire avec un pourcentage de 60% , contre 40% qui ont dit le contraire , suivie par ceux qui ont un niveau moyenne et primaire avec un pourcentage de

36%, contre 64%, le reste ce sont ceux qui ont un niveau primaire avec un taux de 100% se explique que leur niveau ne leur permet pas accéder a ces formation par ce que ces derniers demande un niveau considérable pour les faire.

Cependant on peut expliquer l'acquisition de ceux qui ont un niveau universitaire par leur niveaux qui est très élevés qui lui permet de faire ces formations par ce que il y a certaine formation demande un niveau forte pour les métrisés.

Ce la nous pousse a dire que le niveau d'instruction est un processus important pour avoir accédé a des formations qui demande la technologie de l'information et de la communication.

Tableau n°26 : l'avis des enquêtés sur le développement des ressources humaine selon la catégorie socioprofessionnelle suite à l'introduction des TIC :

Réponse C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	19	90,47%	2	9,52%	21	100
A. De maitrise	7	41,17%	10	58,82%	17	100
Exécutent	24	88,88%	3	11,11%	27	100
Total	50	76,92%	15	23,07%	65	100

Ce tableau me montre que 76,92% des enquêtés interrogés confirme que les technologies de l'information et de la communication à développer les ressources humaines. On remarque que la catégorie socioprofessionnelle qui a confirmé le plus le développement des ressources humaines est celle des cadres avec un pourcentage de 90,47%.

En raison d'un environnement économique compétitive et concurrentiel UFMATP procède à une moderniser et développer ses ressources humaines qui est devenue une force de production et une source de travail ; Elle s'articule de la mise en œuvre de projet de développement des compétences .

On déduit que la stratégie des ressources humaines de UFMATP constitue une cible et un cadre cohérents pour l'effort de modernisation à la quelle chacun doit contribuer . Donc la réussite d'un changement se mesure à son appropriation et une occupation par le personnel .Celle –si ne peut avoir lieu qu'en prenant pleinement en compte les aspects humaine.

Tableau n°27 : l'avis des enquêtés sur le développement de leurs formation initiale selon le niveau scolaire après l'introduction des TIC:

Répons	formation initiale développée		formation initiale non développée		total	
	F	%	F	%	F	%
NI des CSP						
Primaire	-	-	2	100%	2	100
Moyenne	19	76%	6	24%	25	100
Secondaire	16	80%	4	20%	20	100
Universitaire	13	72,22%	8	44,44%	18	100
Total	48	73 ,84	20	30,76%	65	100

D'après ce tableau N°27 on constate que 73,84% des enquêtés ont confirmé que les technologie de l'information et de la communication développe leur formation initiale, tandis que juste 30,76% qui ont dit le contraire.

On remarque aussi que les enquêtés qui ont développé leurs formations initiales à un niveau secondaire avec un pourcentage de 80% contre 20% qui n'ont pas suivi par ceux qui ont un niveau universitaire et niveau moyenne avec un taux de 72,22% et 76% , contre 44 ,44% et 24% qui ont dit le contraire ,le reste sont ceux qui ont un niveau primaire avec une proportion de 100% .

Cependant on s'explique le taux élevé de ceux qui ont un niveau secondaire par le désir de ses derniers de développer ses formations qui ont déjà acquis mais reste toujours insuffisante pour exercer ces tâches et être à la hauteur de la responsabilité qui est leur donner , et pour ceux qui ont répondu non ce sont des enquêtés qui ont un niveau primaire qui est très faible par ce que ces technologies dépassent leurs capacités intellectuelles qui leur permettent de comprendre ses technologies de l'information et de la communication .

Tableau n°28 : les raisons évoquées par les enquêtés quant au développement de leur formation initiale suite à l'introduction des TIC :

réponses	F	%
Etre à jour et rapide dans l'exécution du travail	28	32 ,94%
Développer ces connaissances théoriques	19	22,35%
Plus d'information et de formation sur le tas	18	21 ,17%
Plus de temps pour la recherche d'information	20	23,52%
Total	85*	100%

*Le total des réponses dépasse le nombre des enquêtés vu la multiplicité des réponses.

Le tableau ci- dessus montre les avantages évoqués par les enquêtés quant au développement de la formation initiale suite à l'utilisation des technologies de

l'information et de la communication 32,94% des réponses parle sur rapidité d'axer a l'information et être a jour a tous ce sui est nouveau pour l'exécution de travail et 23,52% du plus de temps pour la recherche d'information .Le reste des pourcentages est partagé entre les réponses (plus d'information et de formation sur le tas , développer les connaissances théorique avec les pourcentages (21,17%,22,35%) qui on respectivement confirmé l'utilité des technologie de l'information et de la communication pour développer le formation initial des salariés .

IIV) perspective :

Tableau n° 29 : les propositions donner par les salariés dans le but de facilité l'introduction de nouveaux changements dans leurs entreprise :

réponses	F	%
Acquérir les formations d'apprentissage	20	21,27
Accélérer le cycle de formation	23	24,46
Formation continue	39	41,48
Mise à jour d'utilisation des TIC	12	12,76
Total	94*	100

*le total des réponses dépasse le nombre des enquêtés pour la multiplicité des réponses.

Le tableau ci-dessus montre les propositions évoqué par les enquêtés pour facilité l'introduction de nouveau changement dans leurs entreprises ou 41,48% des propositions paroles sur l'accès à la formation continue et 24,46% d'accélérer le cycle de formation .le reste des pourcentages est partagés entre les réponses (acquérir les formations d'apprentissages, mise à jour d'utilisation) avec les pourcentages (21,27%, 12,76%).

Les résultats de la deuxième hypothèse :

A la lumière des résultats obtenus , il nous est possible de confirmer la deuxième hypothèse émise au départ qui suppose que « l'introduction des technologies de l'information et de la communication permet le développement de l'apprentissage organisationnelle des salariés ».

A travers les différentes réponses qu'on a obtenu aux différentes questions qu'on a posée, on confirme que les technologies de l'information et de la communication influent positivement sur l'apprentissage organisationnelle des salariés car elle permet d'acquérir des connaissances et développe les compétences et permet d'acquérir des formations dont ils besoin .

On remarque aussi qu'elle est un outil essentiel pour le développement des ressources humaines avec un taux de 76,92% dans le cadre de l'acquisition des informations et des formations et un outil de nouvelles techniques et méthodes d'apprentissage pour tous les salariés .

On conclu, que les technologies de l'information et de la communication constituent une composante essentielle dans la stratégie de UFMATP car la majorité des enquêtés on acquis des formations et des connaissances ,aussi des compétences pour s'adapter a tous changements ce qui explique que les technologies de l'information et de la communication font partie de la préoccupation de UFMATP .

Discussions des résultats :

D'après notre étude sur l'impact du changement organisationnel sur les pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise UFMATP, il nous est possible de confirmer nos deux hypothèses.

On à donc pu confirmer que l'utilisation de la machine à commande numérique influe sur la nature de supervision des salarié , ce qui a engendré le changement de style de la supervision par les superviseurs qui est passé d'un style autoritaire à un style participatif, un changement observer et estimer par les salariés et qui ont confirmé par un taux 61,53% de réponse ,aussi la satisfaction vis-à-vis de la méthode de supervision à travers la machine à commande numérique avec un taux de 53,84% de réponses , un taux qui évoque le soutien des chefs supérieur aux salariés après l'utilisation de la machine à

commande numérique et enfin les raisons que les salariés ont évoqué pour justifier l'éloignement de leurs chefs hiérarchique avec un taux 66,15% des réponses ou les salariés éprouvent plus de travail envers la supervision de leurs chefs pour le commandement de cette machine numérique .

Le deuxième élément révélé par notre étude, c'est l'influence des technologies de l'information et de la communication sur l'apprentissage organisationnelle des salariés ,soit par l'amélioration des relations de travail avec un taux 66,15% et le développement de la formation initial avec un taux de 73,84% dont les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle dans l'apprentissage organisationnelle et cette dernière à un avantage bénéfique pour les enquêtés qui ont un niveau moyen et un niveau secondaire pour améliorer leurs connaissances à 70,76% et 76, 92%.

En fin UFMATP doit se préoccuper au plus des pratiques de la gestion des ressources humaines qui sont devenues plus importantes dans l'organisation notamment dans la gestion des ressources humaines afin de s'adapter aux différents changements qui peuvent être introduits dans l'entreprise

Conclusion :

Tout au long de notre recherche, nous avons essayé de s'exposer l'impact du changement organisationnel sur les pratiques de la GRH, pour ce la, il est à signaler que le changement organisationnel est devenue progressivement ce lui d'une organisation qui se cherche dans un mode du changement et variation, il est caractériser comme un constante faisant partie intégrante de la vie de UFMATP.

C'est pour cette raison l'introduction de la machine à commande numérique dans l'entreprise influe positivement sur la supervision des salariés qui est apparus comme un moyenne qui permet au salariés d'être libre et motivé lors de l'exécution du travail car ,les responsables ne supervisent pas les salariés de même façons et s'éloignent d'eux qu'avant l'introduction de cette derniers .

L'autre changement qui est plus important a toutes les entreprises qui est les technologies de l'information et de la communication qui permet à sont tour d'offrir la possibilité aux salariés d'acquérir les connaissances et les compétences qui lui permettent de développer ses formations initiales par l'accès a des formations dont ils ont besoin pour être a la hauteur des taches qui leur sont confier .

Les deux changements organisationnels qui sont introduits par l'entreprise dans le but de s'adapter l'entreprise aux nouveaux contextes économique nationale et a l'environnement interne , et pour développer les pratiques de la gestion des ressources humaines afin de permettre aux salariés de s'adaptés a tout changement car ces derniers joue un rôle important dans le développement de l'entreprise.

Alors la manière d'informer et de faire participer les salariés en utilisant le cycle de formation dans l'ordre des combinés et d'apprentissage organisationnel pour se perfectionner dans le domaine du travail.

De plus, l'entreprise si elle veut vraiment avoir une place dans son environnement changeant elles doivent être a jour vis-à –vis des changements qui se produisent du jour a l'autre et de essayer de s'adapter et de maitrise la situation par les procédures de recrutement de nouveaux salariés qui on des compétences et des capacités qui vont ses changements la.

En fin , tout changement organisationnel qui se base sur les machines numériques et l'intégration de nouvelle technologie sont des moyens qi favoriserait l'atteinte des objectifs organisationnel et personnel .

LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

La liste bibliographique :

a- Les livres de méthodologie :

1-ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaine, ED casbah, Alger.

2-GRAWITZ Madeleine, Des méthodes des sciences sociales, 11^{em} édition, DALLOZ, paris, 2001.

3-JAVEAU Claude, l'enquête par questionnaire ,3^{em} édition de l'université de Bruxelles, 1982.

b- La liste des ouvrages :

4-ALAIN Kerjean, les nouveaux comportements dans l'entreprise, édition d'organisation, 2000, Pp25.

5-ASTLEY W, Van de Van, central perspectives and Debates in organization theory, in administrative science quarterly, vol1, 1983.

6-BERNARD Mrtory et DANIEL Crozet, gestion des ressources humaine, pilotage sociale et performance ,7^{em} éd Dunod, paris, 2008.

7- BENOIT Grouard et FRANCIS Miston, l'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, préface D'Édouard Michelin, 3^{em} éd, la découverte, paris ,2007 .

8-CHRISTIAN Guillevic, Psychologie de travail, édition ARMAND Colin, paris, 2005, Pp93.

9- DALLON Shimon, L et autre, Psychologie de travail et comportement organisation, GAETAN Morin, Québec ,2003 Pp 370.

10- FABI et Garant, les pratiques de gestion des ressources humaines en PME, revue organisation, vol2, n°1, Autonome, 1992, Pp61-97.

11- FERREOL Gilles, et AL, Dictionnaire de sociologie, Armand, 3^{em} éd, paris, 2004.

- 12- HELENE de Falco, Maitrise ses recrutement, 2^{ém}éd Dunod, paris ,1999.
- 13- JEAN Marc le Gull, la gestion des ressources humaines, paris, 2000, Pp05.
- 14-JEAN –Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, paris, 2001.
- 15-JEAN Marie Peretti, ressources humaines, éd Dunod, paris ,2006 .
- 16- MICHEL de Guy, politique des ressources humaines de l'entreprise, éd d'organisation, paris, 1989, Pp131.
- 17- MEIER Oliver et AL, gestion du changement, éd Dunod, paris, 2007.
- 18-MAXIME Moreno, gestion des ressources humaines, cours univ-tlse1, 2008.
- 19-PATRIC Roussel, la motivation dans l'entreprise, éd Dunod, paris ,2000 .
- 20-RAPHAEL Benayoun, entreprise en évolution, les éditions ESF, paris, 1979, Pp68.
- 21- v, Bousard et autre, le socio-manager, éd Dunod, paris, 2002, Pp52.
- 22- SEKIOU et autre, gestion des ressources humaines ,2^{ém}édition De Boeck, canada, 2004.

La liste des dictionnaires :

- 23- le ROUSSE, dictionnaire encyclopédie, illustré on conteur, longue française, paris ,1995

ANNEXES



UFMATP

Vers Cne
Ighil Ali

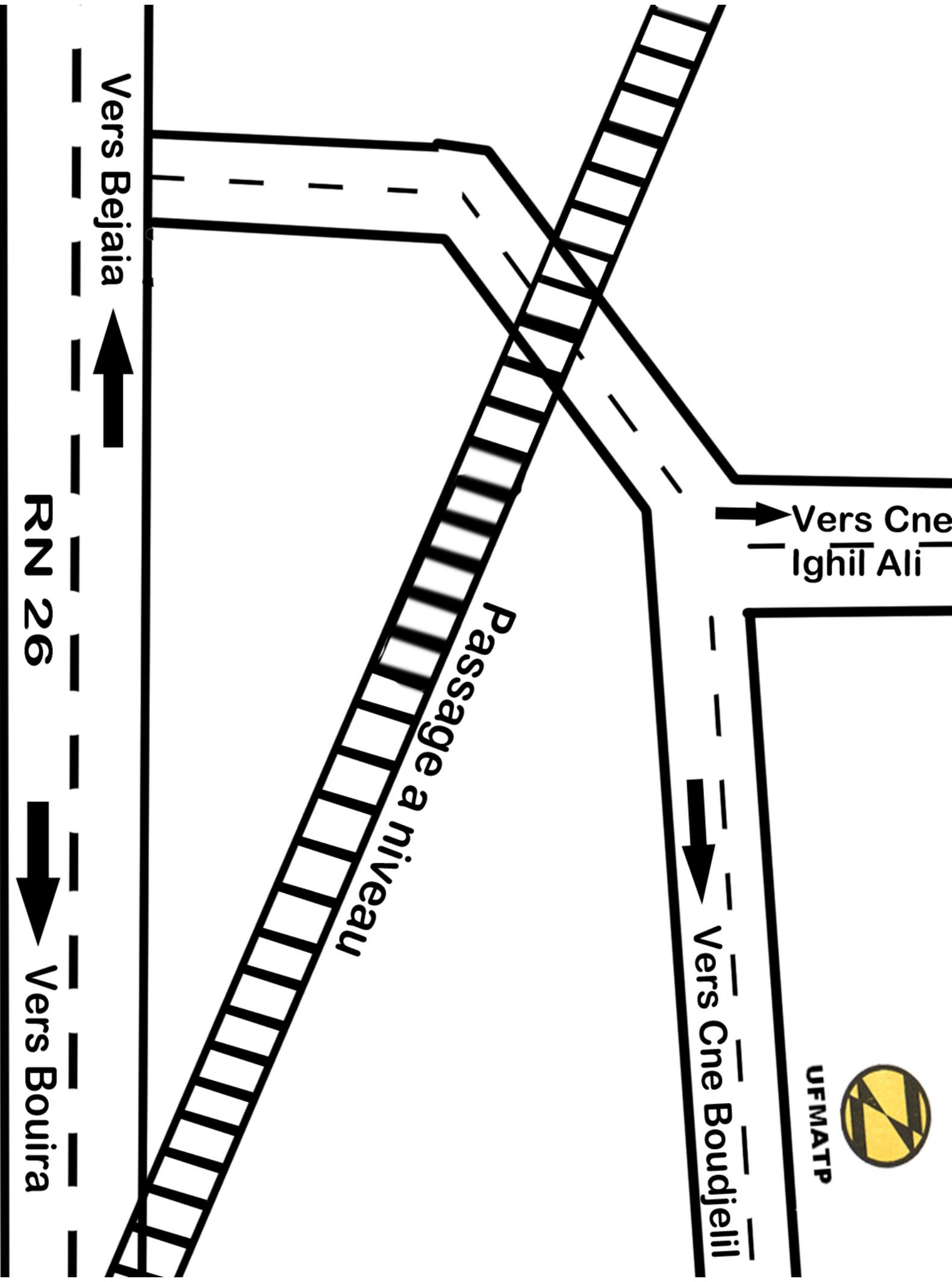
Vers Cne Boudjeilil

Passage a niveau

Vers Bejaia

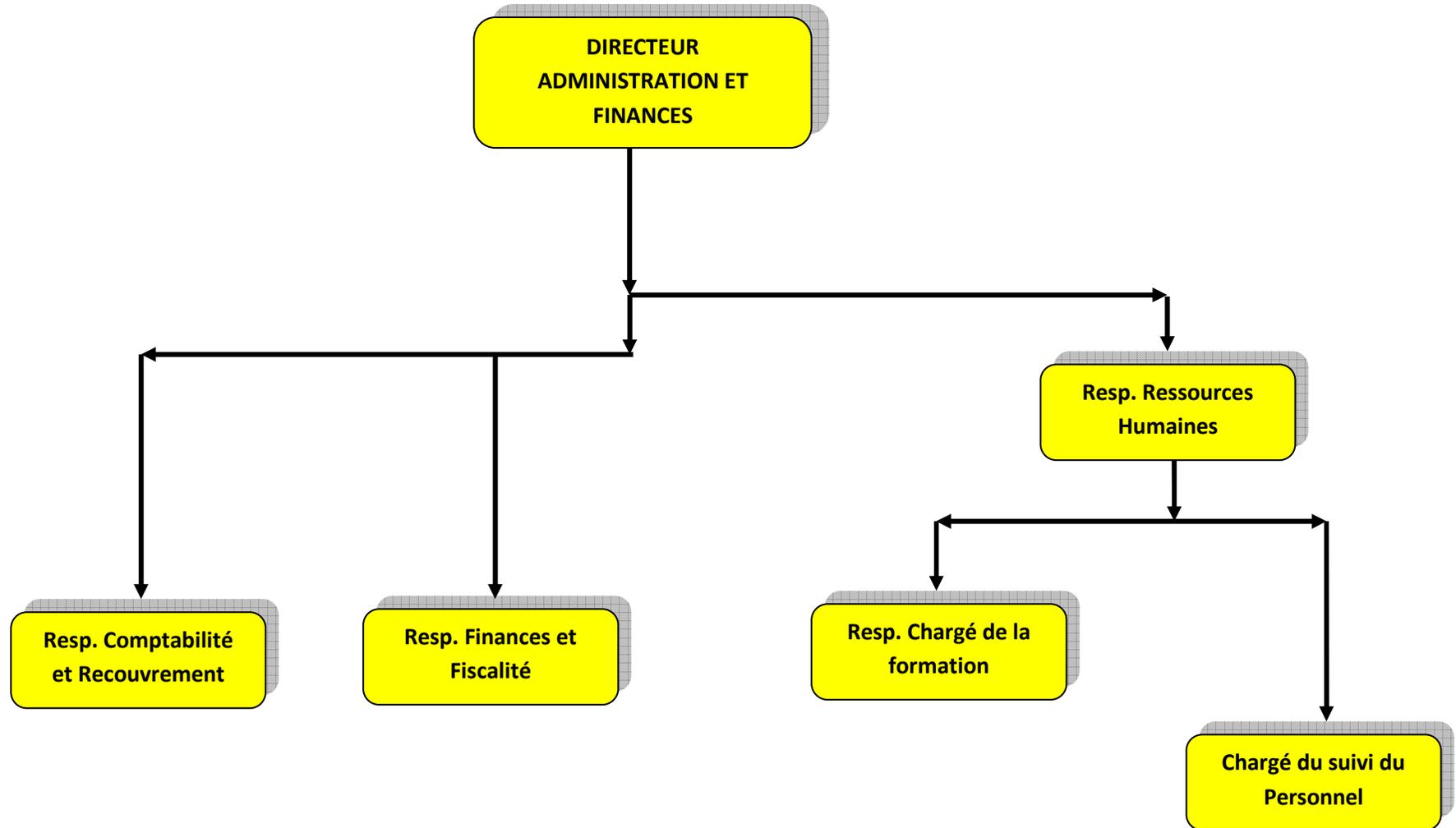
RN 26

Vers Bouira





ORGANIGRAMME DIRECTION ADMINISTRATION ET FINANCIERE



AVANT PROJET

ORGANIGRAMME DIRECTION LOGISTIQUE

DIRECTEUR LOGISTIQUE

Resp. Chargé de la Gestion courante

- MISSIONS PRINCIPALES:**
- 1) Achats des biens de consommation et de services.
 - 2) Prise en charge des hôtes de l'entreprise (hôtel, restauration).
 - 3) Gestion du parc roulant.
 - 4) Prise en charge des Assurances des biens et des personnes
 - 5) Gestion des cachets humides

Magasinier Moyens Généraux

Chargé de la Cantine

Cuisiniers

Aides Cuisiniers

Chargé de l'entretien du Patrimoine

Agent d'entretien

- Missions :**
- 1) Entretien des espaces et des bâtiments.
 - 2) Prise en charge des déchets

Le Questionnaire :

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Scientifique

Université Abderrahmane mira de Bejaia
Faculté des lettres et des sciences humaine et sociale
Département de sociologie

En vue d'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : organisation et travail

Questionnaire de recherche sur le thème :

L'impact de changement organisationnel Sur les nouvelles pratiques de la GR

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin de cycle en sociologie, option organisation et travail, je vous serais très reconnaissant de bien vouloir répondre à ce questionnaire dont l'anonymat est garantie .Je vous remercions à l'avance de votre contribution a cette recherche.

Préparé par :

Melle Haddad Samia

2012 /2013

1-Les données personnelles :

1- sexe : masculin féminin

2- Age :.....ans.

3- Origine sociale : Ville Compagne

4- Situation familiale : Célibataire Marié (e)

Veuf (Ve) Divorcé(e)

5- Niveaux d'instruction :

Primaire Moyen Secondaire

Universitaire

6- Poste occupé actuellement :.....

7-Votre statue : Cadre Dirigent

Cadre moyen

Maitrise

Exécution

8-L'ancienneté professionnelle :

-Moins d'une année

- (1-4) ans

- (10-14) ans

-plus de 14 ans

9- L'année de recrutement :.....

II) les changements organisationnels:

10- votre entreprise a-t-elle connu des changements organisationnels ?

Oui

Non

11- en quoi consiste ce changement ?

.....
.....

12-Est –ce qu'on vous mis au courant sur ce changement ?

Oui Non

13- avez-vous participé à l'introduction de ce changement organisationnel ?

Oui Non

Si non pourquoi ?

.....
.....

14- dans quel secteur ce changement organisationnel a été effectué ?

.....
.....

15-Est –ce que ce changement était positif ou négatif pour vous ?

Positif Négatif

Dans les deux cas de réponse dit pour quoi ?

.....
.....

16- pensez vous que se changement répond à :

Vos besoins Besoin de Ufmatp

Les deux Aucun des deux

Dans le cas de négatif dit pour quoi

.....
.....

III) l'introduction des machines à commande numérique influe sur la supervision des salariés :

17- est ce que les machines numérique utiliser par UFMATP a été accepté par les salaries ?

Oui non

Si non pourquoi

.....
.....

18- Qu'elle le style de leadership adopté par votre supérieur avant et après l'introduction de ce changement organisationnel ?

Avant

Après.....

19- D'après-vous est ce que vous être satisfait de vos supérieurs suit à leurs contrôle ?

Oui Non

Précisez dans les deux cas.....

20- Croyez –vous que l'introduction des machines à commande numérique vous permet d'être protégé dans le travail ?

Oui Non

Si non pour quoi

21-D'après –vous comment votre chefs hiérarchique vous jugez ?

Cultivé moyenne pas d'état

22- Alor comment vous ressentir vous lors de ce contrôle ?

Satisfaite moyenne pas satisfaite

23- Que pensez-vous de ces machines numérique ?

Utile inutile très important

24- Est-ce que les machines à commande numérique facilitent les tâches pour vous ?

Oui

Non

Si non pour quoi ?.....

25- Croyez –vous que les machines a commande numérique peut influencer sur votre contrôle au travail ?

Oui

Non

III) L'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication influe sur la nature des relations de travail :

26- est ce que cette technologie de l'information et de la communication vous a permet de vous améliorés vos relation de travail ?

Oui

Non

27- Aimerez vous se communiquer par :

Face-a face

par message (itèrent)

Par l'affichage

autre

28- Est-ce que vous trouver des difficultés l'or de vous transmet de l'information entre vous collègues suite à l'utilisation de cette NTIC ?

Oui

Non

Justifier dans les deux cas

29- est ce que la technologie de l'information et de la communication influe sur les relations de travail ?

Oui

Non

Si non pour quoi ?.....

30 - Est-ce que l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication vous à permet d'établir des liens avec vous collègue dans le cadre de travail ?

Oui

Non

Précisez dans les deux cas ?

.....

31- Comment vous voyez ses nouvelles technologies de l'information et de la communication ?

.....

32- D'après vous est ce que ses nouvelles technologie de l'information et de la communication vous à permet d'organiser des bonnes relations avec vos collègues et vos responsable ?

Oui

Non

Justifier dans les deux cas ?

.....

33- Comment vous jugez vos relations soit avec vos chefs ou vos collègues ?

Bonne

moyenne

excellente

34- Que représente UFMATP pour vous ?

.....

