

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE Mouloud MAMMARI DE TIZI OUZOU
Faculté des Sciences Économiques, des Sciences Commerciales
Et de Gestion

Département des Sciences De Gestion



MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master
En sciences de gestion
Option : Management Et Stratégie d'Entreprises

Thème:

**Impact du changement technique sur l'organisation du
travail au niveau de l'entreprise TIFRALAIT de Tizi-Ouzou.**

Une lecture par la théorie des conventions

Réalisé par :

Mlle BELABBAS Sonia
Mlle BOURENANE Loundja

Sous la direction de :

M. MOUKKES Farid

Les membres du jury:

M. DRIR Mohammed, Président du jury.

M. MOUKKES Farid, Rapporteur.

M. ZERKHFAOUI Lyes, Membre de jury.

2014-2015

Nous remercions toutes les personnes ayant participé à la réalisation de ce travail.

Nous exprimons notre sincère gratitude à M. Moukkes Farid, notre enseignant encadrant, qui n'a cessé de nous orienter tout au long de notre travail de recherche.

Un grand merci à Mme. Djouadi Kahina, la responsable du service ressources humaines de l'entreprise TIFRALAIT, pour sa patience lors de nos entretiens et sa disponibilité également. Ainsi que tous les employés de TIFRALAIT.

Nous remercions également les membres de jury pour la lecture de ce travail.

Les employés de la bibliothèque de la FSEGC, pour leur serviabilité.

Ainsi que tous nos amis(es) qui nous ont soutenus durant toute la durée de notre travail.

*A nos familles,
Et à tous nos amis.*

Liste des abréviations :

- **BDL** : banque de développement local
- **CE** : convention d'effort
- **Fifo** : *first in first out* (premier entré premier sorti)
- **G1** : groupe 1 (ancienne chaîne)
- **G2** : groupe 2 (nouvelle chaîne)
- **HACCP** : *hasard, analysis, control, critical, points*
- **ONIL** : office nationale interprofessionnel du lait
- **R** : régularité
- **RH** : ressource humaine
- **RI** : règlement intérieur
- **UHT** : ultra haute température
- **Sarl** : société à responsabilité limitée

Liste des figures :

- **Figure n°1** : La typologie de l'imitation selon Gabriel TARDE p 13
- **Figure n°2** : Les phases d'un projet de changement organisationnel. P 23
- **Figure n°3** : La mise en cohérence de l'énoncé et du dispositif matériel dans l'émergence d'une nouvelle convention p 42
- **Figure n°4** : Système d'analyse de la qualité..... p 52
- **Figure n°5** : Processus permettant à un individu de sortir de l'incertitude..... p 59
- **Figure n°6** : Les réactions des convenants face à une convention alternative..... p 60
- **Figure n°7** : La dynamique de la convention d'effort, proposition pour une lecture conventionnaliste du changement organisationnel..... p 64
- **Figure n°8** : Organigramme de l'entreprise Tifralait (Tizi-ouzou)..... p 71
- **Figure n°9** : Le changement technique comme premier facteur du changement de convention..... p 94

Liste des tableaux :

- **Tableau n°1** : Les configurations structurelles selon Henry Mintzberg..... p17
- **Tableau n°2** : Les catégories d'acteurs : rôles, usages et impacts..... p21
- **Tableau n°3** : Les cités dans le modèle des économies des grandeurs..... p40.
- **Tableau n°4** : Tableaux explicatifs de la répartition des tâches selon le sexe et le nombre d'effectifs..... P73
- **Tableau n°5** : Critères de comparaison entre les deux chaînes de production de l'atelier de Tifralait p85
- **Tableau n° 6**: Critères de comparaison de l'organisation du travail des deux chaînes de production p 86

Sommaire

Remerciements	i
Dédicaces	ii
Liste des tableaux et figures	iii
Liste des abréviations	iv
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Le changement technique et organisationnel	6
Section 1: L'entreprise: un système sociotechnique	7
Section 2: Le changement organisationnel comme conséquence du changement technique	14
Section 3: Appropriation du changement organisationnel	25
Chapitre 2 : Approche conventionnaliste du changement organisationnel	35
Section 1 : Fondements de l'approche par les conventions	36
Section 2 : Approche conventionnaliste de l'entreprise.....	44
Section 3 : Le changement organisationnel et les conventions.....	55
.....	
Chapitre 3 : Tifralait: d'un changement technique à un changement de convention	68
Section 1 : Exploration du cadre spatio-temporelle de la recherche.....	69
Section 2 : Le changement technique à Tifralait.....	79
Section 3 : Le changement technique comme facteur d'émergence d'une convention alternative à l'atelier de production de Tifralait	90
Conclusion générale	99
Bibliographie	101
Annexes	103
Tables des matières	140

Introduction générale

La technique, tantôt instrument, tantôt pratique, procédé ou méthode, est le support de l'innovation organisationnelle. Son introduction dans l'entreprise rend celle-ci plus performante et plus apte à innover de nouveaux modes de production. Ces derniers requièrent la modification de l'organisation du travail, du mode de management, et des habitudes acquises par les individus, pour se recentrer sur la pertinence du processus productif et de gestion, ainsi que sur la circulation de l'information entre tous les niveaux hiérarchique de l'entreprise, visant à maximiser la coordination et la convergence d'intérêts entre toutes les parties prenantes de cette dernière. La technique n'est pas uniquement l'outil, ou la machine, certains auteurs préfèrent parler d'*artefact* car l'individu est en relation avec la technique, l'influence tout autant qu'il est influencé par cette dernière, ce qui suppose qu'elle est un produit social en soi. En effet, la technique peut être la même mais son utilisation et sa perception par les individus diffèrent. Celles-ci sont orientées par les systèmes de valeurs de l'entreprise changeante, insérée dans et composée d'une société.

Le management des entreprises en mouvement est d'autant plus complexe qu'il est difficile pour un manager d'appréhender les réactions des individus face aux changements mis en œuvre. La réorganisation des ressources au travail ou le changement organisationnel suppose de porter un intérêt particulier aux aspirations individuelles dans un cadre d'action collective. Ces aspirations peuvent ne pas converger avec l'intérêt de l'entreprise, car les individus, en dépit d'une rationalité limitée, se soumettent à des stratégies de calculs privés afin d'atteindre une utilité personnelle supérieure à celle du groupe dans lequel ils sont insérés. Les techniques de management des entreprises en général, et des ressources humaines constituant ces entreprises en particulier, ont pour rôle de réduire au minimum l'écart entre l'intérêt de l'individu et celui de l'entreprise dans laquelle il travaille.

Le changement organisationnel constitue un état favorable à l'incertitude, les individus dans ce cas, ont besoin de se repérer, et de s'approprier le changement. Pour cela, il existe plusieurs moyens pouvant être déployés par les managers du changement pour permettre aux individus, qu'ils soient directement ou indirectement concernés, de s'adapter à la nouvelle organisation du travail et à réduire leur résistance. Bien que celle-ci n'est pas causé par un refus du changement en soi, mais simplement par la zone de confort créée par les anciennes pratiques, que les individus ont du mal à abandonner, afin d'en construire des nouvelles.

Les conventions présentent un dispositif pertinent de résolution de problèmes liés à l'incertitude. Toutefois, la convention, en l'occurrence, la convention d'effort, doit mettre en avant un énoncé et un dispositif matériel cohérents. La cohérence de la convention d'effort généralise la conviction de tous les individus impliqués dans le travail, ce qui suppose le même degré de leur implication. Plus la convention est cohérente, moins elle est susceptible d'être renversé par une autre ou son alternative. Cependant, le changement organisationnel peut générer de la suspicion dans les esprits des individus. La suspicion qui est l'état de doute est un climat favorable à la dynamique de la convention d'effort au sein d'une entreprise. Car les individus se retrouvent dans l'incertitude quant à l'effort qu'ils doivent fournir dans la nouvelle organisation, et se demandent comment ils doivent se coordonner, désormais que l'ancienne convention n'est plus adéquate à la situation.

A Tifralait, le changement technique, consistant en l'acquisition d'une nouvelle technologie de production, a conduit à la révision de la structure physique de l'entreprise, mais pas uniquement. En effet, la création de nouveaux postes dans l'atelier de production a amené l'entreprise à procéder au recrutement de techniciens automaticiens, et leur formation. Les employés de la nouvelle chaîne de production coordonnent leur travail de manière différente. Au fur et à mesure que nous avançons dans notre travail, nous étudions les éléments qui ont perturbé et causé les modifications dans l'organisation du travail au sein de l'atelier de production.

1. Questions de recherche :

- Le changement technique dans une entreprise impose-t-il un changement organisationnel ?
- Peut-on poser l'émergence d'une nouvelle convention d'effort comme conséquence du changement organisationnel ?

2. Hypothèses de la recherche :

H1. Le changement technique dans l'entreprise a un impact réel sur l'organisation du travail, spécialement sur l'organisation du travail de production.

H2. Le changement organisationnel, conséquence première du changement technique, s'est répercuté sur les comportements des employés par l'émergence d'une nouvelle convention d'effort dans l'atelier de production de TIFRALAIT.

H3. La convention d'effort est une structure dynamique, qui permet la coordination des comportements des employés dans une situation d'incertitude, sans recours aux procédures formelles émises par la direction.

3. Motivation et intérêts de la recherche :

Le premier intérêt de notre travail est d'ordre pédagogique, il consiste à rendre compte d'une approche managériale récente des entreprises qui est l'approche conventionnaliste, celle-ci porte un intérêt particulier aux individus qui doivent se coordonner pour effectuer un travail collectif, sans omettre leurs motivations individuelles. Pierre Yves Gomez considère l'entreprise comme convention d'effort, où les individus sont libres de se repérer, peuvent rationaliser, et manipulent de l'information.

Le deuxième intérêt est de démontrer l'existence d'une coordination de l'effort des employés de l'atelier de production de TIFRALAIT, après le changement technique et les modifications survenues dans l'organisation du travail après ce dernier.

4. Positionnement méthodologique :

Notre travail consiste en une étude de cas, mono site et encadrée, effectuée au sein de l'entreprise Tifralait. La collecte de données quantitatives et qualitatives a été effectuée au niveau des services suivants :

- Service ressources humaines ;
- Service production ;
- Service commercial ;
- Service collecte.

L'observation a été effectuée dans les deux ateliers de production de TIFRALAIT, composés d'environ une quarantaine d'employés, plus ou moins deux employés à chacune de nos visites. L'outil méthodologique le plus utilisé fut l'entretien semi directif, que nous avons effectué avec les responsables des services cités au dessus. Nous avons également procédé à la collecte d'information via des documents mis à notre disposition par la direction.

5. Positionnement théorique :

L'approche conventionnaliste, qui a pour objet de recherche, la coordination d'individus dénués de rationalité parfaite, mais plutôt dotés de rationalité procédurale. Ces individus construisent des règles et des normes de résolution de problèmes d'incertitude, liés directement à leur travail, ou à l'environnement de celui-ci, qu'ils appellent conventions. Ils conviennent à ces règles et arrivent à réaliser communément un objectif, celui de l'entreprise. La convention d'effort, est le moyen de coordination des employés dans la réalisation de cet objectif. Pierre-Yves Gomez considère l'entreprise comme convention d'effort, les employés ne maximisent plus leur utilité individuelle mais conforment leurs comportements à celui des

autres afin d'obtenir une même utilité, réalisant un même objectif, ou objectif commun d'efficacité selon l'énoncé de la convention d'effort.

6. Positionnement épistémologique :

Si nous avons choisi d'adopter une démarche constructiviste, c'est bien parce qu'elle nous semble la plus adéquate à notre travail de recherche. Elle consiste à observer, comprendre un fait social, qu'est l'organisation du travail dans les ateliers de production de TIFRALAIT. Aussi, de démontrer et construire une connaissance concernant celle-ci, en partant des données observables, et tous les éléments émetteurs de sens ou de message, permettant un raisonnement théorique. Le paradigme constructiviste est approprié dans l'étude d'une thématique mettant en relation une réalité observable, en l'occurrence les conventions, et d'autres facteurs ancrés dans l'individu comme sa culture, son histoire, ou encore sa psychologie. Ces facteurs sont tout autant influents sur les relations entre individus, et leur capacité à réaliser une action collective, convergente vers un objectif commun, faisant des consensus, par le biais de la convention d'effort, l'objet étudié dans notre travail de recherche.

7. Structure du travail :

Notre travail est structuré en trois chapitres, comme suit :

- **Chapitre 1 :** *Le changement technique et organisationnel.* Ce chapitre se compose de trois sections comme suit :

Dans la première section, intitulée Le changement technique dans l'entreprise, nous définissons la technique, en l'occurrence, la technique de production, en la différenciant de la notion de technologie, spécifiant l'impact de l'intégration d'une nouvelle technique sur l'entreprise et son management. Il existe une interaction entre le système technique et les individus en contact avec ce dernier. Pour cela, il nous a semblé utile de démontrer l'existence de plusieurs motivations au changement technique.

La deuxième section porte sur le changement organisationnel dans l'entreprise. Dans cette section, nous mettons l'accent sur les différentes formes structurelles dont peut se doter une entreprise, afin de répondre aux exigences de productivité, de profit et de réalisation d'objectifs stratégiques fixés, en mettant en avant la technologie comme premier facteur déterminant de la forme organisationnelle d'une entreprise.

La troisième section intitulée Appropriation du changement organisationnel, rend compte des divers moyens d'adaptation de l'élément humain au changement organisationnel, la communication, entre autres, fait partie des outils permettant l'appropriation du changement. Toutefois, avant ladite appropriation, nous avons émis la possibilité qu'il y ait résistance au changement de la part des individus qui y sont confrontés.

- **Chapitre 2** : intitulé *Approche conventionnaliste de l'entreprise*, est également composé de trois sections. La première est un aperçu générale sur les conventions, la définition de celles-ci, leur émergence dans le champ du management des entreprises, l'apport d'autres champs d'application de ces dernières, à savoir, la philosophie du langage, la sociologie et la théorie des jeux. La fin de la première section est consacrée à la morphologie des conventions, constitué d'un énoncé et d'un dispositif matériel. Quant à la deuxième section, elle s'intitule *approche conventionnaliste de l'entreprise*, afin d'appréhender cette dernière, nous nous appuyons sur l'apport de Pierre Yves Gomez qui considère l'entreprise comme convention d'effort. Celle-ci représente, selon l'auteur, une structure de coordination des comportements, à l'intérieur de l'entreprise, elle émet un discours sur le niveau d'effort auquel chaque employé doit se référer afin de réguler son implication dans le travail. Puis, nous nous intéressons à la convention de qualification, qui sert également à régler un problème d'incertitude quant à la qualification d'un professionnel sur un marché, en l'occurrence, l'entreprise, dans ce cas, ce sont les clients qui décident de la qualification ou non du professionnel. Nous terminons avec la convention de qualité, qui, selon Gomez, l'auteur de référence dans ce travail, est un confluent entre effort et qualification. La troisième et dernière section porte sur le changement organisationnel et les conventions, nous tentons dans cette section de démontrer le fin rapport entre le changement organisationnel, et le changement de conventions par la dynamique de celle-ci ou l'émergence d'une nouvelle convention d'effort, puis nous décelons le rapport existant entre cette dernière et celle établie, c'est-à-dire, les réactions de l'une face à l'autre.

- **Chapitre 3** intitulé *Tifralait, d'un changement technique à un changement de convention*, est une tentative de notre part de compléter notre travail par une étude de cas, dont nous rendons compte dans ce chapitre. Nous présentons, en premier lieu, en quoi consiste le changement technique et organisationnel au sein de l'atelier de production de Tifralait, puis l'impact de ce changement sur la convention d'effort, et sa dynamique probable, dans un contexte nouveau, incertain, poussant les employés à développer de nouvelles pratiques, en d'autres terme, d'organiser leur travail d'une autre manière, et se coordonner différemment.

Premier chapitre

Pour qu'une entreprise puisse s'aligner sur le même niveau technologique, que ses concurrents présents sur le marché, elle est sensée mettre en place de nouvelles techniques qui lui procureront un avantage concurrentiel pour se différencier de ces derniers. Toute technique exige une organisation et chaque changement technique s'accompagne de changement organisationnel. Le changement est un phénomène sociotechnique, qui répond à des besoins économiques, politiques, culturels, sociaux et psychologiques. Face aux évolutions de l'environnement, l'entreprise peut adopter trois attitudes face à ces évolutions, à savoir, l'anticipation, l'adaptation, et la réaction. Les adopteurs de nouvelles techniques ou de nouveaux modes d'organisation du travail, ont des motivations sociales différentes, ils adoptent la nouveauté pour se distinguer des autres, ou par effet de mode et encore par coutume ou tradition. L'approche sociotechnique, qui met en interaction la technique et la société, explique l'importance de la cohérence entre ces deux dernières. Il existe une causalité circulaire entre le changement technique et la société. Les évolutions sociales amènent les nouvelles techniques, l'individu ne crée la nouveauté que s'il exprime de nouveaux besoins, et plus il produit de nouvelles techniques, plus les changements sociaux apparaissent. Au sein d'une entreprise, changer la manière de réaliser le travail, autrement dit, innover dans l'organisation du travail, poussent les individus à améliorer les artefacts techniques de production en effectuant ce travail, et plus ces derniers sont améliorés, et deviennent plus complexes, ils requièrent une nouvelle organisation du travail. Un système social de l'entreprise, autrement dit, toutes les parties prenantes de cette dernière, se sert du système technique pour établir la structure organisationnelle, l'autorité et le pouvoir au sein de celle-ci, et la répartition des tâches ou division du travail entre les individus.

Ce premier chapitre, intitulé *Le changement technique et organisationnel* s'organise en trois sections :

- La première porte sur le changement technique dans l'entreprise, ses motivations, l'interaction de l'individu avec la technique, et la place de l'information dans la diffusion des nouvelles techniques de production.
- La deuxième section est une appréhension du changement organisationnel, les facteurs de celui-ci, dont le changement de structure, ou reconfigurations structurelles, selon Henry Mintzberg, les paramètres de conception de ces dernières, et un aperçu sur les facteurs amenant à ces reconfigurations, dits, facteurs de contingence.
- La troisième section, rend compte de l'après changement, c'est-à-dire, de l'appropriation de celui-ci par les membres de l'entreprise, et les moyens d'accompagnement de ces derniers, et outils de conduite du changement organisationnel, qui diffère d'une entreprise à une autre.

Section 1: L'entreprise: un système sociotechnique

Le monde des entreprises est si complexe et évolutif technologiquement qu'il est difficile de bien comprendre le phénomène du changement technique. En parallèle, avec ce type de changement au sein de l'entreprise, plusieurs facteurs internes ou externes à celle-ci peuvent intervenir et accentuer cette complexité. Ces facteurs sont d'ordre social, culturel, environnemental, économique, politique, etc. Il est à noter que le changement technique est la manifestation de ressources accumulées et l'expression des intentions stratégiques d'une entreprise. Cependant, lorsque celle-ci introduit une nouvelle technique de production ou d'organisation du travail, les managers initiateurs de l'intégration de celle-ci devront prendre en considération l'élément humain, de là, apparaitront des interactions entre le système technique et social de l'entreprise.

Dans cette section, nous mettons l'accent sur le sens de la technique, du système technique ainsi que les motivations qui poussent les entreprises à revoir la technique existante, ou à en adopter une nouvelle, en mettant l'individu au centre de cette analyse.

1. Intégration de la technique dans l'entreprise :

Le développement des innovations technologiques a permis à l'entreprise de modifier ou d'améliorer son processus productif, et de développer d'autres modes de production, plus adaptés pour la réalisation des nouveaux objectifs managériaux, à savoir, l'efficacité, l'efficience et l'effectivité, en respectant les contraintes de l'environnement hostile dans lequel l'entreprise opère.

1.1 Définition de la technique :

« La technique est un ensemble de procédés bien définis et transmissibles destinés à produire certains résultats jugés utiles. Cependant, quand on parle du progrès technique, on prend généralement le mot en un sens plus restreint : on entend par techniques, des méthodes organisées qui reposent sur une connaissance scientifique correspondante¹».

1.2. Technique et technologie :

Le terme technique décrit une manière de faire ou une méthode de travail concrète. La technologie, quant à elle, désigne les outils ou instruments servant cette méthode de travail. Toutefois, le mot technologie, composé du suffixe *logie*, du latin *logos*, désigne une science,

¹ DEBRESSON Christian, comprendre le changement technique, édition Les Presses de l'Université d'Ottawa, 1993, p 30.

la science des techniques. Il reste le plus utilisé, spécifiquement dans le milieu productif ou industriel, pour désigner l'artefact technique destiné à produire, transformer une matière première ou produit semi-fini en un produit fini.

1.3. Changement technique dans l'entreprise :

Le changement technique peut se définir comme l'application de techniques nouvelles par l'entreprise pour améliorer ses modalités de production ou créer des produits nouveaux. Il s'est accéléré tout au long du 20^{ème} siècle grâce au progrès technologique, résultat de grands investissements en recherche et développement, financée principalement par les Etats et les entreprises innovantes. Les techniques varient grandement d'une application à l'autre, elles passant généralement, par une série de modifications mineures. Toutefois, l'application nouvelle d'une technique ancienne peut donner l'impression d'une technique entièrement neuve. L'accumulation de changements mineurs peut parfois, aboutir à une révolution technique.

1.4. Impact du changement technique sur le management de l'entreprise :

Au-delà des techniques de production, le système technique d'une entreprise comprend également les techniques et outils de management, ce sont des pratiques de gestion, dont la plupart ont pour objet de motiver, animer, et orienter les destinataires du changement, à savoir la ressource humaine, c'est également pour cela que nous ne parlons plus de gestion mais de management de la ressource humaine. Cette appellation n'est pas anodine, le management se veut plus souple comparativement à la gestion. Le manager est un leader, plus proche de ses collaborateurs qu'un gestionnaire, spécifiquement lorsqu'une nouvelle technique est incorporé dans le processus productif. En réduisant la distance hiérarchique, le manager développe une approche participative, consultative et autoritaire par son charisme, et non les procédures rigides de gestion. Il favorise la formation, l'animation et la motivation, la communication, la responsabilisation des équipes de travail, la décentralisation de la décision, qui est prise plus près de l'action, rendant ainsi la structure de l'entreprise aplatie. Un artefact technique est un outil d'organisation des activités, un moyen de coordination entre les personnes et de management de l'entreprise. L'organisation du travail peut également être considérée comme une technique, car les deux (technique et organisation du travail) ont une même fonction, l'atteinte des objectifs fixés par le manager. La structure organisationnelle (voir section 3 du chapitre1) et la technique doivent être en harmonie, c'est le fondement de la stratégie d'entreprise et le rôle du manager de celle-ci.

2. Système sociotechnique de l'entreprise :

Selon Joan Woodward¹, l'entreprise est un système ouvert composé d'un système technique et d'un système social qu'il faut optimiser conjointement car toutes les forces internes ou ressources sont interdépendantes. Pour être efficace, l'organisation du travail doit reposer sur la capacité autonome des travailleurs à s'organiser en groupes autorégulés. L'entreprise est constituée d'un ensemble d'équipes soudées mobilisées pour atteindre des objectifs partagés.

2.1. Définition du système technique :

« Un système technique se compose d'un ensemble de techniques interdépendantes. D'une technique de base dépendent plusieurs techniques auxiliaires² ».

Les techniques auxiliaires dont il est question sont toutes celles relatives au bon fonctionnement de la technique de base, généralement, celle de la production. Cette dernière requiert d'autres techniques comme support, les techniques de gestion de stock est une technique auxiliaire à la production.

Afin d'apprécier la technologie, Joan Woodward³ a distingué trois catégories de production :

- La production à l'unité est de nature artisanale, dotée d'une structure simple, de mécanismes de coordination assurés par l'ajustement mutuel entre opérateurs et la supervision directe de l'encadrement ;
- La production de masse conduit à plus de formalisation et nécessite une structure hiérarchisée de type fordiste, vu les conflits qui peuvent apparaître entre le sommet stratégique et le centre opérationnel c'est-à-dire les hiérarchiques qui ont l'autorité et les fonctionnels qui détiennent l'expertise ;
- La production en continu dotée d'une structure généralement organique, étant donné que la production nécessite des spécialistes et des techniciens, qui ont pour rôle essentiel la conception du système technique et sa maintenance.
- Le système technique est considéré par cet auteur, comme premier facteur influençant les structures. Il peut également être défini comme l'ensemble des instruments collectifs utilisés par les employés pour effectuer leur travail. La régulation et la sophistication définissent le système. La régulation est la dimension qui représente l'influence de ce système sur le travail des personnes. La sophistication est la dimension qui représente sa complexité, c'est à dire la difficulté qu'ont ces personnes à le comprendre.

2.2. Définition du système social de l'entreprise :

¹ Boyer Luc, 50 ans de management des organisations, Editions d'organisations, Paris, 2005, p59.

² GILLE Bertrand(1978), Histoire des techniques : technique et civilisations, technique et sciences, Paris, Gallimard, cité dans DEBRESSON Christian, comprendre le changement technique, édition Les Presses de l'Université d'Ottawa, 1993, pp 62-64.

³ Boyer Luc, *op cit*, p 57.

Il est l'ensemble d'individus d'une entreprise, partageant des pratiques communes, les interactions entre ces individus forment le système social de l'entreprise. Le système social se sert du système technique pour établir l'autorité des groupes dominants sur la production, organiser et répartir le travail entre les individus. Il détermine ensuite les modes multiples d'organisation du travail (voir section 3 du chapitre 1).

2.3. Interaction système technique et système social dans l'entreprise :

Le choix du changement technique et le rythme de sa diffusion dans l'entreprise est conditionné par les relations sociales, il existe un lien entre les systèmes sociaux et techniques. L'organisation du travail ne dépend pas simplement du changement technique, elle le détermine. Les organisations sociales optent pour des techniques qui les renforcent.

Les systèmes techniques règlent le rythme des travailleurs et harmonisent les tâches comme l'a démontré H.L. Arnold¹ après avoir fait une étude dans l'usine Ford en 1914. La transmission par chaîne (montage continu) pressait les travailleurs lents, empêchait les travailleurs rapides d'accélérer le rythme et permettait de régulariser le travail. Ceux qui mettent en place un système technique exercent un pouvoir technique² distinct, ils décident de l'organisation de travail d'autres travailleurs. Les capacités techniques précèdent mais ne motivent pas le développement des différents systèmes sociaux. Le nouveau système technique met de l'ordre dans ses interactions individuelles. Les systèmes techniques sont des instruments choisis pour régler les rapports interpersonnels.

3. Motivations du changement technique dans l'entreprise :

Il est possible de recenser plusieurs motivations ou intérêts du changement technique pour l'entreprise, ces motivations sont groupées en deux catégories comme suit :

3.1 Motivations économiques :

Celles-ci sont les plus importantes pour l'entreprise, lors de la prise de décision du changement car elles reflètent directement l'aptitude d'une entreprise à accomplir sa mission en générant un profit.

3.1.1. L'accroissement de la productivité :

L'utilisation du progrès technique permet à l'entreprise d'accroître sa productivité.

¹ ARNOLD, H.L., et FAUROTE, L.F.(1915), *Ford Methods and the Ford Shop*, New York, *The engineering Magazine Company*, cité dans GILLE Bertrand, *op cit*, p 65.

² Pouvoir de concevoir, de choisir et d'appliquer une technique avec laquelle d'autres devront travailler et qui régira leurs rapports sociaux et interpersonnels. Distinct « pouvoir économique ».

La productivité est le rapport entre la production réalisée et les facteurs de production, travail et capital, mis en œuvre pour l'obtenir. Elle permet de mesurer le rendement ou efficacité de la combinaison productive effectuée par le manager.

On distingue deux types de productivité :

- la productivité du travail, qui est le rapport du nombre de produits réalisés par l'effectif des salariés. Si on divise le volume produit par le total des heures de travail, on obtiendra la productivité horaire. Cependant il est pratiquement impossible de déterminer si l'augmentation est due au seul facteur travail ou également aux performances des machines utilisées, l'effort physique et compétences du travailleur ne sont pas quantifiables ;
- la productivité du capital est le rapport entre la production obtenue et la valeur du capital argent utilisé. Là encore, on parlera de productivité apparente du capital car on ne peut savoir exactement si l'augmentation provient du seul capital ou du personnel qui serait mieux formé ou plus expérimenté ;

3.1.2 La croissance de l'entreprise et des économies nationales :

Le progrès technique, en apportant des gains de productivité à l'entreprise, est facteur de croissance économique, car l'augmentation de la production entraîne des économies d'échelle réduisant le coût unitaire du produit qui entraîne la baisse de son prix de vente, cela accroît la demande des consommateurs au plan national mais aussi au plan international, ce qui augmentera les exportations. Les gains de productivité apportent à l'entreprise une hausse de ses profits, qui facilitera le financement de nouveaux investissements. Parallèlement, en augmentant les salaires et revenus de ses salariés, l'entreprise procure à ses derniers un pouvoir d'achat supérieur, ce qui étendra la demande à de nouveaux marchés. Les recettes fiscales de l'Etat augmenteront par les cotisations sociales et les impôts, permettant à ce dernier de développer une politique d'investissement public. Enfin, la hausse de la productivité, entraînant une réduction du temps de travail, favorisera de nouvelles consommations dans le secteur des loisirs ou du tourisme.

3.2. Motivations sociales :

Derrière l'adoption d'un *artefact* technique, selon Gabriel Tarde¹, l'adhésion à une croyance, le pouvoir de conviction d'un phénomène social, qui rencontre plusieurs besoins sociaux : besoin de se distinguer, besoin d'appartenance et d'identité.

3.2.1. Le besoin de se distinguer : le snobisme

¹ TARDE Gabriel, Les Lois de l'imitation, Edition F. Alcan, Paris, 1907, cité dans DEBRESSON Christian, comprendre le changement technique, Edition les presses de l'Université d'Ottawa, 1993, pp 99-101.

Le snobisme, soutenu par l'auteur norvégien Thornstein Veblen¹, est le besoin de se distinguer, d'être différent des autres. Au début, de nombreuses techniques sont adoptées uniquement par snobisme. Le premier adopteur se distingue des autres, ce dernier n'est pas toujours rationnel dans ses motivations. L'adoption d'une technique, en premier, n'est pas rationnelle économiquement, elle procurera plus de soucis que de valeur ajoutée, son acquisition relève simplement du besoin de se différencier d'autrui.

3.2.2. L'effet de mode :

D'autres adopteurs sont plus motivés par leur volonté d'appartenir à un groupe –select- que de se distinguer. Lorsque la mode est acceptée par tous, ils s'empressent d'en adopter une nouvelle pour s'identifier à une nouvelle élite. Cet effet d'imitation est très important dans les premières années de vie d'une technique. Des adopteurs rapides prennent leurs décisions presque tous en même temps, pour ne pas être laissés pour compte.

3.2.2 La coutume :

La recherche de conformité sociale (même comportement à des moments différents) pousse les individus à adopter la nouvelle technique pour s'agrèger à la majorité. Une technique récente devient une coutume, la manière de faire dominante, la meilleure pratique. Elle constitue un élément central de la culture matérielle d'un groupe (organisation), du fond collectif de connaissances techniques, un bien public transmis de génération en génération. La nouvelle technique est devenue la norme, la nouvelle tradition.

Gabriel Trade a posé une schématisation des motivations sociales qu'il a appelé l'imitation comme suit :

¹ DEBRESSON Christian, *op cit*, p99.

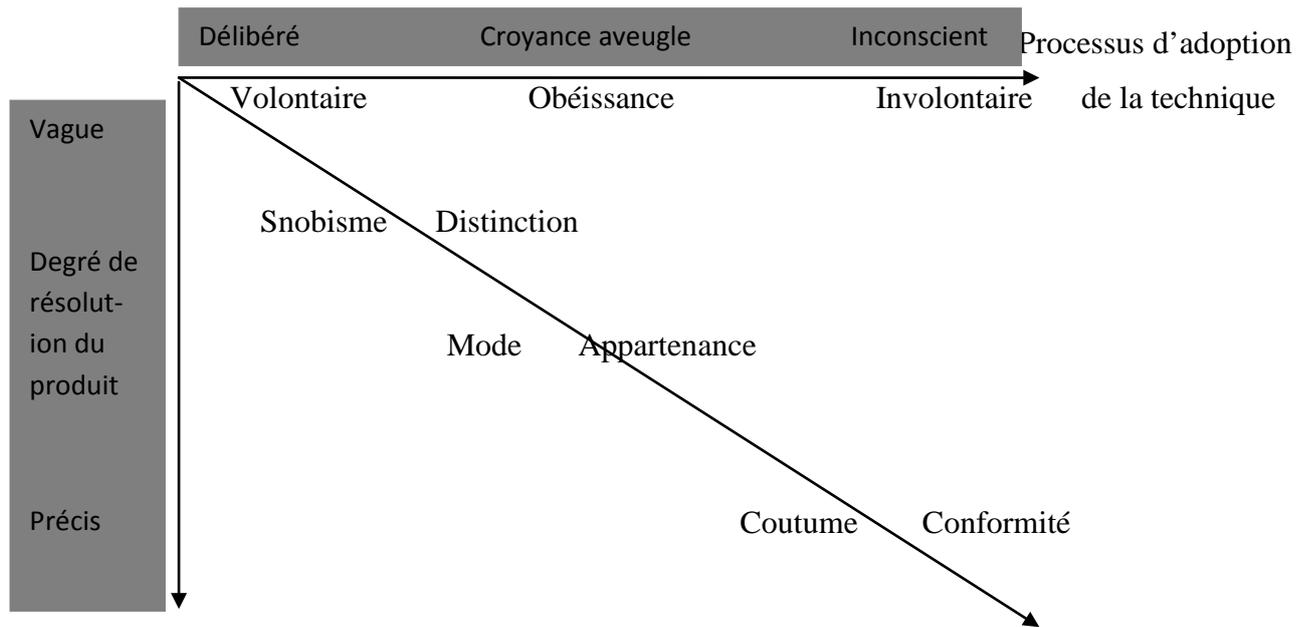


Figure n°1 : La typologie de l'imitation selon Gabriel TARDE

Source : DEBRESSON Christian, *op cit*, p 101.

L'axe vertical représente le degré de résolution du produit, le produit dont il est question, est la nouvelle technique, qui est plus ou moins précise vis-à-vis de son adopteur. L'axe horizontal représente le processus de l'adoption de celle-ci, qui est plus ou moins délibéré. L'individu n'est pas totalement rationnel dans ses choix, il est motivé par la relation qu'il a avec un groupe social, l'adoption ou non d'une nouvelle technique est un moyen d'exprimer sa position au sein de ce groupe.

Conclusion :

La technique est un support inévitable de la production et le changement technique est en soi un projet que l'entreprise se doit de piloter au mieux, c'est pour cela que le management du changement est un facteur déterminant de sa réussite. Cependant l'entreprise est une coopération d'hommes et de femmes interactifs au sein du système qu'est cette dernière. Pour mieux appréhender la coordination des personnes, il est nécessaire de s'approfondir sur la notion du changement organisationnel, comme conséquence du changement technique, les notions d'organisation et de structures seront mises en avant dans la deuxième section.

Section 2 : Changement organisationnel comme conséquence du changement technique

Un changement organisationnel est véritablement acquis dans une entreprise lorsqu'on repère une modification dans son système social car la dimension humaine est au cœur du changement. Les entreprises ont en permanence besoin de faire évoluer leur mode de fonctionnement pour faire face aux évènements nouveaux. Il peut ainsi arriver que les structures, les procédures, les savoir-faire ou les orientations d'activité ne conviennent plus aux circonstances. La flexibilité d'une structure organisationnelle est déjà en soi un facteur qui favorise les modifications et changements sur les plans stratégiques, opérationnels et techniques. Opérer un changement, c'est agir sur la culture, les relations fonctionnelles, hiérarchiques et informelles entre les acteurs de l'organisation. Le changement, malgré qu'il soit conçu indépendamment par un seul membre décideur dans l'organisation, il est toujours suivi d'un processus interne d'appropriation afin de faciliter sa mise en œuvre par les acteurs concernés. Dans ce type d'approche, la fonction ressource humaine a une place privilégiée dans l'entreprise. Sa gestion via le recrutement, la formation, la promotion, la mobilité interne, les règles et conventions collectives ou encore les plans sociaux, la projette au cœur du changement.

1. Définition de l'organisation :

Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants. Une organisation est essentiellement un cadre structuré pour une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises. Les deux éléments essentiels de l'organisation sont, d'une part, l'ensemble structuré de tous les moyens et, d'autre part, la coopération nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement. Toute organisation se caractérise par :

- une division et une coordination des tâches et des activités ;
- une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement ;
- une hiérarchie et un contrôle ;
- une stabilité relative ;
- Un processus décisionnel.

1.1. La structure organisationnelle :

Henry Mintzberg¹ définit la structure d'une organisation comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

Il s'agit essentiellement :

- des différents découpages effectués entre les activités, les fonctions, etc. ;
- des procédures retenues, telles qu'elles sont décrites dans des modes opératoires, pour exécuter les tâches et les coordonner.

La définition proposée par Henry Mintzberg indique bien qu'il s'agit d'une somme de moyens qui comprend divers objets: organigrammes, fiches de poste, manuels de procédure, agencement physique de locaux, etc.

Ces moyens visent un objectif technique simple : limiter l'incertitude, grâce à la procédure inscrite sur le mode opératoire.

1.2. Les composantes d'une structure organisationnelle :

L'organisation comporte cinq éléments de base qui constituent l'organigramme :

- **Le centre opérationnel** qui est composé des membres de l'organisation dont le travail est lié à la production, et à l'exécution des tâches ;
- **Le sommet stratégique** qui a pour rôle de mettre tout en œuvre pour que l'organisation remplisse sa mission et soit orientée stratégiquement ;
- **La ligne hiérarchique** relie le sommet et le centre opérationnel. Elle comprend les cadres et les agents de maîtrise, qui ont pour rôle principal la répartition des ressources ;
- **La technostructure** est le moteur de la standardisation dans l'organisation. Elle comprend les analystes de travail, de planification et du contrôle, et les analystes du personnel ;
- **Les fonctionnels du support logistique** sont des unités spécialisées qui ont une fonction de support de travail comme la sécurité, l'entretien, le transport, la restauration, etc.

1.3. Les paramètres de conception d'une structure organisationnelle :

Henry MINTZBERG (2005)² est l'un des auteurs qui ont le plus travaillé sur la définition des structures organisationnelles. Face au manque d'unité des travaux sur les structures d'entreprise, il propose de synthétiser les différentes approches en mettant en avant huit

¹ MINTZBERG Henry, Structure et dynamique des organisations, Edition d'organisation, Paris, 1982, p 18.

² Cité dans MEIER olivier *et al*, Management du changement, Edition DUNOD, 2012, pp 4-5.

éléments de base de la structure, qu'il définit comme des paramètres de conception¹ de celle-ci :

- **La spécialisation du travail** : elle correspond à la division de l'entreprise en organes distincts. Cette représentation permet de connaître le découpage des activités, qu'il soit par grandes fonctions, par domaines d'activités stratégiques, par zones géographiques ou plus récemment par processus clés. Au sein d'une même entreprise, plusieurs modes de spécialisation peuvent se côtoyer et/ou se combiner ;
- **La formalisation** : elle évoque le degré de précision et d'explication dans la définition des règles et procédures. En général, un haut degré de formalisation dans une organisation se traduit par une abondante production de règles définissant ce qui est acceptable ou inacceptable de la part de ses membres (fiches de postes, code de bonne conduite, charte d'éthique, etc.) et de procédures. Ces dernières précisent les séquences d'étapes à respecter dans l'exécution des tâches et la manière de traiter les problèmes ;
- **La formation** : il s'agit du processus par lequel les connaissances de chaque poste, les valeurs, les normes et les comportements (socialisation) sont transmis au sein de l'organisation ;
- **Le regroupement en unités** : il vise à créer une supervision commune entre les postes ou unités, et à favoriser l'ajustement mutuel. Le regroupement peut s'effectuer par fonction, par spécialité, par produit, par clientèle, par localisation ou par marché ;
- **La taille des unités** : ce paramètre considère le nombre de postes à inclure par unités. Lorsque la supervision directe est forte, la taille des unités peut être plus grande que pour une organisation ayant recours à un ajustement mutuel fort ;
- **Les systèmes de planification et de contrôle** : la planification des actions spécifie les décisions à prendre et les actions à mener visant à obtenir le résultat souhaité à un moment donné. Le contrôle des performances mesure les résultats pour chaque unité et motive les acteurs en conséquence ;
- **Les mécanismes de liaison** : ils encouragent les relations entre acteurs, en créant des postes de liaison (le titulaire assure les contacts directs entre différentes unités et détient un pouvoir informel fort), des groupes de projets, ou des cadres intégrateurs (postes de liaison qui ont une autorité formelle forte) ;
- **La décentralisation verticale et la décentralisation horizontale** : dans la décentralisation verticale, la diffusion du pouvoir formel s'opère du sommet stratégique vers le bas de la ligne

¹ Ces huit paramètres sont regroupés par MINTZBERG(2005), selon quatre grandes catégories : la conception des postes, la superstructure, les liens latéraux, et le système de décision.

hiérarchique. En revanche, la décentralisation horizontale se définit par le transfert du savoir en dehors de la ligne hiérarchique.

1.4. Les configurations structurelles :

Le choix d'une structure repose sur une combinaison cohérente de l'ensemble de ces fondamentaux. Mintzberg (2005)¹ explique qu'il existe une certaine convergence entre les paramètres de conception, les mécanismes de coordination et les facteurs de contingence (environnement, taille et âge de l'organisation), l'amenant à les regrouper de manière naturelle, en cinq(05) configurations :

Configuration	Paramètres de conception	Mécanismes de coordination	Structure de coordination	Contexte
Simple	Centralisation	Supervision directe	Contrôle personnel du dirigeant	Petite organisation entrepreneuriale Environnement simple/dynamique, hostile
Bureaucratie mécaniste	Formalisation du comportement Spécialisation horizontale et verticale Regroupement par fonctions Planification de l'action	Standardisation des procédés de travail	Fonctionnelle	Grande organisation âgée Environnement simple/stable
Bureaucratie professionnelle	Formation Processus culturels Autocontrôle Spécialisation horizontale du travail Décentralisation et verticale	Standardisation des qualifications	Fonctionnelle	Environnement complexe/stable
Divisionnalisée	Regroupement des unités par marché Contrôle de la performance	Standardisation des résultats Mécanismes de marché	Divisionnelle	Grande organisation âgée Environnement simple/dynamique

¹ *Ibid.*, p 8.

	Décentralisation verticale	Objectifs de performance		
Adhocratie	Mécanismes de liaison Formation Regroupement des unités par fonctions et marchés Spécialisation horizontale	Ajustement mutuel Autocontrôle Processus culturels	Par projets	Organisation jeune Environnement complexe/dynamique

Tableau n°1 : les configurations structurelles selon Henry Mintzberg (2005).

Source : MEIER Olivier *et al*, *op cit*, p 8.

2. Le changement organisationnel :

2.1. Définition du changement organisationnel :

Selon Benoît GROUARD et Francis MESTON(1998)¹, le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue les processus d'évolution des organisations.

Le changement organisationnel est tout changement touchant une composante fondamentale de ce qu'il est convenu d'appeler le cadre organisationnel, à savoir, la structure, la culture, les procédures, technologies, conditions de travail et modalités de management. Les changements touchant à ces composantes peuvent être résumés de la manière suivante :

- **Changement de culture :**

Ce type de changement entraîne une modification du système de valeurs de l'entreprise. La culture peut se définir comme un ensemble de croyances implicites et explicites partagées par les acteurs de l'organisation. C'est une représentation individuelle du collectif, qui conditionne l'appartenance et par laquelle chacun des membres construit sa propre image de son entreprise et de son environnement. Dès lors, un changement de culture implique que les acteurs de l'organisation soient en mesure de construire collectivement de nouvelles valeurs. Cette co-construction passe par une réflexion commune autour des nouvelles croyances de l'entreprise et de leur intégration dans un construit historique. Ces croyances (valeurs) sont traduites en termes d'actions dans les actes quotidiens.

¹ GROUARD Benoît et MESTON Francis, L'entreprise en mouvement, Edition Dunod, Paris, 2005, p7.

- **Changement de stratégie :**

Il repose sur un diagnostic de la situation de l'entreprise permettant d'aboutir à la définition plus ou moins précise d'objectifs stratégiques à court, moyen et long termes. Ce type de changement est provoqué et véhiculé par la direction générale. Il revient aux managers opérationnels de définir et de déployer des plans d'actions permettant d'opérationnaliser la nouvelle stratégie au sein d'une entreprise.

- **Changement de pratiques :**

Il est lié à l'introduction de nouveaux outils de gestion ou à l'amélioration de ceux existants. Même si le changement est décidé par la hiérarchie, les managers opérationnels sont impliqués dans son déploiement, afin de mieux tenir compte des contraintes et spécificités du terrain.

- **Changement de structure :**

Il entraîne une reconfiguration des structures et processus et conduit à des modifications de périmètres fonctionnels auxquels sont attribuées des ressources.

La nouvelle organisation et les nouveaux processus peuvent être décidés par la direction de l'entreprise que par les niveaux hiérarchiques inférieurs. Et ça ne diminue pas le rôle important des managers opérationnels qui assurent l'adaptation des nouvelles organisations aux contraintes de l'entreprise. Dans cette optique, Jacques BRENOT et Louis TUVÉE¹ considèrent que l'une des faiblesses des changements est de considérer comme acquis le bien fondé des choix effectués, et ce que devra être l'interprétation collective et individuelle des nouveaux rôles. Pour cerner au mieux le changement de structure, Henry Mintzberg pose des facteurs de changement de celle-ci, appelés également facteurs de contingence.

2.2. Les facteurs déterminants du changement de structure :

Olivier Meier² *et al*, dans son ouvrage, *management du changement*, regroupe en cinq (05) catégories de facteurs, pouvant constituer les raisons d'un changement de structure organisationnelle :

- **La technologie :** est un facteur déterminant pesant sur la structure de l'organisation, ce qui a été fortement soutenu par Joan WOODWARD (1958,1965). Aujourd'hui, le développement des nouvelles technologies remet en cause ce postulat, dans la mesure où ces nouvelles technologies n'imposent pas de mode d'organisation spécifique, mais offrent à l'entreprise de nouvelles opportunités qu'elle peut saisir ou non.

¹ BRENOT Jacques et TUVÉE Louis, *Le changement dans les organisations*, édition Presses universitaires de France, 1996, P 47-48.

² MEIER Olivier, *op cit*, pp 10-11.

- **Les caractéristiques de l'environnement :** pour BURNS et STALKER (1961), ainsi que Paul LAWRENCE et Jay LORSH (1986, 1967), l'organisation doit s'adapter aux évolutions de l'environnement. BURNS et STALKER ont pu identifier deux types de structures : la structure organique adéquate à un environnement dynamique et incertain, et la structure mécanique (bureaucratie, hiérarchisation forte, spécialisation élevée des tâches) qui est adéquate à un environnement stable.
- **La taille de l'entreprise :** les organisations ont des tailles et des formes de structures différentes. Une relation directe entre la taille et la structure peut être déduite car l'augmentation de la taille de l'organisation entraînera une forte décentralisation des décisions, un développement des services spécialisés, une division importante du travail, une création des postes de liaison, une augmentation du contrôle ou modification de l'organigramme de l'organisation.
- **La culture nationale :** Geert HOFSTEDE (1987) a mis en avant des traits qui caractérisent les cultures diverses des sociétés. Il distingue quatre traits spécifiques des cultures nationales : le degré d'individualisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et enfin la masculinité/féminité.
- **Les stratégies de l'entreprise :** Alfred Chandler considère que le changement de stratégie et le changement organisationnel sont liés. Ainsi, selon cet auteur, « La structure d'une organisation découle et résulte des décisions stratégiques prises en fonction de l'environnement, lesquelles entraînent de nouveaux besoins d'organisation modifiant les structures. » A chaque étape de leur évolution, marquée par un changement important de stratégie, les entreprises mettent en place des modifications de leurs structures. C'est pourquoi, selon l'auteur, la stratégie détermine la structure mais, pour autant, ce lien n'a rien d'automatique car un changement de stratégie n'entraîne un changement de structure que si celle-ci se révèle inadaptée à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. De même, la structure peut conduire à un changement de la stratégie car cette dernière repose sur une analyse de l'environnement. Or, la structure influence la perception de l'environnement car elle conditionne la façon dont les informations circulent dans l'entreprise.

2.3. Les acteurs concernés par le changement organisationnel:

Dans ses travaux, TANNENBAUM (1990)¹ insiste sur la multiplicité des profils concernés par l'intégration d'une nouvelle technique de gestion et précise, que pour optimiser la réussite de mise en œuvre de cette dernière, il est nécessaire de distinguer les différents utilisateurs

¹ Cité dans MEIER olivier *et al*, *op cit*, p 110-111.

potentiels. L'auteur distingue cinq (05) catégories d'utilisateurs directs et indirects cités dans le tableau ci-après :

Acteurs	Rôles dans l'entreprise	Usages direct/indirect	Impacts de la technique de gestion
Les fonctionnels RH	Membres de la DRH- responsables du recrutement, des relations sociales, du développement RH.	Usages directs en fonction de la spécialité.	Modification des procédures de travail, évolution des processus, nouveaux outils de gestion.
Les manager RH	Membres de la DRH- généralistes de la fonction (responsables de service).	Usages directs des outils d'aide à la décision.	Modifications des informations disponibles et de leur accès (meilleure fiabilité, dans les meilleurs délais)
Les responsables opérationnels.	Membres des services opérationnels de l'entreprise.	Usages indirects.	Meilleure prestation des RH- plus grande fiabilité des informations RH nécessaires pour la gestion d'un service production.
Les cadres supérieurs	Direction des services opérationnels et fonctionnels de l'entreprise.	Usages indirects	Meilleure prestation des RH- fiabilité des informations RH pour gérer toute l'entreprise.
Les employés	Membres des services opérationnels et fonctionnels de l'entreprise.	Usages directs.	Gestion de candidatures, la mobilité, la formation, etc.

Tableau n° 2 : Les catégories d'acteurs : rôles, usages et impacts.

Source : MEIER Olivier *et al*, *op cit*, 2012, pp110-111.

Le tableau ci-dessus regroupe les catégories d'utilisateurs du changement, et met en avant leurs rôles respectifs dans la démarche de celui-ci. L'intégration de l'ensemble des managers opérationnels et fonctionnels à un projet de changement propulse l'outil de gestion au centre du mode de management d'un tel projet. Ce qui permet à l'outil de gestion de se positionner comme élément de base du management du changement organisationnel (voir section 3 du chapitre 1).

3. Le processus de changement organisationnel : modèle de Kurt Lewin¹

L'auteur propose une méthode de changement orientée développement humain. Le processus de changement dans l'organisation est divisé en trois phases :

3.1 Phase de dé cristallisation ou dégel :

La phase de dé cristallisation des normes du groupe correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituels, ainsi qu'à la création d'une motivation à changer. Cette dé cristallisation est rendue possible par la discussion en groupe, favorisant la remise en cause de ses normes (ses perceptions, ses habitudes et ses comportements). Ce déséquilibre repose sur l'insatisfaction de la situation actuelle, qui déclenche des mécanismes d'inconfort, d'anxiété et d'insécurité psychologique. Il favorise la prise de conscience du besoin de changer et de désapprentissage des comportements actuels au profit d'autres comportements.

3.2. Phase de déplacement :

Elle donne lieu à un changement par la réduction des forces de résistance que représente l'attachement aux normes. Il s'agit d'une phase de transition durant laquelle les nouvelles pratiques sont expérimentées.

3.3. Phase de cristallisation :

La phase de cristallisation des nouvelles normes sur un point d'équilibre permet d'éviter tout retour à l'état initial, susceptible de déstabiliser le nouveau champ de forces. Cette phase repose sur l'intégration de nouvelles habitudes dans le travail, afin de pérenniser le changement.

4. Management du changement organisationnel :

Le management du changement organisationnel suppose un passage par des phases de déploiement et de diffusion de celui-ci, avant de procéder à sa mise en œuvre sur le terrain. L'objectif par là est de préparer les futurs usagers du changement, et de minimiser les résistances à ce dernier (voir section 3 du chapitre1).

4.1. Les phases d'un projet de changement organisationnel :

Si l'on considère le changement comme un projet classique, son management se déroule généralement selon les quatre phases suivantes :

4.1.1. La phase de sensibilisation : période au cours de laquelle les personnes en charge du projet produisent une communication sur les objectifs du projet. Il s'agit de se mettre d'accord

¹ LEWIN Kurt, *Frontiers In group Dynamics, Human Relations*, 1, 143-15, 1947 cité dans AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean Michel, les stratégies de changement, l'hypercube du changement gagnant, Edition DUNOD, Paris, 2012, pp 85-87.

sur le problème à traiter par le changement, de rendre officiel le projet et de s'assurer de la prise en compte de celui-ci par les intéressés ;

4.1.2. La phase de propositions : Les principaux intéressés et leurs représentants hiérarchiques sont consultés sur la méthode et/ou le contenu du changement. Le degré de consultation et d'implication des managers opérationnels au cours de cette phase dépend du type du changement. Il s'agit d'émettre sous forme de propositions, plus ou moins ouvertes et formalisées, les changements opérationnels et de préciser leur faisabilité au regard des contraintes de terrain et de l'acceptation par ceux qui ont à les mettre en œuvre ;

4.1.3. La phase d'opérationnalisation : période durant laquelle les changements sont déployés et expérimentés dans l'organisation. Cela peut concerner les changements d'équipe, d'utilisation de nouvelles règles de fonctionnement, la mise en place d'un plan d'action stratégique ou encore la définition des nouvelles valeurs pour l'entreprise. Il s'agit d'appliquer concrètement les changements envisagés aux pratiques, aux productions et aux ressources. Cette phase nécessite de nombreuses itérations et expérimentations avant d'être stabilisée ;

4.1.4. La phase de stabilisation : durant cette dernière phase, il s'agit de s'assurer du déploiement, de manière durable, du projet et de la réalisation des objectifs assignés, via un contrôle de réalisation et une évaluation des transformations. Une fois stabilisée, la nouvelle organisation ne fait plus figure de projet mais de mode de fonctionnement récurrent.

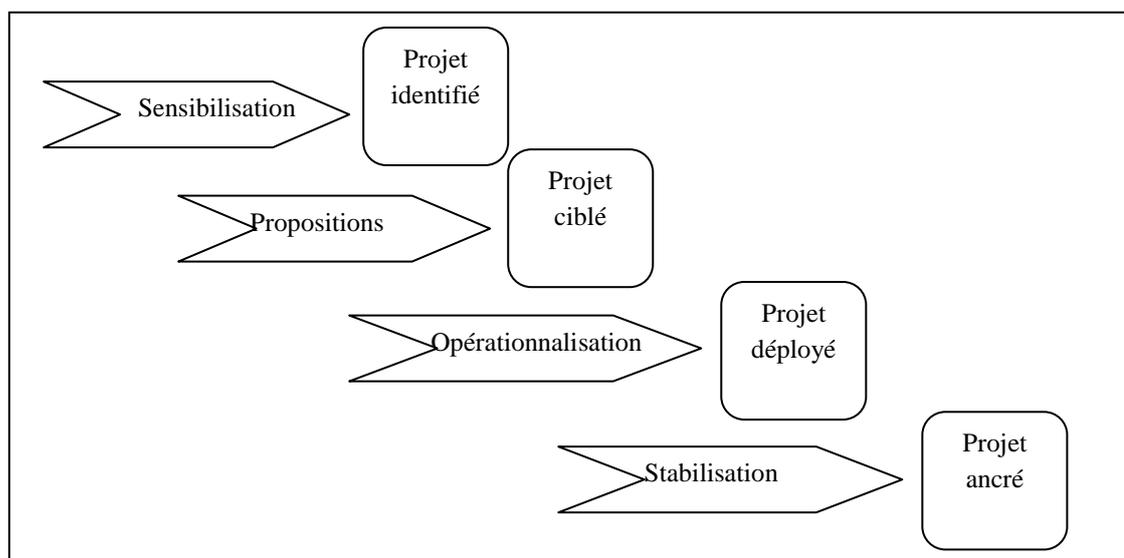


Figure n°2 : Les phases d'un projet de changement organisationnel

Source : AUTISSIER David et MOUTOT Jean Michel, Méthode de conduite du changement, Edition Dunod,

Paris, 2007, p 106.

La figure suppose que chaque phase du management du changement organisationnel a un objectif principal : identification, ciblage, déploiement ou ancrage du projet de changement, au sein de l'entreprise, visant les usagers directs et indirects du changement. La succession de ces étapes doit permettre une adaptation progressive des personnes et de leurs pratiques et comportements, à la nouvelle organisation du travail.

4.2. Les styles de management du changement organisationnel :

Il est possible de dégager trois styles de management en interposant ces phases du projet de changement et les types de ce dernier, comme suit :

4.2.1. Management ouvert :

Il laisse aux bénéficiaires la possibilité d'exprimer des propositions. Les participants peuvent présenter des solutions et juger de leur faisabilité et intérêts. L'objectif principal de ce style est de mettre le bénéficiaire du changement en situation de participation et de production de ce changement. Pour encourager la participation des bénéficiaires, la direction leur donne des points de repère en termes de méthode de travail : groupe de travail, études diverses, brainstorming. Ces repères méthodologiques permettent aux individus de développer de nouvelles idées, d'enrichir leurs connaissances et d'expérimenter. En revanche, la direction ne fixe pas d'objectif précis sur les livrables à produire. L'accent est mis sur le processus à suivre plus que sur le contenu. Ce dernier doit être déterminé par les acteurs eux-mêmes. C'est le style le plus participatif, mais il peut avoir des effets négatifs comme l'absence de production, incohérence des propositions, etc.

4.2.2. Management structuré :

Il fixe un cadre de changement à la différence du management ouvert. Des hypothèses de travail et des indications sur les objectifs du changement sont définis. Cependant, comme dans le premier type, c'est aux managers opérationnels qu'incombe le soin de définir ce cadre (objectifs et hypothèses de travail). Ce style est, en partie, participatif, mais peut poser certains problèmes comme le refus des managers de remplir la tâche de structuration, l'incompréhension du cadre de changement, conduisant à la proposition d'actions inadaptées ou l'utilisation de ce dernier pour un autre objectif que celui envisagé initialement.

4.2.3. Management fermé:

C'est le style le moins participatif. Les propositions sont déjà formalisées et sont présentées aux bénéficiaires du changement pour information, approbation, voire légère modification. La fermeture du management, suppose une maîtrise du changement tant en termes de contenu que de processus. Ce style de management requiert moins de temps que les deux autres, mais

ne permet ni une forte appropriation ni un effet d'expérimentation professionnalisant pour les bénéficiaires du changement.

Conclusion :

Le changement organisationnel passe indéniablement par un changement de structure, qui est le premier pilier de l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Cette organisation est conçue et concrétisée selon des paramètres, dits de conception de la structure selon Henry Mintzberg. Modifier l'un de ces paramètres reviendrait à modifier la structure de l'entreprise. Cependant, les entreprises ne peuvent adopter une même structure durant toute leur durée de vie, car il existe des facteurs endogènes comme la taille de l'entreprise, la technologie, et stratégie de l'entreprise, et facteurs exogènes comme l'environnement externe, la culture nationale, appelés facteurs de contingence, qui évoluent et poussent les entreprises à s'adapter à ces évolutions, ou à se les approprier (voir section 3 du présent chapitre).

Section 3 : Appropriation du changement organisationnel

Tout changement organisationnel est un processus complexe et risqué, l'entreprise doit avoir une idée aussi complète que possible sur ses éventuelles conséquences. La mise en place de changements techniques au sein d'une organisation est devenue un enjeu de compétitivité. Or les hommes n'ont pas tous la même perception face à la technique ni face au changement d'organisation qu'elle engendre. Si une entreprise veut mettre toutes les chances de son côté afin de tirer le meilleur d'un nouveau mode organisationnel, il lui faut accompagner le changement organisationnel. En effet, un changement technique engendre, pour les employés d'une entreprise, des changements d'organisation de leur quotidien, et parfois, les repères sont difficiles à reconstruire. De ce fait, il arrive qu'avant même la mise en œuvre du changement, les futurs usagers y soient réticents, et y résistent. Dans ce cas de figure, l'échec du changement organisationnel, en plus de représenter un coût important, peut aboutir à conforter les usagers dans l'idée que les changements techniques ne sont pas une bonne chose pour les entreprises. C'est pour cette raison que des processus d'accompagnement sont souvent mis en œuvre dans le cadre de changements importants. Les méthodes d'accompagnement du changement doivent être en mesure de montrer aux usagers que ce dernier est justifié, et qu'il est nécessaire. Dans cette section, nous démontrons les méthodes de conduite et d'accompagnement du changement organisationnel, afin d'éviter les résistances des acteurs

participant de loin ou de près à son processus. Pour comprendre la notion de résistance au changement, nous mettons l'accent sur les deux types de ce dernier.

1. Les types de changement organisationnel :

1.1. Changement souhaité :

Les employés d'une entreprise ont le pouvoir de faire émerger le changement. Certaines entreprises reconnaissent cette capacité et apprennent à s'en servir plutôt que de l'empêcher. En effet, le concept de boîte à idées a longtemps fonctionné dans certaines entreprises, dont les dirigeants avaient conscience de ne pas pouvoir envisager la partie productive de leur propre entreprise mieux que ceux qui y passaient plus de temps. Ainsi, moyennant une prime, ils proposaient à leurs employés de faire part à la direction de leurs éventuelles remarques pouvant améliorer le système de fonctionnement. Par la suite, le concept d'audit a fait son apparition, il s'agit de faire appel à un acteur extérieur à l'entreprise afin qu'il apporte une vision neuve et objective des changements éventuels.

1.2. Changement imposé :

Cette imposition du changement comprend deux volets inter-liés :

- L'environnement extérieur qui impose aux entreprises de modifier ses composantes afin qu'elles puissent s'adapter à ses contraintes, et celles-ci, d'après Isabelle FRANCHISTEGUY¹, ne deviennent des contraintes qu'au travers l'interprétation que les acteurs de l'entreprise s'en construisent ;
- Les dirigeants d'une entreprise vont se baser sur leur propre interprétation de l'environnement pour prévoir les changements et imposent leur propre vision de la nécessité du changement à l'ensemble des autres acteurs de l'entreprise.

Ce dernier type est propice à l'émergence de résistance de la part des acteurs, qui auront du mal à modifier leurs routines, qui leur procure un climat de confort dans leur travail.

2. La résistance au changement organisationnel :

La résistance au changement organisationnel est un phénomène socio-cognitif, cela sous-entend que sa source vient de l'inconscient de l'acteur et sa manière de percevoir le monde réel, qui est conditionné par les représentations sociales communes au sein d'un groupe, qui font partie des causes principales de la résistance face au changement organisationnel, a coté

¹ FRANCHISTEGUY Isabelle, Cité dans PIERRE SEGUIN Anne, Les discours d'accompagnement du changement : Comment passer de la persuasion à la création d'un contexte favorable à l'appropriation ?, Mémoire de Master 2 en Sciences de l'information et de la communication, université de Rennes2, soutenu en septembre 2007, http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000545, consulté le 10/11/15à16h05, p65.

d'autres comme la peur d'apprendre ou l'inadéquation des discours d'accompagnement livrée par les managers du changement organisationnel :

2.1. Les représentations sociales :

D'après Serge Moscovici¹, « sont des théories, des sciences collectives [...] destinées à l'interprétation et au façonnement du réel », ces représentations sont déterminées par les modes de pensée et les valeurs du groupe qui les a produites. L'auteur pense qu'elles ont une fonction cognitive dans l'intégration de la nouveauté et l'orientation des conduites. Elles constituent un frein ou un cadre propice à la réussite du changement organisationnel.

2.2. La peur d'apprendre ou *learning anxiety* :

Edgar Schein (1999)² place la peur d'apprendre comme cause principale de résistance face au changement, il décompose cette peur en différents éléments, comme la peur de l'incompétence temporaire, la peur de la sanction pour incompétence, la peur de la perte d'identité personnelle, et la peur de perte d'appartenance à un groupe, l'auteur identifie par la suite ce qu'il appelle *survival anxiety*, ou la peur de voir l'entreprise avancer, le changement se concrétiser, et de ne pas en faire partie. La deuxième doit être plus grande que la première afin de gérer la résistance, et pour cela, il faut diminuer la première, non pas augmenter la seconde, par une communication adaptée.

2.3. La confiance :

La notion de confiance est primordiale pour la diminution de la réticence face au changement et sa réussite. L'absence de confiance de la part des employés face aux promoteurs de changement, motive les appréhensions, et c'est en la réinstaurant qu'il deviendra possible de leur faire accepter le changement. Le promoteur du changement organisationnel ou le manager doit viser le développement d'une relation de confiance entre lui et ses interlocuteurs ou les employés directement touchés par ce changement, la crédibilité des initiateurs de ce dernier est cruciale dans un contexte de résistance.

2.4. Les discours d'accompagnement du changement organisationnel :

Ces discours doivent être pertinents dans la situation de changement, s'ils ne le sont pas, ils auront tendance à accentuer la résistance, ils ont le rôle de diminuer l'incompréhension face au changement, convaincre par un registre linguistique adéquat, soutenu, courant ou familier,

¹ MOSCOVICI Serge, *La psychanalyse, son image et son public*. Paris : PUF (1^{ère} édition : 1961), 1976. Cité dans *Ibid.*

²SHEIN Edgar, *Organizational Culture and Leadership, 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers*. Cité dans Clément PEROTTI, Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique, E.N.S.G.S.I-NANCY, soutenu en décembre 2011, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00657729>, consulté le 03/11/15 à 13h09.

selon les récepteurs de ces discours, ils visent à modeler la représentation sociale que se font les individus sur le changement, de sorte à favoriser son appropriation, et la meilleure manière est de construire un sens social commun au changement organisationnel.

3. L'appropriation du changement organisationnel :

D'après Philippe BERNOUX¹, l'appropriation est la capacité du personnel à intégrer les nouveaux comportements, les nouvelles techniques ou les façons de faire pour exécuter adéquatement leurs tâches, en respectant les normes établies par leur groupe de travail.

Houze (2001)², nous admettons que l'appropriation est la période qui sépare deux phases caractérisées par la stabilité des routines. Le processus d'appropriation se terminant par l'incorporation de la nouveauté dans une routine stabilisée.

3.1. Les outils d'appropriation du changement organisationnel :

Ce sont toutes les pratiques, outils, moyens et techniques de gestion du changement organisationnel, permettant l'appropriation de ce dernier.

3.1.1. La communication :

Le changement organisationnel génère de l'incertitude dans les esprits des individus impliqués, cette incertitude affecte la manière dont ils perçoivent le changement. La communication est un instrument essentiel pour influencer cette perception, elle permet de maintenir une compréhension commune du changement, par tous les employés et ainsi susciter l'adhésion du plus grand nombre. C'est aussi le moyen de solliciter leur participation, et de leur exprimer de l'appréciation.

- Soigner le message sur le changement organisationnel : ce n'est pas toujours le volume de communication qui compte. En effet, si le message ou le contexte n'est pas adapté, la communication peut même devenir nuisible si le message se limite aux aspects positifs du changement ou s'il suscite des attentes irréalistes, Le message doit faire état des difficultés pouvant survenir, et doit être claire et véridique ;
- Choisir le média de transmission du message : certains médias sont plus propices que d'autres à la diffusion de chaque type de message. Il existe deux types de médias, riches et pauvres, la première catégorie relève de la communication informelle et orale entre les employés, les discussions, les entretiens, etc. Quant aux médias pauvres, il s'agit de la

¹ Cité dans GAGNON Yves-Chantal, Réussir le changement, mobiliser et soutenir le personnel, édition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2012, p14.

² HOUZE, E *L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant*. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Montpellier 2, cité dans <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00657729>, consulté le 03/11/15 à 13h09.

communication écrite, dans le journal de l'entreprise, les dépliants, les brochures, courriels, etc ; David Autissier et Jean Michel Moutot¹ parlent de *mix com* : le bon message au bon moment avec le bon média.

- Agir conformément au message communiqué, les managers doivent communiquer également par les gestes, les comportements et attitudes, les employés doivent percevoir une cohérence entre le discours du message sur le changement organisationnel et les actions pour la réalisation de ce dernier.

3.1.2. La formation :

La formation sert à appuyer les membres de l'équipe chargée du projet de changement organisationnel. Le personnel à l'interne qui est appelé à y œuvrer ne possède souvent pas une expertise spécifique en gestion de projet ou en gestion du changement, qui diffèrent de celles des opérations courantes. La formation est un outil important pour assurer que le personnel identifie les modifications dans l'organisation du travail et qu'il les comprenne. Une formation adéquate permet aux employés de mieux s'adapter et de s'appropriier les processus du travail modifié, en leur dispensant les savoirs et connaissances nécessaires à la réalisation des nouvelles tâches induites par le changement. La formation doit répondre aux exigences suivantes :

- Suivre un plan de formation élaboré à partir d'une étude rigoureuse des répercussions futures du changement sur l'organisation du travail ;
- Son contenu doit être construit à partir d'une étude du décalage entre les connaissances attendues et les connaissances réelles ;
- Dispenser la formation au moment où le personnel opère le changement, et éventuellement après, afin de pouvoir reproduire le changement.
- Utiliser plusieurs méthodes de formation : individuelle ou interactive, cependant, le support de formation doit être souple et doit permettre d'ajuster le contenu de la formation en fonction des connaissances requises par le changement, spécialement quand celui-ci est technique. La formation en ligne (e-Learning) peut constituer une solution efficace.

3.1.3. L'accompagnement au sens de création d'une relation rassurante :

Cette relation doit se créer pendant la mise en place du changement organisationnel. Il existe deux types d'accompagnement :

¹ AUTISSIER David. et MOUTOT Jean Michel, *op cit*, p125.

- Le premier est un accompagnement collectif, il consiste à définir les impacts négatifs du changement, c'est-à-dire les écarts par rapport aux procédures, et à trouver des solutions pour remédier à ces impacts ;
- Le coaching est un accompagnement de type individuel dont le principe consiste à aider les managers à mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils conduisent le changement. Dans le cadre d'entretiens, le coach pose plusieurs questions au manager sur le changement qu'il conduit, et suite à l'analyse des réponses, le manager peut réajuster sa méthode et identifier ses lacunes.

3.1.4. La mobilisation des employés :

Les employés sont les destinataires du changement organisationnel, c'est par la modification de leurs pratiques ainsi que dans la manière d'aborder et de résoudre des difficultés qu'ils rencontrent au travail que l'organisation peut prendre de nouvelles orientations. Cet engagement se traduit par une implication active fondée sur la prise d'initiatives, exercice de leurs propres jugements, de la prise de décisions et le contrôle de la qualité de leur travail.

3.1.5. L'implication de la haute direction :

La haute direction assure le suivi régulier et méthodique du projet et demande des comptes à ceux à qui elle en a délégué la responsabilité opérationnelle et doit fournir un coaching approprié. FABI Bruno¹ a cité l'importance du personnel d'encadrement dans le succès des cercles de qualité, l'implication de ce personnel est d'autant plus recherché que les changements organisationnel ont souvent pour effet de réduire le nombre de ses membres. Les cadres intermédiaires se sentant menacés par le projet de changement vont résister au projet

3.1.6. Le Leadership mobilisateur des cadres supérieurs :

Fabi Bruno² parle de leadership transformationnel, car il s'opère dans un contexte de transformation de l'entreprise, et il est la source d'incitation du personnel à modifier leurs attitudes, leurs rôles et la manière dont ils interprètent les problèmes auxquels ils sont confrontés, et à accroître les efforts qu'ils désirent consacrer lors du changement organisationnel. Le leadership fait référence à l'influence que peut exercer une personne au-delà de sa position d'autorité et de la structure de pouvoir formel. Il ne dépend pas uniquement des caractéristiques d'une seule personne mais de la dynamique d'interaction dans une situation donnée, Kurt Lewin³ parle de dynamique de groupe, comme étant la base

¹ FABI Bruno et L'ESCARBEAU Robert, psychologie du travail et des organisations, les transformations du travail, Edition L'Harmattan, Paris, 2001, p 40.

² *Ibid.*, p40.

³ Cité dans PIERRE SEGUIN Anne, op cit.

de tout changement organisationnel. Le leader peut se trouver à tous les niveaux de l'entreprise et peut agir en appui ou en opposition au changement.

3.1.7. La gestion des risques et mesure des résultats du changement organisationnel :

Le processus de gestion des risques d'un projet de changement organisationnel doit porter sur les aspects techniques, financiers et humains, ce sont des procédures d'évaluation continues des risques, afin de faire face aux événements imprévus et d'y remédier rapidement, sans trop de pertes. Quant à la mesure des résultats, elle se fait, selon Bruno Fabi¹, par la présence d'indicateurs appropriés qui sont de quatre types : rationnel, humain, politique et systémique. Ils permettent de mesurer le degré d'avancement du projet de changement, la pertinence des changements apportés, leurs effets sur l'efficacité et l'efficience des équipes, et la satisfaction des clients. De plus, ils permettent de fournir du feed-back aux acteurs tout au long du projet. Cette évaluation (mesure) permettra un réalignement du projet si les résultats sont en deçà des aspirations (objectifs initiaux).

3.1.8. L'équipe de pilotage du changement organisationnel :

La mise sur pied d'une équipe *ad hoc* pour piloter le projet de changement est importante, elle facilite l'implantation du projet, et résout les problèmes qui se posent, et s'assure que les décisions appropriées sont prises au temps opportun, réajuste le projet et coordonne les activités de formation. Elle restera en fonction jusqu'à l'étape de maintien ou stabilisation du changement, au terme de laquelle elle sera dissoute.

3.2. Les différentes approches de la conduite du changement organisationnel :

David Autissier et Jean-Michel Moutot² développent différentes approches de conduite d'un changement organisationnel, parmi elles, nous citons les plus fréquemment reprises en sciences de gestion, à savoir :

3.2.1. La gestion de projet :

C'est une approche qui consiste à considérer le changement organisationnel comme un projet classique de l'entreprise, d'appliquer les mêmes procédures, et s'assurer qu'elles soient respectées. Son inconvénient est que l'élément humain est négligé, mais cette méthode reste applicable lorsque le changement mis en œuvre ne présente pas de difficultés accrues, et que les acteurs n'y sont pas particulièrement opposés.

¹ FABI Bruno, *op cit*, p 41.

² AUTISSIER David et MOUTOT, Jean Michel, *op cit*, pp 15-37.

3.2.2. Les grands cabinets de conseils :

Ces cabinets en question ont quelques méthodes de conduite du changement organisationnel de manière à uniformiser sa pratique qui se décompose en deux phases distinctes :

- Etude du contexte de changement, formalisation de son processus, listing des procédures, analyse des impacts du changement et identification des outils d'appropriation de ce dernier ;
- Mise en œuvre de ces outils, qui consiste souvent en des actions de communication. Son inconvénient est qu'elle est plus axée sur la manière de changer que sur la raison du changement.

3.2.3. Les psychosociologues :

Les recherches de Kurt Lewin¹ posent la dynamique de groupe comme étant la base de tout changement organisationnel. Cette approche, relevant plus du domaine comportemental, prône l'animation de groupe, l'interactivité. La conduite du changement consisterait en une série d'exercice permettant d'aider l'appropriation du changement en agissant directement sur le cerveau des acteurs.

Les outils que nous venons de citer ne sont pas universelles et ne sont jamais déployés de la même manière au sein de toute entreprise en mouvement. Toutefois, il existe un phénomène détectable lors de tout changement organisationnel, c'est l'apprentissage organisationnel, que nous pouvons considérer comme l'effet générique recherché par la somme des outils cités au dessus, ainsi que l'élément fondateur des règles conventionnelles (voir chapitre 2) qui ont pour première propriété de résumer un savoir-comment, le mettant ainsi à disposition d'un collectif. Parmi les théories qui ont traité ces règles, celle de l'apprentissage organisationnel, développée par Chris Argyris et Schön(1978)², elle respecte les principes de l'individualisme méthodologique prôné par l'économie des conventions, avec comme modèle un flux à deux sens entre apprentissage individuel et collectif. L'apprentissage individuel est une condition de l'apprentissage collectif. On distingue deux sortes d'apprentissage :

- **Apprentissage en boucle simple :**

C'est la correction du décalage entre les instructions officielles et les actions concrètes de l'individu, décalage entre anticipation et réalisation, cet apprentissage devient collectif si cette correction s'inscrit dans la mémoire de l'organisation, elle pourra ainsi être mobilisé d'une manière routinière, presque automatique.

¹ *Ibid.*, p 31.

² Cité par Christian MIDLER, dans BATIFOULIER Philippe, théorie des conventions, ECONOMICA, 2001.

- **Apprentissage en boucle double :**

Il requiert la réflexivité et un jugement critique assez profond de sa propre façon de faire, et induit un changement des pratiques en usage.

La mémoire organisationnelle a pour support les règles conventionnelles, de ce fait, l'apprentissage organisationnel peut être un pilier pertinent à l'appropriation d'un changement organisationnel, et une solution aux facteurs d'échec de ce dernier, notamment liés à la peur d'apprendre, ou les représentations sociales, développées plus haut.

Conclusion :

Malgré maintes tentatives des managers de mettre en place une démarche générique et commune de conduite du changement organisationnel, mais les résultats qui en découlent au sein des entreprises sont différents, car l'on ne peut prévoir le degré d'intensité et degré de déploiement des moyens et outils mis en œuvre en formation, communication, mobilisation, leadership, etc., ni de prévoir l'impact concret de ces outils sur les employés, car les capacités cognitives de ces derniers sont différentes, ainsi que leur rationalité, ce qui implique une différence dans leur volonté d'implication dans le changement organisationnel. La résistance au changement n'est pas une réaction automatique, ce n'est pas le changement qui est refusé en soi, mais l'abandon des anciennes pratiques et routines, qui diminuaient leur incertitude dans leur travail, pratiques qu'ils devront déconstruire, et reconstruire par la suite. Ces deux phases requièrent un accompagnement particulier de la part de l'équipe de gestion du changement, ainsi que l'implication effective de la direction de l'entreprise qui souhaite changer.

Conclusion du chapitre

Les évolutions technologiques, ou communément appelées évolutions techniques, orientent les entreprises à adopter un comportement ou une trajectoire différente, c'est-à-dire, à chercher plus de parts de marché, grâce à l'exploitation de l'élément nouveau qu'est la technique. Cependant, derrière la volonté accrue des entreprises à acquérir la dernière nouveauté technologique, il peut exister d'autres motivations non économiques, tel que le mimétisme, le snobisme ou encore, l'effet de mode, ce sont là, les lois de l'imitation tel qu'elles sont développées par le sociologue Gabriel Tarde. Quand une nouvelle technique est intégrée dans le système productif, elle est suivie d'un changement structurel ou reconfiguration structurelle comme l'appelle Henry Mintzberg, mais pas uniquement. En effet, c'est toute l'organisation du travail qui sera touchée, dans ce cas précis, le facteur humain est le premier concerné par le changement technique et de structure. Longtemps délaissé au second plan, après cette dernière, le système social de l'entreprise est déterminant de la réussite ou non d'un changement organisationnel, car c'est à lui qu'il faut faire abandonner les anciennes pratiques, et accepter les nouvelles, sans pour autant lui imposer le changement, mais le convaincre de sa nécessité par l'accompagnement, le coaching, les formations, mais surtout, un flux de communication incessant, tout au long de la réalisation du projet de changement organisationnel, c'est l'appropriation de ce dernier qui mesure le degré de sa réussite. Dans le contexte d'appropriation, plusieurs facteurs rentrent en jeu, que l'on pourrait considérer comme étant secondaires mais tout aussi important, notamment, la confiance qu'ont les acteurs directement concernés par le changement, à savoir les effectifs ou employés, en le promoteur du projet de changement, ou ses managers. Il faut que ces derniers détiennent une qualité de leader charismatique, afin qu'ils puissent inspirer cette confiance, et motiver les employés à abandonner la résistance, au profit de l'appropriation, par des efforts d'implication dans les processus d'apprentissage, et de d'acquisition des connaissances sur les nouvelles pratiques, règles, normes, et procédures. Quand un individu accepte d'apprendre, il acquière un savoir comment qui se transformera en savoir commun, c'est-à-dire, qui s'inscrira dans la mémoire organisationnel, facilitant ainsi l'apprentissage collectif de tous les membres de l'entreprise, cette dernière s'en servira dans l'atteinte de ses objectifs, de quelque nature qu'ils soient, financiers, commerciaux, de production, etc.

Deuxième chapitre

L'approche par les conventions constitue un courant de recherche récent, qui s'est développé depuis la seconde partie des années 80. Il se situe aux frontières de la sociologie, de l'économie et de la gestion, et cherche la manière dont des individus, confrontés à des situations marquées par l'incertitude, décident du comportement qu'ils vont adopter sans recourir à des calculs individuels rationnels mais en s'adhérant à un groupe qu'ils (les individus) estiment meilleur. Par conséquent, se dégage une convergence, un ajustement des comportements des uns et des autres. Pour décider du comportement qu'ils vont adopter, les individus vont alors s'appuyer sur un certain nombre de critères qu'ils repèrent dans la situation et qui constituent précisément la convention à l'œuvre dans cette situation.

Dans ce deuxième chapitre, intitulé *Approche conventionnaliste du changement organisationnel*, nous nous sommes focalisées sur GOMEZ Pierre-Yves comme auteur principal, car c'est lui qui a pu porter plus de détails, d'explications, et d'informations plus ou moins récentes sur la convention d'effort dans son ouvrage *Qualité et Théorie des conventions*, nous exposons dans ce chapitre trois sections comme suit :

La première section dont le titre est *Fondements de l'approche par les conventions*, nous mettons le point sur quelques définitions apportés par les tenants de cette approche dont Gomez Pierre-Yves, Salais Robert ou encore Batifoulier Philippe. Par la suite, nous présenterons la morphologie des conventions, et enfin les différentes sources de cette approche.

La deuxième section, intitulée *Approche conventionnaliste de l'entreprise*, porte sur les conventions d'effort, de qualification et de qualité dont nous montrerons également l'importance de la cohérence entre la convention d'effort à l'intérieur de l'entreprise et la convention de qualification sur un marché d'échange, pour qu'il y est confirmation de la qualité d'un bien ou un service, qui est le produit de l'implication des salariés dans une entreprise, par un nombre de clients sur le marché d'échange.

La troisième section qui s'intitule *Changement organisationnel et conventions*, nous présenterons le changement au sein de l'organisation comme changement de convention, c'est-à-dire la dynamique de celle-ci. Cette dynamique est due à des facteurs exogènes et endogènes qui favorisent ou non l'émergence de la convention alternative ; nous démontrerons l'importance de la cohérence de la convention mise en œuvre pour coordonner les comportements des individus adhérents à cette convention.

Section 1 : Fondements de l'approche par les conventions.

Les auteurs du courant conventionnaliste (gestionnaire tel que GOMEZ Pierre Yves; économistes tels que Robert Boyer, Robert Salais, André Orléan et Laurent Thévenot ; sociologues et philosophes tels que Luc Boltanski et David Lewis) s'accordent à contredire le modèle classique (libéral) fondé sur la rationalité parfaite des individus libres et informés. Pour résumer, nous dirons que la théorie des conventions s'oppose aux théories standards des organisations telles que les droits de propriété, l'agence et la théorie contractualiste. Le modèle conventionnaliste, contrairement au modèle classique, valorise l'individu qui reste l'unité de base de l'analyse économique (maintien de l'individualisme méthodologique) et étudie les organisations comme un système social dynamique et interactif. Cette première section porte sur les fondements de l'approche conventionnaliste, les apports des principaux auteurs qui ont contribué au développement du concept de conventions dans le monde des entreprises, les origines de celles-ci, leur morphologie ainsi que leur cohérence.

1. Définition de la convention :

1.1. Selon de Pierre Yves Gomez :

« La convention est l'acceptation implicite de règles de pensée ou de conduite, construites socialement et non imposées par la nature, et qui permettent aux individus de savoir comment ils doivent se comporter dans des situations données sans avoir recours à un calcul privé¹ ». Les situations dont parle GOMEZ Pierre Yves dans sa définition, sont celles marquées par l'incertitude.

1.2. Selon Robert Salais :

« La convention est un ensemble d'éléments qui, à tout instant pour les participants à la convention, vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un commun accord. Mais ce commun accord ne procède pas d'une écriture préalable où chaque détail serait explicité et qui refléterait, de part et d'autre, une rationalité et une intentionnalité identique et consciente d'elle-même. Une convention est un système d'attentes réciproques sur les

¹ MAYMO Vincent, Vers une opérationnalisation des conventions. Elaboration d'une grille d'identification pour le pilotage des processus, XVI Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, 6-9 Juin 2007, page 7, cité dans MOUKKES Farid, La structuration des relations de travail et la gestion des ressources humaines au sein des entreprises algériennes. Cas Electro- Industries, mémoire de Magister, gestion d'entreprises, Université de Tizi-Ouzou, Novembre 2011, p 62.

compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi. C'est par là même (Favereau Olivier 1984) qu'une convention est efficace. Les comportements attendus n'ont pas besoin d'être écrit à l'avance, écrits puis ordonnés pour être obtenus. La différence par rapport au contrat. La convention est une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées mais qui ont besoin d'être ensemble pour être satisfaits¹ ».

1.3. Selon Philippe Batifoulier :

Selon Philippe Batifoulier², la convention est une règle particulière qui coordonne les comportements. Cette convention présente trois caractéristiques :

-Elle est arbitraire : la convention est arbitraire au sens où il existe d'autres possibilités pour coordonner les comportements des individus. Le fait de ne pas avoir conscience d'adopter une solution particulière suspend l'explicitation des raisons d'agir quand la coordination est réussie. La rationalité parfaite est remise en cause ;

-Elle est vague dans sa définition : même si l'on peut parfois en donner une énonciation explicite, il n'existe pas de formulation officielle, ou consacrée, de la convention. La connaissance éventuelle de son histoire est sans effet sur son application. Les règles d'une convention sont implicites ;

-Elle ne présente pas de menaces explicites de sanctions : la convention n'a pas besoin d'être soutenue par des menaces explicites de sanctions en cas de non respect, mais l'existence d'une menace implicite de sanctions est envisageable. La sanction implicite dont parle l'auteur est principalement le rejet social des adopteurs pour celui qui ne se conforme pas à la convention existante.

2. Origines des conventions :

Le point de départ des auteurs conventionnalistes est bel et bien la critique du modèle de rationalité parfaite sur lequel se fonde l'économie classique. Cette rationalité est remise en cause par Simon Herbert dans le cadre de ses recherches sur les décisions des individus qui ne sont dotés de rationalité limitée sachant que l'information n'est pas parfaite et l'individu n'a pas les capacités cognitives afin de la traiter dans sa totalité. Dans ce cas, il cherche la solution satisfaisante et non optimal, Herbert Simon en 1976, s'intéresse alors au processus de prise de décision qu'il nomme IMC(intelligence, modélisation, choix), et parle de rationalité

¹ *ibid*, p.62.

² BATIFOULIER Philippe, Théorie des conventions, édition ECONOMICA, Paris, 2001, p13.

procédurale, cette nouvelle approche des comportements décisionnels est reprise par l'école des conventions qui, elle, s'interroge sur les règles de coordination de ces comportements dans un environnement incertain, ce qui suppose que les agents ne connaissent pas toutes les situations de la nature pouvant se réaliser, ni leurs résultats possibles ni les actions qu'ils devront entreprendre si celle-ci se réalisaient. Ils sont dépourvus de leur rationalité.

2.1. La philosophie du langage:

Les tenants de la théorie des conventions, se sont également inspiré des travaux du philosophe du langage David Kellog Lewis¹ (1969) qui a introduit le concept de convention dans le champ des problèmes de coordination. Cet auteur a défini la convention comme une régularité dans le comportement et dans les croyances que les acteurs mobilisent lorsqu'ils cherchent à se coordonner.

David Lewis, décrit la convention comme suit : Dans une population, une régularité R est une convention, si et seulement si :

- 1- Chacun se conforme à R ;
- 2-Chacun croit que les autres se conforment à R ;
- 3- Cette croyance que les autres se conforment à R donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à R ;
- 4-chacun préfèrent une conformité générale à R plutôt qu'une conformité légèrement moindre que générale ;
- 5- R n'est pas la seule régularité possible satisfaisant les deux dernières conditions ;
- 6-Les conditions précédentes (de 1 à 5) sont connaissances communes.

Le philosophe tente d'expliquer l'entente mutuelle que les individus recherchent entre eux, et met l'accent sur l'aspect arbitraire de leurs comportements, mais un choix arbitraire n'est pas systématiquement dénué de rationalité, pour appuyer cette hypothèse, il présente plusieurs exemples illustratifs dont celui de la conduite. En effet, un conducteur n'ayant pas de préférence pour un coté de la route, il choisit la droite parce que les autres la choisissent également, mais cela reste un choix rationnel car le conducteur recherche la coordination avec les autres.

Il existe chez Lewis trois moyens de coordination des comportements des individus :

1-L'accord explicite : exemple, se mettre d'accord sur le lieu d'un rendez-vous ;

En l'absence d'accord explicite, Lewis observe deux autres moyens :

2-La saillance : un lieu plutôt qu'un autre car il retient l'attention.

¹ Collectif d'auteurs coordonné par André ORLEAN, Analyse économique des conventions, Edition PUF, 2004, p23.

3-Le précédent : choisir un lieu car nous nous y sommes déjà rencontrés.

Ces deux derniers moyens pourront parfaitement fonder notre attente mutuelle du comportement. Ce sont là les traits d'une convention.

Le précédent, toutefois, introduit également la notion de régularité dans l'analyse des conventions. Ainsi, l'habitude dans le comportement devient une régularité qui devient elle-même une convention.

2.2. Les jeux évolutionnistes :

La théorie des jeux s'est imposée par Von Neuman et Morgenstern(1944)¹, comme une technique de recherche opérationnelle dont l'objet est de formaliser les prises de décisions des individus lorsque celles-ci (les décisions) dépendent des comportements des autres individus. Lorsqu'un individu confronté à des situations conflictuelles et il doit choisir en toute subjectivité une solution, sachant que ce dernier (l'individu) est libre et souverain dans sa prise de décision, il peut choisir une solution individuelle qui s'avère être collectivement désastreuse. Dans cette situation les individus préfèrent la collaboration plutôt que la recherche systématique de leur intérêt par le calcul privé. Les stratégies optimales sont réalisées dans les cas où les décisions économiques s'inscrivent dans un cadre de présupposés sociaux quant aux comportements de l'autre : la confiance, l'absence de ruses ; la bienveillance plutôt que l'égoïsme. Ce qui est intéressant c'est que, tout en postulant l'autonomie des individus, on aboutit à une optimisation de leurs comportements quand il existe, chez eux, une volonté de se socialiser préalable à l'échange.

L'approche conventionnaliste des comportements est un prolongement de la théorie des jeux, car elle ne remet pas en cause les postulats de cette dernière, notamment quant à l'individualisme méthodologique² qui est conduit, dans un contexte de règles communes de coordination, à prendre en considération les comportements des autres individus et à s'engager dans des processus d'ajustements adaptatifs à ceux-ci .

2.3. La sociologie pragmatiste française:

La théorie de l'économie des grandeurs est un modèle de coordination développée par Luc Boltanski³ et Laurent Thévenot¹, qui introduisent concrètement l'usage de règles et de normes dans l'action collective et interactive d'un groupe d'individus.

¹ Cité dans GOMEZ Pierre-Yves, Qualité et conventions, édition ECONOMICA, 1994, p.80.

² LAURENT Alain, l'Individualisme Méthodologique, édition Presses Universitaires de France, Paris, 1994, p.39.

³ BOLTANSKI Luc, et THEVENOT Laurent, De la justification, Les économies de la grandeur, édition Gallimard, France, 1991, p.200-262.

Cependant, les règles doivent correspondre à chaque situation, perdant ainsi leur attrait de généralité et d'où l'intervention des individus afin d'ajuster ces règles et les rendre applicables à la situation. Cet ajustement varie selon le jugement de l'individu et son action varie également selon ce dernier.

- Si l'interaction se fait avec des personnes familières, l'ajustement des règles se fera de manière quasi-automatique ;
- Mais l'on ne peut échapper à l'interaction avec des inconnus, les individus ne s'engagent dans l'action que si la réaction des autres est prévisible, et donc elle doit reposer sur des principes partagés.

Pour cela, ces principes doivent être suffisamment généraux et soumis à la contrainte de légitimité ou d'équité. Boltanski et Thévenot les appellent principes supérieurs communs, ils sont au nombre de sept, ils permettent d'évaluer les personnes, les choses, les événements, etc., sur un accord commun tacite. Ces principes délimitent des mondes ou cités dans lesquels tout individu faisant face à une situation se trouvant dans ce champ d'application ou cette cité. Cet individu se référera aux principes qui lui sont assignés, pour se coordonner aux autres. Ces sept mondes sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Cités	Principe supérieur commun
Marchande	Concurrence ; intérêts particuliers
Civique	Action collective ; volonté générale
Industrielle	Efficacité ; performance
Domestique	Voisinage ; tradition ; proximité
Du renom	Prestige ; reconnaissance de l'opinion
Inspirée	Jaillissement de l'inspiration
Par projet	Valorisation du réseau

Tableau n° 3: Les cités dans le modèle des économies des grandeurs, sous la direction.

Source : Batifoulier Philippe, Théorie des conventions, Edition ECONOMICA, page 216.

Ces principes font office de convention car ils présentent les traits de celle-ci :

- Arbitraires ;
- Vagues (non explicites) ;

¹THEVENOT Laurent, L'action au pluriel, Sociologie des régimes d'engagement, édition La découverte, France, 2006.

- Non soumis à des sanctions juridiques s'ils ne sont pas partagés ;
- D'origine incertaine ou obscure.

Nous pouvons noter que l'entreprise est un lieu où tous ces principes peuvent se réunir et s'interférer, on pourra alors les consulter simultanément afin de trouver la bonne coordination dans l'incertitude.

3. Morphologie des conventions d'après Pierre-Yves GOMEZ:

L'étude des conventions d'un système passe par la décomposition de celles-ci. Analyser une convention revient à étudier très précisément comment se construit, se repère et se modifie, concrètement, ce système d'information entre les individus. GOMEZ (1994) appelle morphologie la structuration en tant que système d'information de la convention, et ce, conformément à la théorie des systèmes. La convention présente des caractéristiques fonctionnelles et organiques, c'est-à-dire un énoncé et un dispositif de transmission.

3.1. L'énoncé de la convention :

C'est l'ensemble des discours, messages que reçoivent les adopteurs d'une même convention, ces adopteurs se réfèrent à ces discours pour délimiter leurs comportements et donner un sens à leurs choix. Il se subdivise en trois composantes : le principe commun, la distinction des adopteurs et la sanction.

3.1.1. Le principe commun est l'objet de la convention. Il présente les valeurs partagées par les adopteurs. Il exprime le but de la convention et montre en quoi il est souhaitable de l'adopter. Il indique le problème que la convention résout de manière procédurale, ce qui est considéré comme « bon » par la procédure collective ;

3.1.2. La distinction présente la hiérarchie de la population des adopteurs. Elle permet de souligner les caractéristiques discriminantes des adopteurs entre eux, propose une typologie et précise quelle est la place de chacun ;

3.1.3. La sanction décrit la limite entre ceux qui sont dans la convention et ceux qui n'y sont pas. La sanction donne les motifs d'adhésion et d'exclusion d'un individu de la convention.

3.2. Le dispositif matériel de la convention :

Structure physique qui assure la transmission des informations relatives à la convention. Il prend en compte la fréquence des contacts, le degré de standardisation de l'information échangée et définit la tolérance à la négociation.

- 3.2.1. La fréquence des contacts permet de renouveler l'expérience de la convention. Le contact avec d'autres adopteurs permet de contrôler le phénomène d'imitation. Plus le contact est fréquent et dure dans le temps, plus la convention est transmise ;
- 3.2.2. Le degré de standardisation des contacts rend l'expression de l'adoption homogène. La technologie est le moyen de cette standardisation. Ce degré indique si le lien entre individus et convention est un médium technique, et si cette technique se substitue à l'homme et à sa capacité d'interprétation des règles ou le complète. Elle permet de signaler son adhésion et vérifier que les autres l'adoptent aussi ;
- 3.2.3. La tolérance à la négociation définit la possibilité d'ajustements par contrat dans le cadre conventionnel. La négociation reste possible entre acteurs sans que la convention soit remise en cause. Ces deux composantes principales des conventions s'appliquent à chacune des conventions que nous incluons dans ce travail, à savoir la convention d'effort, de qualification et enfin de qualité. Cependant, la cohérence entre l'énoncé de la convention et son dispositif matériel est déterminante de sa pertinence et de son adoption.

La figure qui suit nous permet de dégager le rôle de cette cohérence dans le renforcement d'une convention ou l'émergence d'une autre.

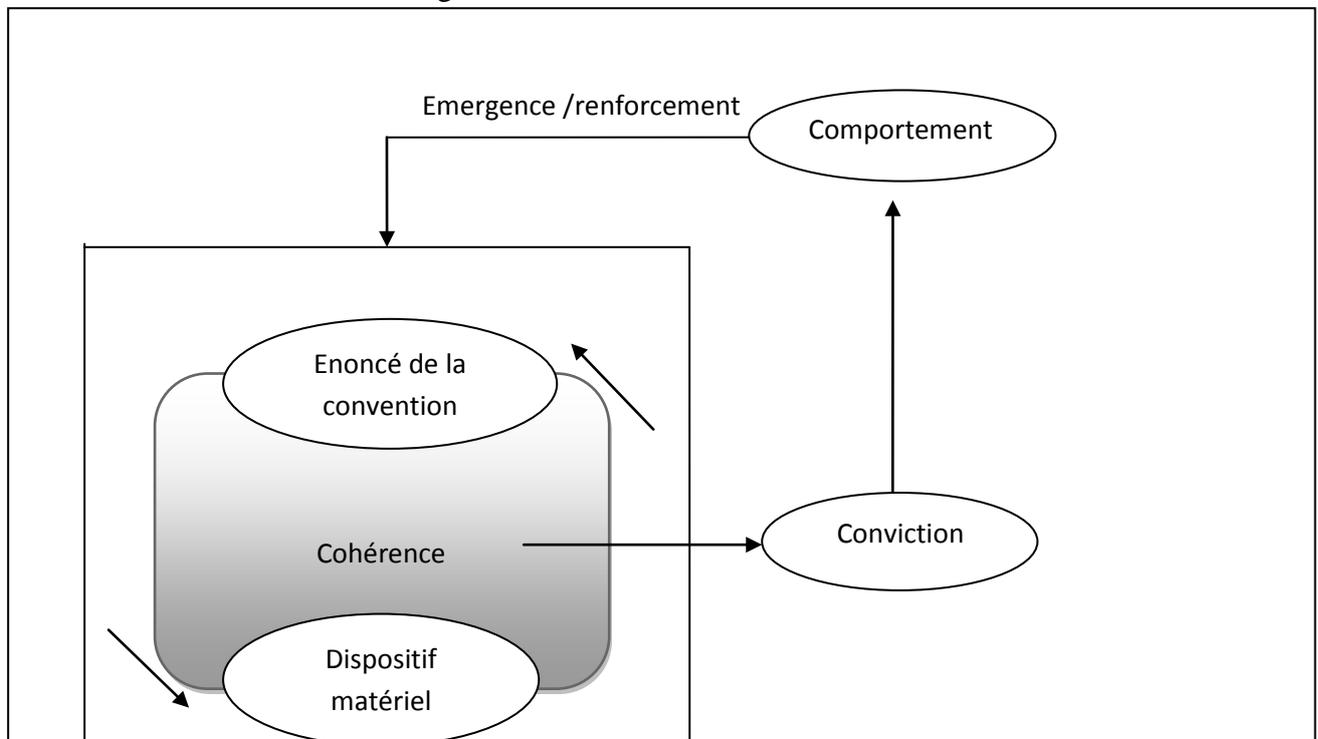


Figure n° 3 : La mise en cohérence de l'énoncé et du dispositif matériel dans l'émergence d'une nouvelle convention. **Source** : Amblard Marc et al¹, Convention et management, p 199.

¹ AMBLARD Marc, conventions et management, édition de boueck, Paris, 2003, p.199.

Plus il y a de cohérence entre l'énoncé et le dispositif matériel de la convention établie, plus le doute ou la suspicion est réduite et plus les adopteurs sont convaincus et coordonnent leurs comportements à ceux des autres adopteurs. Et plus il y a d'adopteurs qui adhèrent à la convention plus celle-ci est renforcée.

A l'inverse, si l'énoncé n'est pas cohérent avec le dispositif matériel alors le doute s'installe dans le groupe, et il y a plus de chance qu'émerge une convention alternative.

Le renforcement d'une convention est fonction de sa cohérence.

Conclusion :

L'approche par les conventions a pu mettre en avant les lacunes du modèle libéral de l'entreprise, et reconsidérer la boîte noire qu'était l'entreprise capitaliste, comme un système d'interactions des individus, cherchant à se coordonner. Dans cette section, nous venons de voir ce qu'est une convention, ses caractéristiques et son origine. Il serait, toutefois, utile de la différencier d'autres modes de coordination tels que le marché, qui lui obéit à des calculs micro-économiques de l'offre et de la demande. La convention n'est pas un simple comportement mimétique, dits d'imitation ou de paniques selon André ORLEAN¹ (1989) car ce comportement doit répondre à une régularité qui offre une procédure de résolution de problème connue avant que le problème ne survienne. La convention n'est non plus un contrat, elle est un processus cognitif collectif, elle se substitue au calcul individuel, contrairement au contrat qui suppose des ajustements intentionnels et donc une certaine stratégie privée, de plus que le contrat est créé pour dénouer une situation particulière entre les contractants qui négocient avant de se mettre d'accord. La convention n'est pas une habitude culturelle, contrairement à l'approche par la culture, la convention présente un modèle d'analyse général qui maintient ses analyses au plan universel, et fait émerger des modes d'ajustements entre individus dépassant l'explication culturaliste de la réussite ou non d'une entreprise.

¹ GOMEZ Pierre-Yves, *Qualité et Théorie des conventions*, édition Economica, Paris, 1994, p. 241.

Section 2 : Approche conventionnaliste de l'entreprise.

Pierre Yves Gomez, professeur à l'école de Management de Lyon, quant à lui, traite le lien entre liberté des individus et leur obéissance aux règles de production collective comme convention qui représente un système d'information¹.

Pour P.Y. Gomez, les acteurs de l'organisation doivent être convaincus du comportement des autres pour s'y conformer également et en adoptant une convention dans le cas d'incertitude, ils la confirment, c'est l'adoption auto-réalisatrice². La convention indique le comportement rationnel que doit adopter l'individu au travers les règles, les normes, etc. C'est donc un écran informationnel qui réduit l'incertitude : on se réfère à la convention car on ne peut réellement traiter l'ensemble des informations qui s'offrent à nous pour agir. Cependant, l'existence d'une instrumentation concrète rend la convention plus convaincante et donc plus susceptible d'être une référence de coordination des comportements. Nous allons nous intéresser dans ce point à la manière dont évolue la convention quand l'organisation évolue également, pour ce faire, nous devons impérativement évoquer certaines notions relatives à sa morphologie, sa cohérence soit à l'intérieur (convention d'effort) ou à l'extérieur (convention de qualification) de l'entreprise.

1. La convention d'effort :

1.1. Définition :

Une convention d'effort selon GOMEZ Pierre Yves : « est une structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. Elle établit le niveau d'effort communément admis comme normal. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité du travail, en émettant une information sur les règles établissant l'implication de l'agent dans le groupe³».

1.2. La morphologie de la convention d'effort :

L'étude des conventions d'un système passe par la décomposition de celles-ci. Analyser une convention revient à étudier très précisément comment se construit, se repère et se modifie, concrètement, ce système d'information entre les individus. GOMEZ (1994) appelle morphologie la structuration en tant que système d'information de la convention, et ce, conformément à la théorie des systèmes. La convention présente des caractéristiques fonctionnelles et organiques, c'est-à-dire un énoncé et un dispositif de transmission.

¹ Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...), permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations.

² AMBLARD Marc, Conventions et management, *op cit*, p183.

³ GOMEZ Pierre-Yves, *op cit*, p182.

1.2.1. Énoncé de la convention d'effort: l'entreprise qui parle d'elle-même.

En tant que procédure collective, la convention d'effort génère une information qui permet d'assurer aux salariés d'une firme l'existence d'une unanimité de l'adoption. Son énoncé explicite la nature de la qualité du travail, le discours que l'entreprise entretient sur elle-même, sur la performance, sur les critères de qualité, sur la juste place de chacun. Il homogénéise les comportements autour d'un effort moyen attendu. Il est possible de distinguer :

- **Le principe commun** : il permet de déterminer sur quoi se fonde l'excellence du travail. Ce qui est considéré comme valeur supérieure dans laquelle s'inscrit l'effort du salarié ;
- **La distinction** : l'énoncé opère une distinction fondamentale entre l'entreprise mue par une fonction d'objectif, et, les employés, libres et souverains, obéissant à leur propre logique de comportement. Les dirigeants sont supposés représenter les intérêts de l'entreprise en même temps qu'ils représentent leurs propres intérêts, par contre les employés sont contrôlés sur le niveau d'effort qu'ils doivent effectuer lors de la production afin de réaliser les objectifs préalablement fixés par l'entreprise ;
- **La sanction** : la convention exprime comment l'effort des salariés les exclut ou les inclut dans la firme. Les sanctions précisent les conditions de l'appartenance à la convention en listant les exclusions internes significatives des performances attendues et non réalisées. Dans le cas contraire, le système de promotion et sa mise en œuvre effective, soulignent les conditions dans lesquelles un employé reçoit la reconnaissance de l'organisation.

L'énoncé établit la langue commune de l'entreprise sur la qualité de la réalisation de l'objectif auquel elle est destinée. Il exprime la nature de l'implication des acteurs, ce qui est attendu d'eux en tant que membres de l'organisation, ce qui sanctionne leur défaut d'implication.

Les différentes sources de l'énoncé : l'énoncé n'est pas réductible à un texte dont la source serait unique. Il peut y avoir plusieurs sources de l'énoncé d'une convention, à condition que celles-ci convergent vers le même objectif. Nous distinguons ces sources selon leurs capacités à confirmer l'adoption soit : par la puissance publique (la réglementation publique), par les professionnels sur eux-mêmes (le syndicat professionnel), par la hiérarchie dans l'entreprise (le discours hiérarchique), ou par les employés (le discours syndical).

1.2.2. Le dispositif : les conditions matérielles de l'effort.

Structure physique qui assure la transmission des informations relatives à la convention. Il prend en compte la fréquence des contacts, le degré de standardisation de l'information échangée et définit la tolérance à la négociation.

Le dispositif délimite les conditions matérielles selon lesquelles est transférée l'information sur la convention qui sont :

- **Les contacts entre adopteurs ou l'évaluation des performances des salariés :** La structure hiérarchique de l'entreprise organise les contacts entre un salarié et l'ensemble constitué par les autres individus existants dans l'entreprise, elle (la structure hiérarchique) supporte des procédures de communication interne et diffuse de l'information, sur l'effort accompli ou à effectuer. Elle contredit l'autonomie organisatrice de l'individu, la rend dépendante d'autrui, et limite sa faculté d'interpréter le niveau de l'effort moyen. L'évaluation des salariés détermine la transmission d'informations sur l'implication attendue et/ou effective et elle permet d'obtenir une relation entre l'effort et les normes de mesure établies par celui-ci. La fréquence des contacts permet de renouveler l'expérience de la convention, le contact avec d'autres adopteurs permet de contrôler le phénomène d'imitation. Plus le contact est fréquent et dure dans le temps, plus la convention est transmise.
- **Le degré de standardisation des contacts :** rend l'expression de l'adoption homogène. La technologie est l'ensemble des techniques assurant concrètement la communication d'informations sur l'effort accompli ou à accomplir. Elle est un moyen de standardisation des contacts, ce degré indique si le lien entre individus et convention est un médium technique et si cette technique se substitue à l'homme et à sa capacité d'interprétation des règles ou le complète. Elle permet de signaler son adhésion et vérifier que les autres l'adoptent aussi.
- **La tolérance à la négociation :** définit la possibilité d'ajustements par contrat dans le cadre conventionnel. La négociation reste possible entre les individus travaillant dans l'entreprise sans que la convention soit remise en cause (la convention est stable mais non figée).

Il faut noter que la cohérence entre l'énoncé de la convention et son dispositif matériel est déterminante de sa pertinence et de son adoption.

1.2.3. La cohérence d'une convention d'effort :

La cohérence d'une convention d'effort se traduit par l'adéquation ou l'harmonie des deux éléments constituant sa morphologie qui sont : le dispositif matériel de celle-ci et son énoncé. D'un côté, le dispositif matériel organise la communication de l'information sur le niveau d'effort admis comme moyen pour l'ensemble des individus présents à l'intérieur d'une entreprise. Ces derniers justifient leurs comportements individuels relativement à la

convention mise en place par l'effet de mimétisme. De l'autre côté, l'énoncé communique l'information sur le niveau d'implication des individus travaillant dans cette entreprise et il homogénéise les comportements des individus autour d'un effort moyen attendu. Il permet de déterminer sur quoi se fonde l'excellence du travail et il dresse le portrait de l'employé modèle. Mais cette excellence du travail doit être reconnue à l'entreprise (professionnel) par un autre groupe d'individus (clients), lors de l'échange, des biens et services sur un marché, ce que nous allons traiter dans le point qui suit.

2. Convention de qualification :

2.1. Définition de la convention de qualification :

Selon GOMEZ Pierre-Yves une convention de qualification est : « une structure de coordination des comportements des agents sur un marché. Elle établit la compétence d'un professionnel et elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité lors de l'échange, en émettant une information sur les pouvoirs de qualifier qu'il s'agit d'attendre des professionnels d'une part, des clients de l'autre. »¹

2.2. Morphologie et cohérence d'une convention de qualification :

Une convention de qualification est un système d'information qui procure aux adopteurs un savoir partagé sur la nature de la qualification professionnelle.

2.2.1. Enoncé de la convention de qualification:

Il sert à préciser la compétence reconnue d'un professionnel par rapport à celle du client. Il établit la grammaire commune de la convention de qualification. Il contient :

- **Le principe commun :** une qualification définit la compétence que l'on ait le droit d'attendre d'un professionnel. Il assure le repérage de ses critères en spécifiant la valeur supérieure dans laquelle s'inscrit la compétence du personnel (un principe par rapport auquel toute la relation professionnel-client va prendre sa forme s'énonce, en fixant l'attente supérieure des acteurs) ;
- **La distinction :** en opposant les professionnels aux clients, la qualification opère une distinction entre les agents adopteurs. Son analyse participera à la clarification du rôle économique que chacun d'eux est autorisé à jouer, et la ligne de partage de leur compétence. Dans ce cas, soit c'est le client qui détermine en aval le rapport d'échange, soit les clients et les professionnels sont censés être solidaires et définissent en commun, en amont l'échange optimal ;

¹*Ibid.*

- **La sanction :** la convention de qualification résulte d'un accord des clients sur la confirmation de la qualification d'un professionnel. Son énoncé précise les conditions de l'exclusion et participe à la définition des adopteurs.

2.2.2. Le dispositif de la convention de qualification:

Il décrit les possibilités offertes aux agents d'éprouver la qualification professionnelle dans les relations d'échange (les conditions matérielles d'existence d'une convention de qualification), trois critères permettent de le décrire :

- **Le nombre de contacts clients-professionnels :** le nombre de contacts et la façon dont ils s'établissent permet de répéter l'échange d'information sur la qualification. Ce dernier (l'échange) peut être effectué entre les clients occasionnellement sans devenir habituel, et il peut aussi concerner des clients entre eux ayant des relations avec un même professionnel dont les rencontres sont courantes ou périodiques.
- **Standardisation des contacts :** Les contacts entre les échangistes (des clients entre eux ou entre clients et professionnels) peuvent être standardisés. La qualification peut être transmise de manière identique par un système normalisé entre les clients ou entre les clients et professionnels. Ces contacts se font à travers des technologies et des matériels qui facilitent la transmission des informations relatives à la qualification reconnue à un professionnel plus qu'un autre par un nombre de clients, puisque ceux-ci (clients et professionnels) communiquent à travers des processus. Lorsque les contacts ne sont pas standardisés, la communication entre les échangistes est plus complexe, ils (contacts) se font par des personnes physiques qui peuvent modifier les informations sur la convention. Et si la technologie est utilisée, ce n'est pas pour standardiser mais pour enrichir l'échange (technologie de complément).
- **Le degré de tolérance à la négociation :** certaines conventions de qualification admettent comme normale la discussion sur les termes d'échange (marchandage). Il est toléré qu'au moment de l'échange la précision et la formulation des termes relatifs à la compétence attendue chez un professionnel. Mais dans le cas contraire, les termes de la qualification peuvent être non négociables entre clients et professionnels, au moment des transactions, car ils (les termes) sont préalablement définis par le marché d'échange des biens et services.

Il est utile de citer quelques spécificités de la convention de qualification qui sont :

- **L'incertitude qualitative lors de l'échange :**

C'est par la tradition de l'individualisme méthodologique qu'un client autonome dans sa prise de décisions puisse définir ses besoins afin d'assurer son choix, mais surtout il doit connaître les normes de référence lui permettant d'évaluer la qualité de l'objet attendu. Mais à condition que ce dernier (le client) ne doive pas être plus exigeant que le marché au risque de s'en exclure de la convention de qualification établie, dans cette situation le client ajuste son comportement à la normale par l'effet de mimétisme rationnel.

- **Convention et division sociale du travail :**

La convention ne porte pas seulement sur la qualité des objets échangés, mais elle porte sur le rôle des acteurs de l'échange suite à une supériorité de savoir d'un professionnel par rapport à son client concernant sa profession. L'incertitude sur l'évaluation de la qualité suite une asymétrie d'information est résolue par une définition conventionnelle commune sur la compétence respective détenue par un professionnel. Et les règles du jeu sont fixées par la convention de qualification qui autorise les choix qualitatifs privés. La division sociale signifie la distinction entre les professionnels qui détiennent l'information sur la qualité qu'un client confirme pour un professionnel après avoir échangé ses produits ou ses services. Ce qui donne lieu à une répartition des rôles entre les échangistes : le client libre de choisir entre un tel ou tel professionnel selon ses convictions et le professionnel qui cherche à satisfaire les besoins de ses clients.

2.2.3. La cohérence d'une convention de qualification :

La cohérence permet de faire le lien entre tous les éléments qui constituent une convention, l'énoncé et le dispositif constituent un système d'information qui permet la transmission de l'information sur la compétence acquise par un professionnel par ses clients sur un marché d'échange. Lorsque les éléments de sa morphologie sont en harmonie, la combinaison des différents éléments composant l'accord social implicite rend la convention plus forte.

Lors de l'échange, le client est autonome de choisir un tel ou tel professionnel sur le marché et il se réfère à des critères d'évaluation de la compétence d'un professionnel par rapport à un autre lui permettant de faire le bon choix, à condition qu'il ne soit pas plus exigeant que le marché. La qualification ne reflète pas toujours la compétence, ce qui pousse les clients à collecter suffisamment d'informations pour éprouver la qualification professionnelle dans les relations d'échange.

3. La convention de qualité :

La qualité peut être expliquée selon GOMEZ Pierre-Yves par : « la manifestation apparente des ajustements socio-économiques produits par une convention de qualification d'une part, et une convention d'effort d'autre part, dont la conjonction caractérise la division sociale et technique du travail. »¹

Deux perspectives d'analyse de la qualité, en utilisant un concept unificateur, celui de la convention.

- La première approche consiste à se préoccuper de la qualité dans le rapport marchand. La notion de convention de qualification apporte une grille de lecture de son émergence.
- La seconde situe la qualité dans un processus de production. La convention d'effort permet l'étude de sa réalisation.

La qualité comme conjonction des conventions d'effort et de qualification :

3.1. Qualité et qualification : la qualité apparaît lorsqu'il y'a une adéquation entre l'objet générique, qui est représenté par une organisation interne des individus travaillant dans une entreprise, et l'objet échangé sur le marché qui est offert par d'autres concurrents. La qualité n'est qu'une confirmation de la qualification par les clients pour un professionnel. L'échange est le moment crucial où sa mesure peut être établie. Cette analyse permet de ne pas demeurer dans une approche en termes de satisfaction des besoins du client et elle intègre la construction conventionnelle du besoin comme un élément moteur du processus. La cohérence d'une convention de qualification est dans l'adéquation de ses éléments morphologiques dans l'énoncé et le dispositif matériel. La qualité n'est qu'un construit lors de l'échange portant sur la compétence d'un professionnel, celle-ci est représentée par les besoins des clients.

3.2. Qualité et effort : C'est mettre en évidence deux facteurs de qualité pour la qualité de production, l'un se situe dans l'apparence, c'est la qualité telle quelle est énoncée, et l'autre est portant davantage déterminant : c'est la convention d'effort qui supporte la réalisation de la qualité. La qualité produite est, en effet, mesurable et quantifiable. Mais elle ne l'est pas en soi de manière universelle. Elle dépend de l'effort telle qu'il se détermine conventionnellement et qui adapte en conséquence les instruments de sa mesure. Se focaliser sur la seule qualité, c'est prendre le résultat comme déterminant sans tenir compte des conventions de sa production. La logique conventionnelle de l'effort dans l'entreprise doit

¹ *Ibid.,p184.*

être établie en premier lieu, car c'est elle qui détermine non seulement le niveau, mais surtout la mesure de la qualité.

La qualité apparaît comme un confluent entre l'interne (l'effort) et l'externe (la qualification).

Il ne peut y avoir la de qualité sans un étalonnage des pratiques des acteurs.

L'importance est au même niveau pour la qualité en tant que construit dans l'échange, et la qualité comme résultat d'un effort de production : la qualité se construit par l'adaptation aux attentes des clients, celles-ci qui posent la qualification comme une donnée comme si l'offre de services ne construisait pas les besoins.

La convention peut être défini comme un système d'information matériel.

La cohérence de la convention d'effort et de la convention de qualification est l'élément central de la réalisation de la qualité.

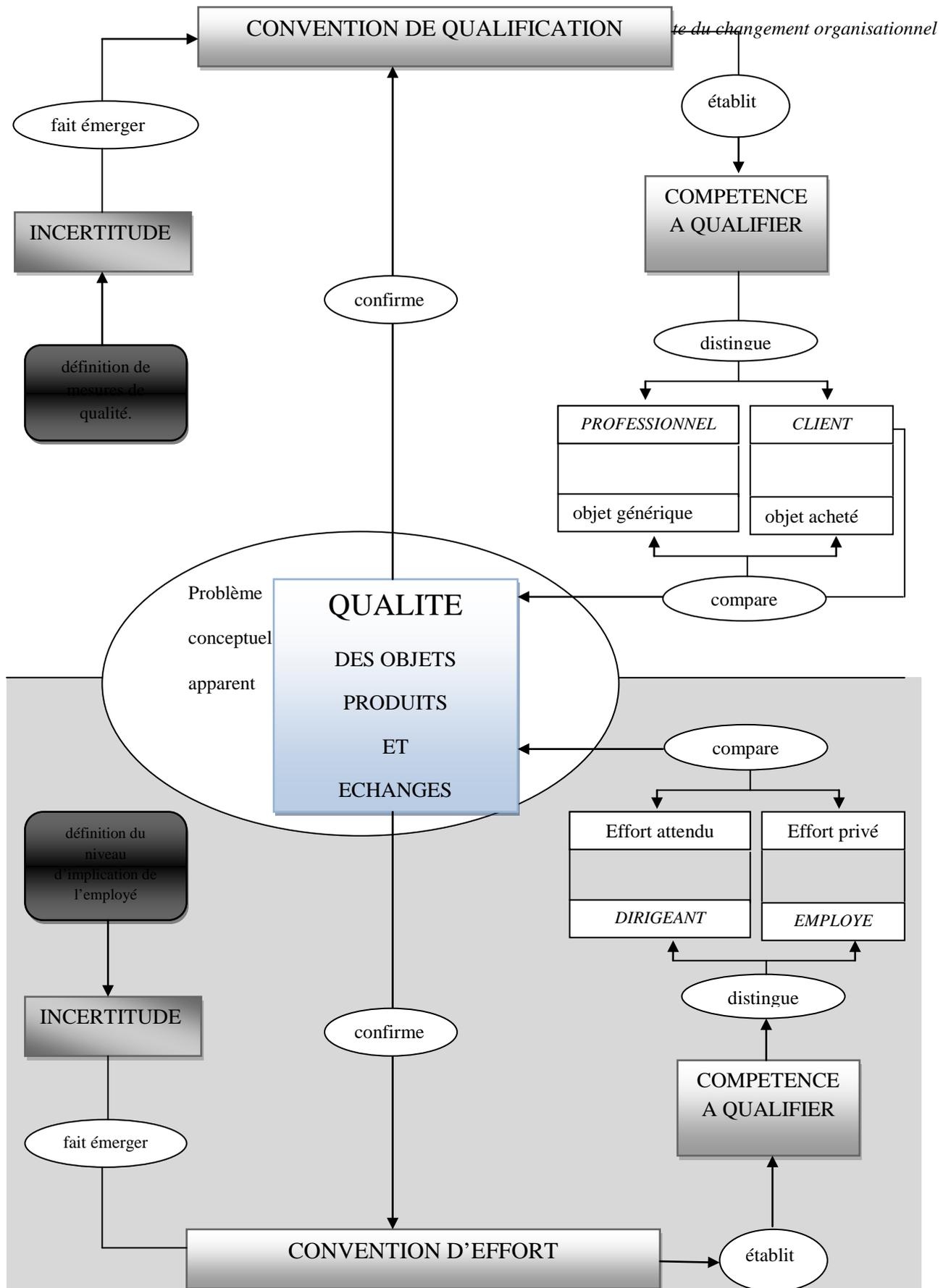


Figure n°4 : Système d'analyse de la qualité,

Source : GOMEZ Pierre-Yves, Qualité et Théorie des conventions, p.215.

Nous constatons, d'après cette figure, que la qualité est un objet frontière entre deux conventions distinctes, en l'occurrence, la convention de qualification centrée sur les clients et la convention d'effort centrée sur l'implication des salariés dans la production des biens et services à l'intérieur de l'entreprise.

Le niveau d'implication des employés dans les discours globaux de l'entreprise est représenté par les objectifs de cette dernière, en vue d'assurer la qualité de ses produits, cette donnée sur le niveau d'effort attendu est perçue par les employés concernés comme une perturbation de l'environnement, par conséquent, une situation d'incertitude quant au comportement adéquat à adopter. Dans ce cas, ces employés auront tendance à se conformer au comportement général plutôt qu'à chercher isolément une réponse à la situation. Ce processus d'adhésion à un même comportement par effet de mimétisme conduit à l'émergence d'une convention dite d'effort. Celle-ci établit la compétence à qualifier, c'est-à-dire le degré d'implication qui sera évalué comme normal ou l'effort admis comme tel. Cependant, nous pouvons distinguer deux visions de cette implication (effort) :

Celle fournie par l'employé (désigné comme effort privé dans la figure) et celui que le dirigeant attend de ce dernier (effort attendu). Par la comparaison de ces deux niveaux d'effort, nous pouvons évaluer de la qualité de l'objet produit. A savoir que si il n'existe pas un grand écart entre ces deux degré d'effort, la qualité est quasi assurée ce qui conduit, systématiquement au renforcement de la convention d'effort établie. Cette partie, centrée sur l'effort, représente le volet interne de la qualité.

Le coté externe repose sur la qualification, qui suppose encore une fois, une confirmation de la qualification d'un professionnel par un client(ou un ensemble de clients) lors de l'échange de biens et services sur un marché. La convention de qualification définit des mesures de la qualité qui rend les individus en situation d'incertitude ce qui fait émerger des comportements individuels inscrivant dans un cadre collectif. La qualité apparaît lorsqu'il y'a adéquation entre l'objet générique que tout professionnel peut produire et l'objet attendu par le client sur un marché on prenant compte ses exigences.

Conclusion :

L'approche conventionnaliste des entreprises, nous offre une vision intéressante sur le comportement des individus dans des situations données sans recourir à des calculs individuels, dans le sens où la convention intègre des dispositifs cognitifs collectifs qui facilitent l'adhésion des agents du système organisationnel aux nouvelles normes régissant l'environnement du travail, de manière à exploiter les relations collectives et minimiser l'incertitude dans des situations de prise de décision, ou lorsque la question de la qualité se pose au niveau de l'organisation et comment cette dernière peut assurer la cohérence du système productif.

La convention d'effort, grâce à son énoncé et son dispositif matériel, elle offre une analyse qualitative de l'organisation interne, qui maintient la cohérence de ces composantes telles que les mécanismes de coordination et les paramètres de formalisation.

Section 3 : le changement organisationnel et les conventions

L'environnement est changeant, l'entreprise doit être flexible pour qu'elle puisse s'adapter aux variations technologiques, environnementales et du marché. Le processus de changement organisationnel est une décision stratégique lourde de conséquences, en particulier sur l'élément humain, indissociable d'un projet de changement. L'objet de cette troisième section est de mettre la lumière sur la notion de changement organisationnel, et nous intéresser à ce processus long et coûteux, qui demande, selon une vision conventionnaliste, de focaliser l'étude sur l'individu et son comportement.

1. Changement organisationnel comme dynamique des conventions :

1.1. Définition du changement :

Bélangier¹ donne une définition du changement comme le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées». Selon cet auteur, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

1.2. Définition du changement organisationnel :

Selon Grouard et Meston (1998)² le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations.

Pour Collerette et al (1997), le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.

Puisque nous proposons dans cette section une lecture conventionnaliste du changement organisationnel, nous allons l'interpréter par l'interaction des individus, qui construisent ce changement, le diffusent mais le subissent en même temps. Toutefois, ces individus concernés par changement doivent également se coordonner dans cette situation d'évolution, et apprendre communément à gérer ce dernier.

¹ Belanger, le changement organisationnel, cité dans le mémoire de magister de ZERKHFAOUI Lyes, le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques algériennes, cas d'Electro-industries, université de Tizi-Ouzou, soutenu le 11 novembre 2010, p 33.

² https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/productivite_emploi/Recueil-cas.pdf.

1.3. Dynamique des conventions :

Les conventions sont dotées du caractère dit évolutionnairement stable, c'est-à-dire que si un petit nombre d'individus dévie du comportement collectif dominant, il va moins bien réussir que ceux qui le suivent. Autrement dit, si une stratégie déviante émerge, elle ne peut renverser le comportement dominant car elle n'est suivie que par un faible nombre d'individus.

Toutefois, dans certains cas, une convention adverse propre à mettre en doute la convention en place émerge mettant les convenants dans un état de doute ou de suspicion, susceptible de les faire basculer vers la convention alternative, c'est l'aspect dynamique des conventions.

1.3.1. Définition de la convention alternative :

L'alternative est la règle prescrivant un comportement différent de celui prescrit par la convention en place. Leurs discours respectifs sont non compatibles. Le convenant qui doute envoie un message informant les autres sur ses incertitudes quant à la légitimité de la convention existante, et remet en cause l'adoption généralisée de la convention en place, le doute déstabilise la convention supposée acquise, et fonde l'alternative.

Toute solution différente de la convention en place ne peut être qualifiée d'alternative, et toute alternative n'est pas forcément apte à engendrer un état de doute.

- En effet, le discours de l'alternative doit être jugé plus cohérent, plus pertinent pour résoudre un même problème d'incertitude auquel sont confrontés les individus.
- Le doute qui accompagne une alternative, doit envahir une population suffisamment grande pour amener ses membres à s'interroger quant à la conviction et à l'adoption généralisée de la convention.

1.3.2. Nature dynamique des conventions :

La convention n'est qu'un équilibre mimétique. Aussi bien la convention de qualification que la convention d'effort peut être soumise à une suspicion conduisant les adopteurs à opérer un autre choix.

La suspicion de qualification ou d'effort se traduit par la survenue d'une convention alternative, procédant une morphologie différente pour résoudre un même problème d'incertitude. L'énoncé, la nature des contacts entre partenaires, une innovation technologique et/ou une collusion accrue entre professionnels ou clients, offrent une alternative à la convention initiale.

1.3.2.1. La genèse des suspicions :

Dans un espace économique et social tramé de conventions. Il ne peut y avoir une cause unique expliquant la chaîne des modifications dont elle serait à l'origine. Il n'est pas

impossible de penser que toute élément morphologique d'une des conventions peut être la cause de leur modification. C'est aussi ce qui la rend difficile car il faut se représenter celle-ci comme un mouvement sans origine, qui se modifie lui-même sans fin.

Les modifications conduisant à la dynamique des conventions de qualification ou d'effort peuvent être assurées d'une manière aléatoire ou stratégique :

- **Modifications aléatoires :**

Il s'agit de processus d'innovation lents qui bouleversent l'ensemble de la cohérence qualitative. Ces innovations peuvent concerner n'importe quel élément de la morphologie comme la représentation que l'on se fait du client à travers la publicité pour ce qui concerne la qualification, une innovation dans le mode d'évaluation des employés, l'introduction d'une nouvelle technologie pour ce qui concerne la convention d'effort.

- **Modifications stratégiques :**

Elles sont la conséquence d'une intention des acteurs sur le marché. Des firmes modifient des éléments morphologiques de la convention (d'effort ou de qualification), afin de remettre en cause celle-ci, et d'évaluer la qualité.

La stratégie signifie que les acteurs peuvent tenter une modification locale, partielle, destinée à améliorer la cohérence qualitative d'une firme et lui permettre d'avoir un avantage concurrentiel.

1.3.2.2. La suspicion comme élément déstabilisateur de la convention établie:

Gomez Pierre-Yves définit la suspicion comme l'existence d'un ensemble d'informations tendant à remettre en question les fondements de la convention déjà en place. Il distingue deux types de suspicion :

-La suspicion de qualification s'agit d'une remise en cause de la confiance partagée quant à la généralisation des pratiques professionnelles. De professionnel en professionnel, jusqu'à ce qu'elle se généralise à l'ensemble du marché.

-La suspicion d'effort est lorsque des salariés revendiquent un changement de leur condition de travail, ou lorsque les dirigeants mettent en place une nouvelle organisation de celui-ci. Il y a une remise en cause de ce qui était une procédure commune d'évaluation de l'effort.

2. Facteurs d'émergence de la convention alternative :

2.1. Les facteurs exogènes :

Ils représentent des agents extérieurs à la convention contribuant à la production d'une alternative. Ils sont étrangers aux déterminants de la convention en place.

2.1.1. Le contact :

Lorsque deux populations ou deux groupes d'individus G1 et G2, adoptant respectivement les conventions C1 et C2, sont amenées à se rapprocher et entrer en contact, les adopteurs de la convention inférieure en nombre de convenants adoptent progressivement le comportement qu'ils supposent être le plus répandu, le convenant justifie ses actes et en atténue la responsabilité en se référant au comportement dominant, c'est ainsi qu'il rationalise son comportement.

2.1.2. La réglementation publique :

Les textes édictés par l'autorité publique sont susceptibles de réorienter les conduites et comportements. Les conventions établies sont alors remises en cause par des lois, le doute s'installe au sein d'une population et favorise ainsi l'émergence d'une alternative.

En effet, la réglementation publique ne crée pas obligatoirement l'accord de tous, car la conformité à un comportement ne résulte pas d'une obéissance aveugle, mais résulte plutôt de la conviction que ce comportement sera adopté par toute la population.

2.2. Les facteurs endogènes :

Ils sont relatifs à la nature même de la convention établie. Trois types de facteurs peuvent générer une alternative : la dissonance, la dissidence et l'intention stratégique.

2.2.1. La dissonance :

La dissonance peut se définir comme une inadéquation du discours délivré par la convention face aux transformations contextuelles, diminuant sa pertinence, et sa capacité à convaincre. Certes, la pertinence n'est pas une qualité indispensable au maintien d'une convention car l'on adopte un comportement seulement parce que les autres s'y conforment. Toutefois, la dissonance peut, à terme, jeter un doute sur le respect de la convention en place, et contribuer à l'émergence d'une alternative.

2.2.2. La dissidence :

La dissidence représente le comportement d'un groupe appelé groupe dissident, qui cherche à s'extraire de la convention établie C1 pour adopter une convention alternative C2, dont il considère le discours plus adapté à la situation ; il n'a pas pour projet de porter atteinte à la convention existante ou la renverser.

2.2.3. L'intention stratégique :

Elle correspond à un comportement conscient et voulu de la part de certains groupes d'acteurs qui disposent d'une influence sur le territoire de la convention établie, de semer le doute au sein de la population pour l'amener à adopter progressivement une convention alternative.

Les stratégies cherchent à augmenter leur utilité sociale et ont pour objectif de renverser la convention en place pour lui en substituer une autre.

La figure qui suit démontre le comportement de l'individu face à une situation d'incertitude.

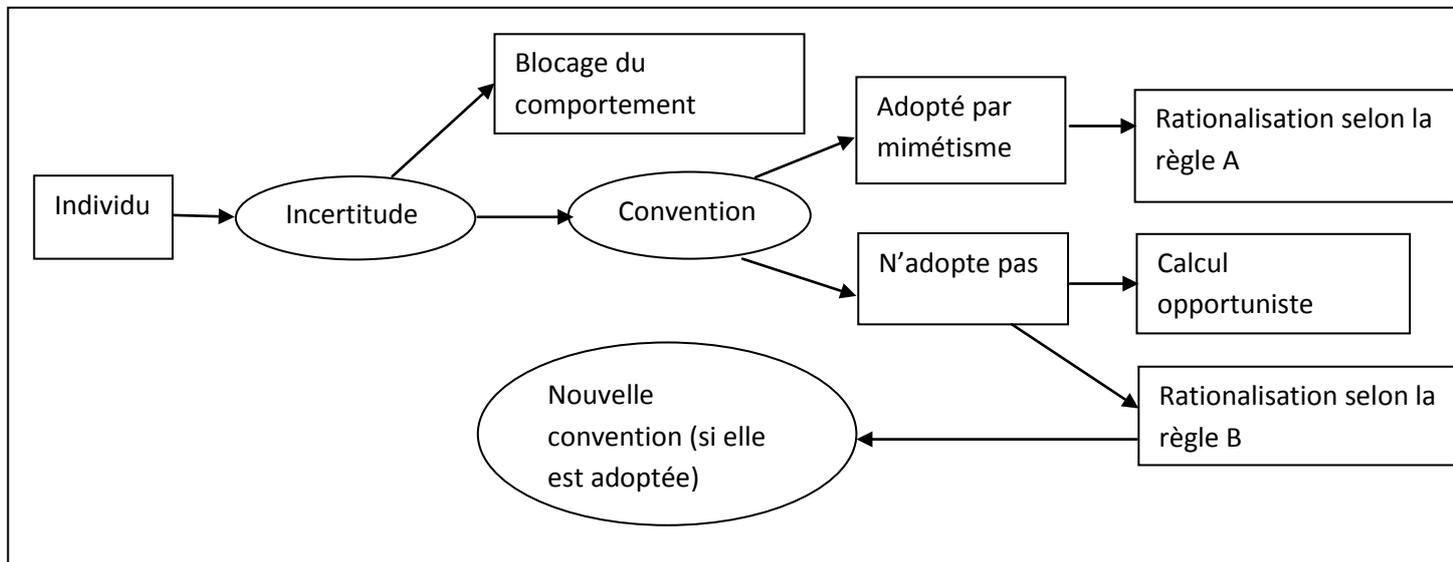


Figure n°5 : Processus permettant à un individu de sortir de l'incertitude.

Source : Amblard Marc, Conventions et management, page 128.

L'individu, en cas de doute, est face à deux solutions possibles : soit il ne fait rien pour résoudre le problème rencontré (blocage), soit il se réfère au comportement général autour de lui qui est admis comme normal, c'est la convention, et dans ce cas, soit il l'adopte également par mimétisme, soit il ne l'adopte pas. Dans le cas de l'adoption, il rationalise son comportement en le justifiant par le choix communément effectué par le reste de la population (ce choix est représenté par la règle A dans la figure). Par contre si un individu n'adhère pas à la convention établie, il peut effectuer un calcul privé pour optimiser son intérêt individuel sans imiter le comportement des autres individus adhérant à cette convention, ou il peut rationaliser son choix selon une autre règle alternative B, susceptible de solutionner le problème qu'il rencontre, dans une situation d'incertitude, par la suite, si cette règle est adoptée par le reste de la population, elle deviendra une convention nouvelle. Les différentes situations perceptibles lors de la rencontre de deux conventions sont exposées dans le point suivant.

3. Lecture conventionnaliste du changement organisationnel :

Qui dit technique dit organisation et qui dit changement technique dit changement organisationnel. Pour réussir un changement organisationnel, ce dernier doit être géré et

planifié sur le plan : financier, structurel, environnemental, etc. D'un regard conventionnaliste, nous expliquerons le changement organisationnel comme un passage d'une convention d'effort établie que nous appellerons C1, à une nouvelle convention d'effort souhaitée que nous appellerons C2.

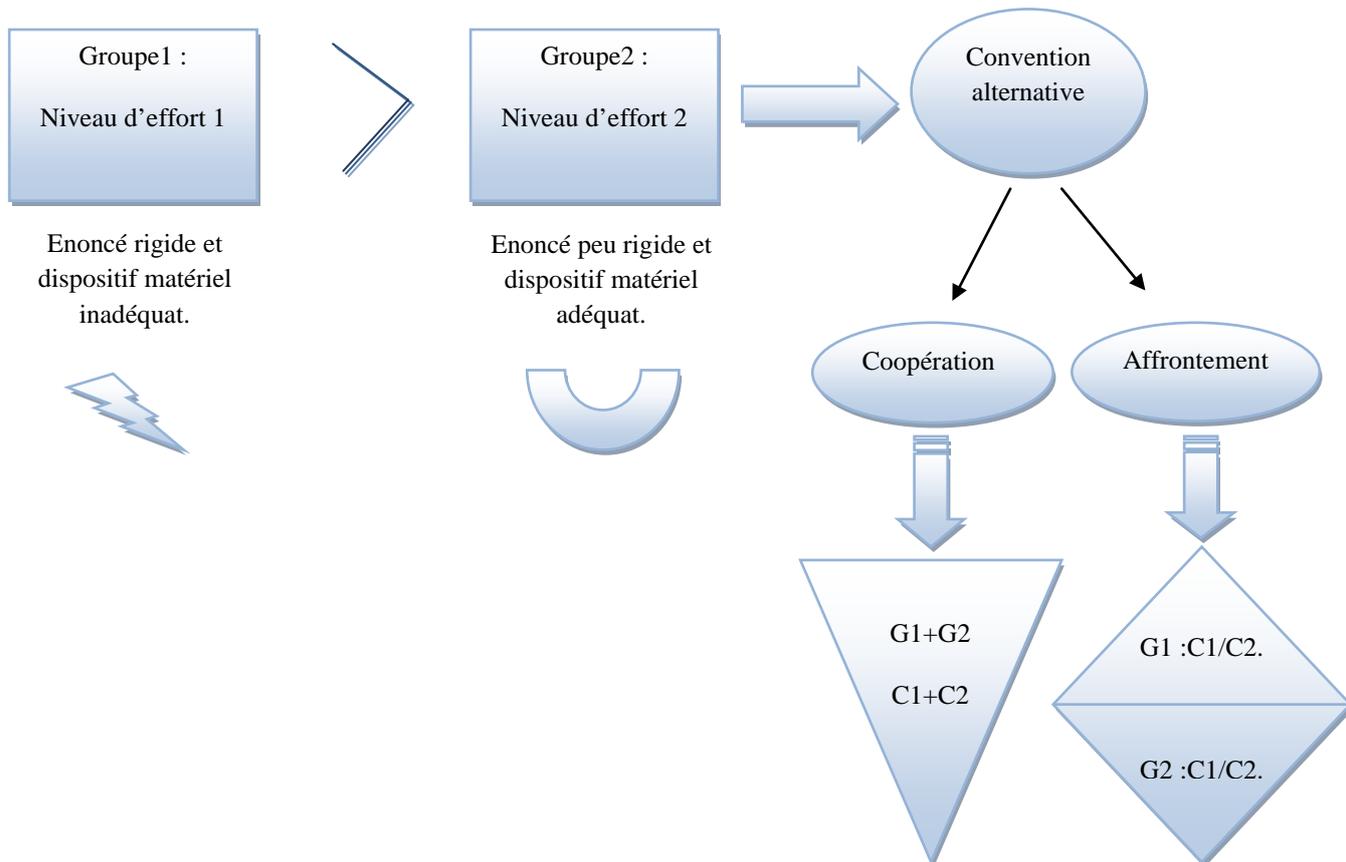


Figure n°6 : les réactions des conventions face à une convention alternative.

Source : Réalisé par nos soins.

Selon cette figure, l'objectif est de comprendre le comportement des individus confrontés à des situations d'incertitude, face à une convention alternative et nous avons choisi la convention d'effort. La cause principale qui favorise l'émergence d'une nouvelle convention est le doute dans la pertinence ou/et la cohérence de la convention établie par un (ou plusieurs) membre du groupe convention, ce qui la déstabilise.

3.1. LA morphologie de la convention alternative : L'énoncé de la convention alternative portera sur :

3.1.1. Enoncé : communique l'information sur un niveau d'effort admis comme normal par le nouveau groupe pour aboutir à un même résultat que celui de la convention établie. Il porte sur ce que les individus trouvent la convention alternative et ils ne le trouvent pas dans celle déjà établie. Il se subdivise en trois composantes : le principe supérieur commun, la distinction des adopteurs et la sanction.

- **Principe supérieur commun :** porte sur un niveau d'effort inférieur à celui dicté par la première convention, afin de produire un même produit de qualité dans une unité de temps réduite.
- **La distinction :** présente le groupe d'individus qui diffuse l'information sur le nouveau degré d'implication des employés pour aboutir à l'objectif fixé par l'entreprise d'un côté, et de l'autre côté, le groupe qui reçoit cette information et qui désire adhérer à cette nouvelle convention.
- **La sanction :** pour ceux qui ne sont pas convaincus de la pertinence de la nouvelle convention, ils seront rejetés par le groupe convenant à la convention alternative.

3.1.2. Le dispositif matériel de la convention :

Une révision ou modification du dispositif matériel adéquat est recommandée afin de communiquer l'information sur le nouveau degré d'implication des employés, puisque c'est le résultat final qui compte pour l'entreprise, et ce n'est pas l'effort fourni par chaque individu. Il prend en compte la fréquence des contacts, le degré de standardisation de l'information échangée et définit la tolérance à la négociation.

- **La fréquence des contacts :** permet d'augmenter le nombre des nouveaux adhérents à la convention alternative et la rend plus pertinente, le contraire pour la convention alternative, ce qui la déstabilise.
- **Le degré de standardisation des contacts :** plus la technologie est utilisée dans la convention alternative, plus l'adhésion des nouveaux membres devient facile rapide et homogène. Elle permet de contrôler et d'évaluer le degré d'implication des employés à la nouvelle convention.
- **La tolérance à la négociation :** l'adhésion des nouveaux convenants à la nouvelle convention par leur propre conviction n'est qu'une preuve de sa pertinence, ce qui rend la négociation presque absente entre les adhérents à cette convention.

3.2. Réactions de la convention établie face à l'alternative :

Quand une alternative émerge, certains comportements sont déviants de ceux des adopteurs de la convention établie. Cette dernière devient menacée par l'arrivée de sa rivale, et réagit de plusieurs manières : réaction de coopération ou d'affrontement.

3.2.1. Les réactions de coopération :

La coopération est l'adaptation de l'énoncé de la convention établie selon les traits de la convention alternative, cette dernière peut s'approprier une partie du territoire de la première.

3.2.1.1. Le recadrage :

Réaction de la convention face au doute, le recadrage correspond à une transformation du contenu informationnel que la convention délivre aux covenants, lui permettant ainsi de s'adapter au discours de l'alternative. Cependant, plus ces informations sont complexes et précises, plus le recadrage (adaptation) sera difficile. Dans ce cas de figure, la convention établie ne disparaît pas totalement.

3.2.1.2. La cohabitation :

Dans ce cas, la cohabitation est l'existence des deux conventions, à savoir C1 (convention établie) et C2 (convention alternative), C2 sera adopté par une population G2 inférieur en nombre à G1 mais cela ne l'empêche pas de mettre en doute C1.

Le passage d'une convention à l'autre demande un apprentissage, ce qui ralentit ce processus au sein d'une population. Cependant, quand une alternative émerge, malgré la résistance de la convention établie, le doute répandu sur la pertinence de celle-ci aura progressivement un effet destructeur sur C1.

3.2.2. Les réactions d'affrontement :

Réactions conflictuelles entre C1 et C2, chacune cherchant à imposer son énoncé, on aura alors une convention établie résistante et qui se renforce, ou qui s'effondre, laissant place à l'alternative.

3.2.2.1. La résistance :

Dans ce cas, le discours de C2 n'est pas assez cohérent pour mettre en doute C1, les adopteurs de celle-ci ne sont pas convaincu de la pertinence de C2.

3.2.2.2. L'effondrement :

A l'opposé de la résistance, si l'alternative véhicule un discours plus pertinent au point de remettre en cause le discours de C1, et plus à même de répondre aux attentes des covenants, ceux-ci réagissent par une adoption générale de C2, suite de quoi, C1 s'effondre totalement.

La survie de C1 dépend du nombre d'individus adoptant C2. Concrètement, si un individu anticipe une domination de C2 (malgré que ça ne se réalise probablement pas), il jugera celle-ci plus pertinente et abandonnera C1, contribuant à renforcer C2 inconsciemment, si chaque individu réagit de la sorte, C1 disparaît progressivement, mais ce processus sera long, la convention étant une régularité, les individus n'ont pas la volonté nécessaire afin de changer brusquement de comportement, ils ont tendance à être spectateurs avant d'agir eux-mêmes, ils cherchent une conviction assez forte pour les pousser à adopter l'alternative. Avant l'effondrement, il est fréquent que les conventions en question passent par toutes les situations citées ci-dessus.

4. Les conséquences de l'affrontement de deux conventions :

Nous pouvons expliquer le changement organisationnel par la voie du changement de convention, suite à l'apparition de situations de doute ou d'incertitude au sein de la populations des adopteurs, cette incertitude se traduit par certains mécanismes généraux que Robert Boyer¹ et André Orléan² développent dans une approche qui met en avant le rôle déterminant du gestionnaire et de l'information. Ces mécanismes sont les suivants :

4.1. La crise : un facteur de changement dans l'entreprise, la crise peut être induite par une menace forte pesant sur cette dernière. L'environnement pousse à une prise de conscience convention pour changer les comportements individuelle et collective du danger. Le décideur (gestionnaire) émet l'information utile à cette prise de conscience ;

4.2. L'invasion : quand un petit groupe adopte la convention B, et qu'il croît en nombre, B déstabilise et remplace la convention A qui était en place, grâce à l'effet de mimétisme, diffusion de l'information et communication interne ;

4.3. La traduction : passage d'une convention à une autre par ce qu'on appelle la politique des petits pas (changement de convention sans brusquer les équipes de travail), ou émergence d'une nouvelle convention assez proche de l'ancienne dans ses principes, elle est difficile à déstabiliser, on dit qu'elle s'auto-reproduit : il y a traduction de l'une dans l'autre.

4.4. L'accord : accord de tous les membres de l'entreprise après négociation, d'élaborer une nouvelle de l'ensemble des salariés. La signature d'un accord n'est pas suffisante, c'est là que la relation direction-syndicat intervient dans l'implication des salariés.

Pour mieux appréhender cette Dynamique, Amblard Marc³ propose la figure suivante :

¹ op cit, page 188.

² *ibid*

³ *ibidem*

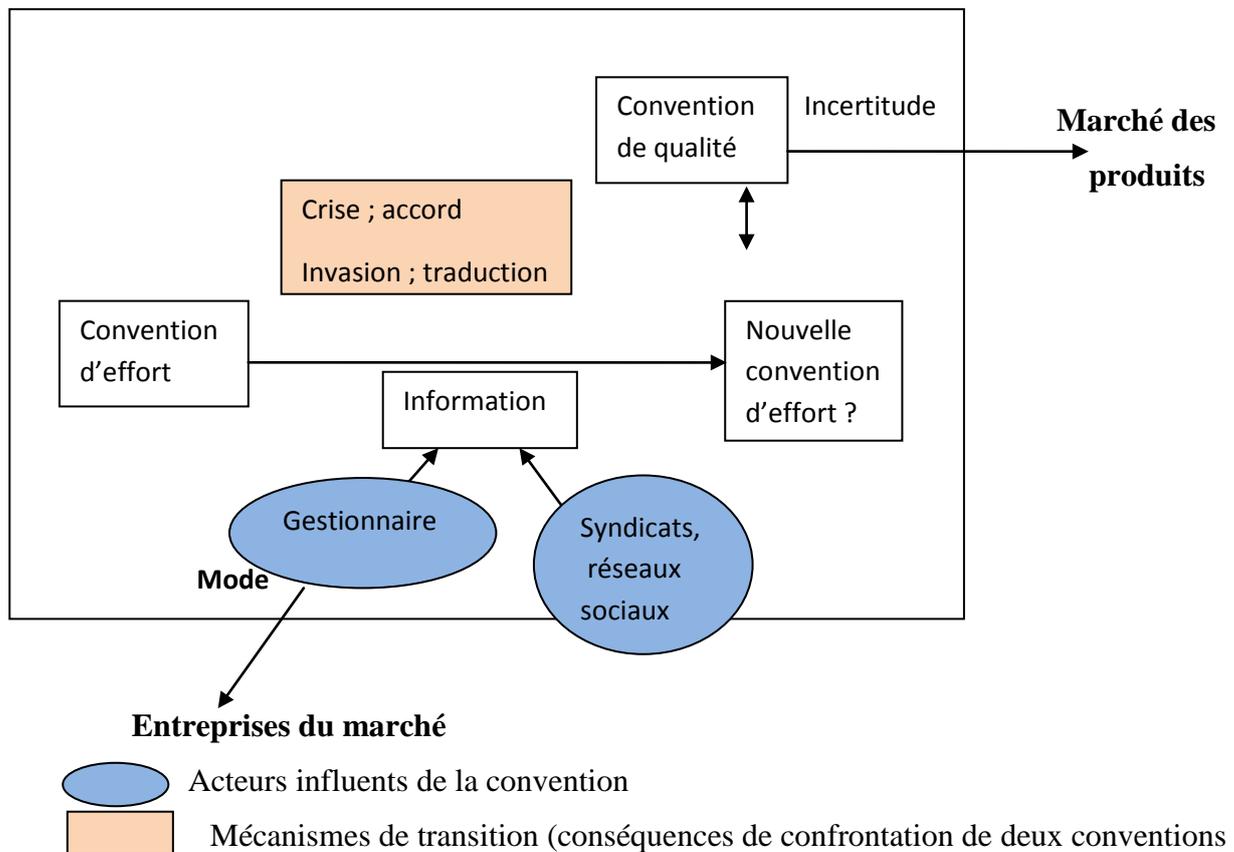


Figure n°7 : la dynamique de la convention d'effort, proposition pour une lecture conventionnaliste du changement organisationnel

Source : Amblard Marc, Conventions et management, p 188.

Nous remarquons dans la figure que la convention d'effort peut évoluer suite à des situations d'incertitude à l'intérieur de l'entreprise (crise, invasion, traduction, accord), comme elle peut évoluer suite à une incertitude émise par le marché, ce qui influe la convention de qualité, et cela se répercute à l'interne sur la convention d'effort. Le gestionnaire joue également un rôle dans cette dynamique, en agissant par mimétisme (effet de mode en observant les autres entreprises du marché) quant aux choix de ses outils de gestion. Il fait émerger des nouveaux comportements normatifs, à savoir que le mimétisme est un moteur puissant de diffusion de nouvelles normes ou conventions dans l'entreprise. Cependant, le gestionnaire est un acteur clé dans la diffusion des informations liées à cette évolution des normes, ou dans la conviction commune des salariés quant à la réalisation de l'objectif commun de l'entreprise (l'efficience). Ainsi que la pertinence de la convention établie, il est chargé de maintenir une

certaine cohérence de cette convention, grâce à la diffusion d'information par les outils de gestion. Il participe à l'organisation du système disciplinaire et *auto-disciplinaire*¹ qu'est l'entreprise, grâce à l'instrumentation dont il dispose, il détient alors un certain pouvoir d'influence. Le gestionnaire a tout intérêt à ce que la convention soit cohérente car le gouvernement d'entreprise est sujet à suspicion en continu, les acteurs se disent souvent qu'il est possible de réaliser une meilleure organisation que celle qui est en place.

Nous pouvons déduire par là qu'il existe une relation entre les outils de gestion et les conventions régissant les comportements. En effet, ils ont le rôle de structurer les choix et comportements des individus, ils réduisent l'incertitude, et écartent les acteurs de l'entreprise de leur propre vision des phénomènes, en induisant des automatismes (routines) dans les décisions et comportements. Toutefois, si les outils de gestion influent sur les conventions, ces dernières influent également sur ces outils par leur dynamique. En effet, une nouvelle convention exige un nouveau savoir, une nouvelle expertise et donc de nouveaux outils de gestion et une nouvelle organisation du travail.

Conclusion :

Le modèle conventionnaliste des organisations, constitue une rupture par rapport au modèle libérale dominant, en concevant l'organisation comme un espace social constitué de plusieurs acteurs, dont le niveau d'implication détermine le niveau de réalisation des objectifs communs. Autour de cette logique s'articule la dynamique des conventions, s'appuyant sur des mécanismes collectifs et socialement construits.

Ainsi, tout changement organisationnel suppose qu'en amont se manifeste une alternative au point de remettre en cause la conviction de chacun dans l'adoption généralisée de la convention établie. Tout comme l'organisation, les conventions ne sont pas immuables même si, par définition, une convention possède une grande stabilité manifestant une tendance à l'auto-entretien (auto-renforcement).

Le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système d'interactions des individus, qui construisent ce changement, le diffusent mais le subissent en même temps, toutefois, ces acteurs du changement doivent également se coordonner dans cette situation d'évolution, et apprendre communément à gérer le changement.

¹ Autodisciplinaire car les acteurs de l'entreprise participent à l'élaboration de la discipline qu'ils subissent (élaboration des conventions).

Conclusion du chapitre:

Les conventions ont émergé bien avant la fin des années 1980, dans les travaux du philosophe du langage David Lewis qui traite la convention comme une régularité, et pose six conditions de réalisation de cette dernière. D'autres travaux comme ceux des sociologues français Laurent Thévenot et Luc Boltanski ont tenté d'apporter une solution aux problèmes de coordination avec des inconnus sur des principes d'équité qu'ils résument en cité ou monde communs, à savoir que dans chaque monde, il existe des règles générales sur lesquelles les gens doivent se coordonner les uns aux autres, ce qui fait émerger les conventions. La convention est dotée d'une morphologie, c'est-à-dire, d'un support théorique représenté par l'énoncé de la convention, qui lui-même, se subdivise en trois éléments qui sont le principe supérieur commun, également appelé principe commun d'efficience, qui représente le discours de la convention, et le message délivré par celle-ci. La distinction opère une différenciation entre celui qui diffuse l'information sur la règle conventionnelle et celui qui exécute cette règle. Quant à la sanction, elle permet aux adopteurs d'une convention de sanctionner implicitement les non adopteurs de celle-ci, la sanction est implicite car la convention n'est pas un contrat, ni un texte de loi, ni une règle formalisée, elle se fait généralement par le rejet du groupe des adopteurs pour le non adopteur. Le deuxième élément constitutif de la morphologie d'une convention est le dispositif matériel de celle-ci. Il se résume également à trois sous-éléments qui sont : la fréquence des contacts entre adopteurs. En effet, plus un groupe adhérent à une convention est en contact avec un autre groupe qui n'y adhère pas, ce dernier aura tendance à adopter la convention du premier groupe, s'il juge de sa pertinence, pour résoudre un même problème d'incertitude. Après la fréquence des contacts, vient le degré de standardisation de ceux-ci, c'est-à-dire l'homogénéisation de l'adoption de la convention par l'utilisation de la technologie, qui permet de renforcer l'adhésion générale du groupe à la convention, en troisième lieu, nous citons le degré de tolérance à la négociation concernant l'ajustement de la convention pour la rendre plus pertinente à la résolution de la situation d'incertitude, les conventions ne sont pas figées. Elles évoluent, se renforcent, ou disparaissent, pour laisser place à des conventions alternatives lorsque les éléments cités au dessus, énoncé et dispositif matériel, ne sont pas cohérents, c'est la dynamique des conventions. Dans le cadre de ce chapitre, nous nous sommes intéressées de plus près aux conventions d'effort, de qualification et de qualité. Les travaux de Pierre Yves Gomez sont d'un apport particulier dans l'approche conventionnaliste. L'auteur parle de la convention d'effort comme d'une structure de coordination des comportements, régissant

L'effort admis comme normale dans une situation d'incertitude des acteurs quant au degré de leur implication dans le travail. La convention de qualification, quant à elle, se perçoit sur le marché, les clients adhèrent à cette convention pour confirmer la compétence ou non d'un professionnel comparativement à un autre et précise la qualification que le client a le droit d'attendre de ce dernier. La convention de qualité se résume comme un confluent entre effort et qualification, la qualité en soi n'est pas mesurable, il est possible de le faire en se référant aux deux conventions précédentes, leur respect et leur cohérence détermine la qualité du produit échangé sur le marché. Ces conventions ne sont pas stables, l'incohérence entre l'énoncé et le dispositif matériel de l'une d'elle, cause ce que Gomez appelle la suspicion, c'est un état de doute qui remet en cause la conviction des adopteurs de la convention en question et fait émerger une convention alternative, c'est la dynamique des conventions, qui suppose plusieurs réaction possibles des conventions établies, les réactions de coopération qui se résument par la cohabitation et le recadrage, et les réactions d'affrontement qui se résument par la résistance ou l'effondrement de la convention déjà en place face à une convention alternatives. Cet état de doute émerge particulièrement lorsque l'entreprise se met à réaliser des modifications, soit dans sa structure, sa stratégie, sa culture ou encore son système technique, ces derniers induisent des changements de comportement au travail, d'organisation de ce dernier, c'est le changement organisationnel, qui affecte de près l'individu, qui préfère se conformer à la convention, plutôt que de calculer individuellement pour résoudre un problème d'incertitude quant à l'effort à fournir au travail.

Troisième chapitre

Le lait, étant un produit de première nécessité, est subventionné par l'Etat. Tous les fournisseurs du lait ou les éleveurs vendent l'intégralité de leur production, au même prix, aux collecteurs qui assurent son transport dans les laiteries, où le lait est transformé pour en faire une variété de produits.

Les exigences des consommateurs sont de plus en plus vastes, l'offre se doit de l'être tout autant afin de répondre à la forte demande. Grâce aux rencontres des différents partis prenants de TIFRALAIT, qui sont : le gérant, la responsable du service ressources humaines, la responsable de la production, le responsable du service commercial, le chef de production, les collecteurs et les ouvriers, nous avons pu collecter des informations d'ordre technique, historique, financier, commercial et social ; via des guides d'entretiens directifs, semi-directifs afin d'expliquer l'objet de notre recherche.

Nos visites ont été faites entre le mois de Janvier et le mois de Novembre de l'année 2015, dans les services : commercial, collecte et ressources humaines. Ce dernier contrôle directement l'unité de production qui est composée de quarante et un(41) employés selon la responsable des ressources humaines.

Dans ce troisième chapitre, nous essayerons d'analyser les informations collectées afin de pouvoir expliquer le changement technique à TIFRALAIT qui a eu un impact sur la structure organisationnelle mise en place ainsi que sur la convention d'effort de l'ancienne chaîne de production, et nous intéresserons aux facteurs d'émergence d'une nouvelle convention par le groupe de la nouvelle chaîne de production comme conséquence de mise en place d'une technique nouvelle.

Nous illustrons notre étude de cas par la déduction des éléments morphologiques de la convention d'effort établie par l'ensemble des employés travaillant dans l'atelier de production, pour coordonner leur comportement, en vue d'atteindre les objectifs fixés par la direction.

Dans ce dernier chapitre intitulé *TIFRALAIT : d'un changement technique à un changement de convention*, nous présenterons trois sections : la première portera sur l'identité de TIFRALAIT, sa structure organisationnelle après la mise en œuvre de la nouvelle technique de production et la méthodologie poursuivie lors de notre enquête. La deuxième section intitulée *Le changement technico-organisationnel à TIFRALAIT* traitera précisément sur la comparaison entre les deux chaînes de production et les impacts exercés par le changement technique sur l'organisation du travail au sein de cette l'entreprise. Quant à la dernière section dont le titre est *Changement technique comme facteur d'émergence d'une convention alternative* portera sur les facteurs déstabilisateurs de la convention d'effort établie, la

morphologie de la nouvelle convention d'effort dans la nouvelle chaîne de production et la discussion des résultats obtenus.

Section1 : Exploration du cadre spatio-temporel de la recherche

TIFRALAIT est une société à responsabilité limitée qui cherche à maximiser son profit, bien que le lait en sachet soit subventionné par l'Etat. Cette entreprise a fixé un objectif de croître son chiffre d'affaire en investissant dans le domaine technologique. Le premier Janvier 2015, la nouvelle chaîne de production a été installée dans l'entreprise après les reconfigurations adéquates pour sa mise en place dans tous les services concernés. Notre étude de cas consiste à expliquer l'impact exercé par l'intégration de la nouvelle chaîne de production sur l'organisation du travail. Pour cela, nous avons mobilisé quelques outils de collecte d'informations que nous verrons dans cette section qui est subdivisée en trois points qui sont : l'identité de TIFRALAIT, sa structure et la méthodologie de notre enquête.

1. Identité de TIFRALAIT :

TIFRALAIT a été créée en 1987 à TIGZIRT, route de CHEURFA. Elle se spécialise uniquement dans la production et la commercialisation des produits à base de lait de chèvres. Par la suite, elle a commencé à se diversifier. Actuellement, c'est une entreprise en essor.

Cette entreprise a plusieurs filiales de distribution et de commercialisation à l'échelle nationale (Tizi-Ouzou, Sidi-Bel-Abbès, Tlemcen, Adrar, Oran, Tipaza, Mascara, Mostaganem), son activité principale est la production de lait et ses dérivés (le fromage, les yaourts et le camembert).

La SARL Laiterie Matinale de TIFRALAIT est une filiale de TIFRALAIT. Elle est située à la sortie sud-est de la ville de TIZI OUZOU sur la Route CHABANE AHCENE, Daïra et Wilaya de TIZI OUZOU, a été créée en 2004 puis rachetée par Monsieur MEDJKANE, son Directeur Général actuel.

L'actionnaire majoritaire de l'entreprise est Mr. MEDJKANE, le fondateur de l'entreprise à hauteur de cinquante et un pour cent (51%) du capital, ainsi que Mme. MEDJKANE à hauteur de quarante neuf pour cent (49%). Ce dernier détient aussi une autre laiterie « IFKI » à Sidi BELABBES qui fabrique du lait UHT (lait en pack).

La poudre de lait livrée par l'ONIL (Office National Interprofessionnel du Lait), constitue la matière première principale pour la production du lait en sachet uniquement qui est subventionnée par l'Etat. Celle-ci est importée de la Hollande puis elle est distribuée aux différentes laiteries algériennes en fonction de leur capacité de production. Une fois la poudre

est disponible au niveau de l'ONIL, la laiterie doit s'occuper de transporter la matière première en quotas par leurs propres moyens de transport. Parmi les produits de la SARL Laiterie Matinale sise à la Route CHABANE AHCENE, sortie sud est de la wilaya de TIZI OUZOU on trouve : Lait en sachet (à base de poudre et de lait de vache) ; *Raïb* et *Lben* en sachet ; *Raïb* et *Lben* en bouteille ; Yaourt en bouteille et en sachet.

Les concurrents directs de TIFRALAIT sont : l'entreprise DRAA BEN KHEDDA, l'entreprise PATURAGES, l'entreprise GIPLAIT et l'entreprise BETTOUCHE. Les concurrents indirects sont : l'entreprise DANONE, l'entreprise SOUMMAM, l'entreprise HODNA et l'entreprise PRESIDENT.

Les clients générant plus de part du CA de TIFRALAIT sont : M. HACHICHE Slimane avec 75 708 333.75 da du CA total, M. HASSANI Mohamed avec 69 186 899.34 da du CA, M. MOKRANI Samir avec 652 333 779.33 da du CA et M. AIT KACI Ali Farouk avec 60 646 970.48 da. Le CA total au 19/10 /2015 est de 809 627 229.85 da (annexe n°5).

2. La structure organisationnelle de TIFRALAIT:

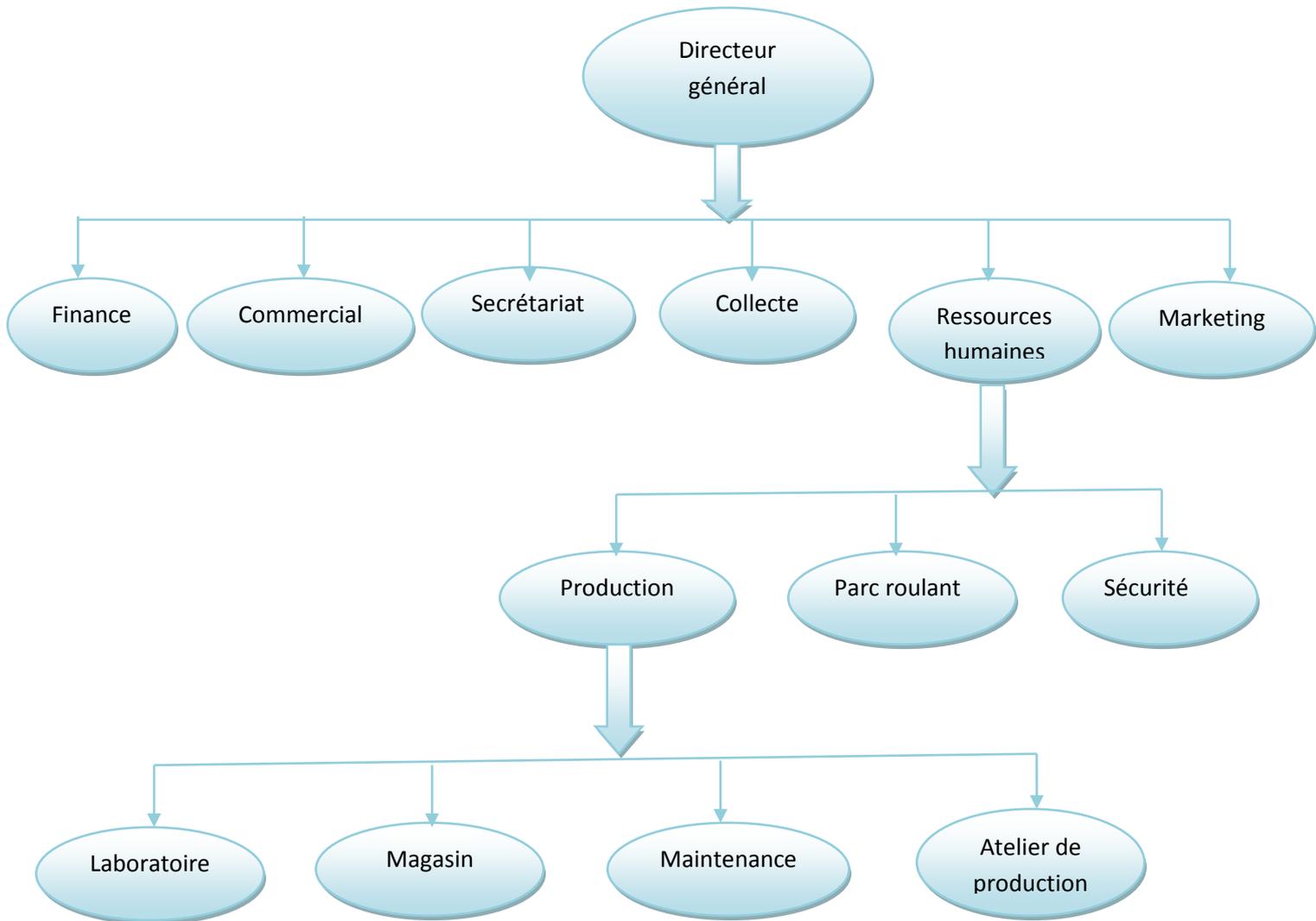


Figure n° 8: L'organigramme de TIFRALAIT (TIZI OUZOU)

Source : Département des ressources humaines de l'entreprise TIFRALAIT, Mai 2015.

Selon l'organigramme de TIFRALAIT, l'entreprise est constituée des services suivants :

2.1. Le service finance : Ce service est pris en charge par un ancien comptable et une aide comptable récemment recrutée. Les fonctions principales de ce service se résument à effectuer les enregistrements des factures d'achat, de vente et tous les flux financiers entrants et sortants de l'entreprise. Les enregistrements se font dans les états financiers suivants : le bilan (annuel et trimestriel), le journal (du 01/01/N jusqu'au 31/12N), le tableau des comptes des résultats (TCR), le tableau des flux de trésorerie (TFT) et le grand livre (le crédit et le débit de chaque compte : client, fournisseur, banque, produits finis, etc.)

2.2. Le service commercial : ce service s'occupe de l'emballage des produits (le slogan, la couleur, le volume, etc.). FILALI est le fournisseur du film alimentaire de TIFRALAIT depuis sa création en 2004. Le responsable de ce service s'occupe aussi des responsabilités du service marketing. Il étudie les évolutions des marchés nationaux pour se rapprocher plus du consommateur final, et il sensibilise TIFRALAIT pour qu'elle puisse réagir avant que ses concurrents le fasse.

2.3. Le service secrétariat : ce service est composé de trois personnes. Il est un centre de liaison entre l'extérieur et l'entreprise et entre les différents services de l'entreprise.

2.4. Le service collecte : il y'a deux femmes qui s'occupent des règlements des comptes bancaires des collecteurs en fonction des quantités du lait collectés et le prix fixé par l'Etat. Le règlement se fait chaque fin du mois par des virements bancaires dans chaque compte de chaque collecteur auprès de la banque du développement local (BDL).

2.5. Le service marketing : les tâches affectées pour ce service sont réaffectés service commercial car le responsable de ce service a quitté cette entreprise.

2.6. Le service ressources humaines : est rattachée et contrôlée directement par la direction générale de l'entreprise. Il est chargé de contrôler le gardiennage et sécurité, du parc roulant, et l'atelier de production. La responsable de ce service est chargée des trois fonctions suivantes : le recrutement (annexe n° 11), l'organisation du travail (annexe n° 04) et la paie (annexe n° 12). Les autres tâches reliées à ce service consistent à remplir les livres comptables propres à chaque employé existant dans l'entreprise qui sont : le registre du personnel (annexe n°06), le registre de paie (annexe n°07), les congés annuels (annexe n°08), les accidents de travail (annexe n°08) et le registre de paie (annexe n°09).

2.6.1. L'unité de production : ce service est chargé des enregistrements des différents produits offerts par TIFRALAIT qui sont : le lait pasteurisé, *Lben*, *Raïb*, lait de vache pasteurisé, *Lben* en bouteille et *Raïb* en bouteille. Le suivi de la production se fait chaque jour par les enregistrements des factures de commande, les quantités produites (coût de revient), les quantités vendues (prix de vente) et les avaries. La gestion des stocks se fait par la méthode FIFO (*first in first out*) pour liquider l'ancien stock en premier. Le plus grand nombre d'effectif est présent dans ce service qui est composé de quatre (04) unités qui sont :

laboratoire, le magasin, la maintenance et l'atelier de production qui comportent le plus grand nombre d'effectif dans toute l'entreprise.

2.6.2. L'unité parc roulant : Cette unité est chargée de contrôler les supports logistiques concernant le transport de la marchandise et des produits finis dans l'atelier de production.

2.6.3. Sécurité : Cette unité est assurée par trois agents qui travaillent une journée sur trois jours chaque un (du 8h jusqu'à 8h du lendemain).

Le changement technique à TIFRALAIT a induit des modifications dans l'organigramme de cette entreprise qui nous donne une vision globale sur sa structure organisationnelle, et nous constatons que dans le département finance il y'a eu recrutement d'un nouvel employé dans ce service suite aux surcharges induites, par l'intégration de la nouvelle machine, dans l'enregistrement des nouvelles opérations comptables et financières. Le service ressources humaines a aussi reçu un nouvel employé pour aider la responsable de ce service à s'occuper des nouveaux employés affectés soit à l'ancienne chaîne de production qui sont au nombre croissant dès l'intégration de la nouvelle machine de production, soit à la nouvelle chaîne de production qui sont au nombre de quatre recrutés et formés dans une durée de trois jours par des ingénieurs étrangers spécialisés dans l'automatisme.

Effectif total de TIFRALAIT en 31/10/2015 est de 67 employés qui sont répartis comme suit :

Direction de la SARL: un homme (51% du capital) + une femme (49% du capital).

Sous la direction :

Le gérant : un homme.

Selon les services :

Finance	Commercial	Secrétariat	Collecte	Ressources Humaines	Marketing
Un homme+une femme	Un homme	02 hommes +une femme	02 femmes	Une femme	/

Le service ressources humaines contient trois unités qui sont :

Production	Parc roulant	Gardiennage et sécurité
-------------------	---------------------	--------------------------------

40 personnes	04 hommes.	04 hommes
--------------	------------	-----------

L'effectif de l'unité production est réparti comme suit :

Laboratoire	Atelier de production	Magasin	Maintenance
02 femmes	Le chef de production qui fixe les deux groupes de production.	02 hommes +une femme	02 hommes

La répartition des tâches dans l'atelier de production se fait selon deux groupes :

Le premier groupe composé de vingt huit (28) personnes (de 8h jusqu'à 16h) :

Conditionneuse n°1	Conditionneuse n°2	Conditionneuse n°3	Pasteurisation et collecte	Laveuse	La nouvelle chaîne de production	Les remplaçantes
04 femmes	04femmes	04 femmes	04 femmes	04 femmes	03 hommes + une femme	04 femmes

Le deuxième groupe composé de douze (12) personnes (de 16h jusqu'à 00h) :

Conditionneuse n°1	Conditionneuse n°2	Conditionneuse n°3
04 hommes	04 hommes	04 hommes

Tableau n° 4 : la répartition des tâches à TIFRALAIT : selon le sexe et l'effectif.

Source : réalisé par nos soins.

Cette répartition des tâches nous permet d'avoir une idée générale sur l'organisation du travail à TIFRALAIT selon : le sexe et l'effectif par service. L'aménagement des lieux est comme suit : l'administration se trouve au premier étage par contre l'atelier de production est au rez de chaussée pour faciliter la livraison aux clients venant des différentes wilayas avec leur propre moyens de transport. La coordination entre les différents services à TIFRALAIT est relativement bonne ce qui donne à l'entreprise un facteur de réussite pour réaliser ses objectifs fixés.

3. Le protocole de recherche adopté:

Notre protocole de recherche construit avec les responsables de TIFRALAIT vise à opérationnaliser le cadre de recherche conventionnaliste. Il s'articule autour des axes :

- Les missions ;
- Les services et les personnes rencontrées ;
- Les outils de collecte d'informations ;
- Les informations obtenues.

3.1. Les missions :

Notre étude de cas a été abordée dans une approche mono site et encadrée qui s'est portée sur une entreprise où nous avons mis l'accent sur plusieurs unités d'analyse: le service ressources humaines, le service commercial, le service collecte, et l'unité de production (le laboratoire, l'atelier de production : l'ancienne chaîne et la nouvelle chaîne, le magasin de stock et le service d'entretien des techniques de production).

Notre mission consistait en l'observation participative en prenant notes durant toutes nos visites à TIFRALAIT et le questionnement des employés et des cadres rencontrés lors de notre enquête comme : les employés de l'ancienne chaîne de production, l'ingénieur automaticien, le chef de production, la responsable de la production, le responsable commercial, la responsable des ressources humaines et le gérant. Nous avons utilisé les entretiens directifs destinés envers les différents responsables avec lesquels nous nous sommes entretenues. Nous avons effectué des visites dans l'atelier de production spécialement pour voir concrètement le fonctionnement de la chaîne de production (l'ancienne et la nouvelle) et les étapes de transformation de la réception du lait cru(ou la poudre pour le lait en sachet) jusqu'à l'obtention du produit fini, nous avons pris notes même sur les comportements des salariés dans les deux chaînes entre les employés et entre les employés et un chef dans un niveau hiérarchique supérieur.

Par l'observation, nous avons pu décrire ce que nous avons vu comme la nature des relations entre les employés, l'appellation par leurs prénoms, etc., car il y'a des informations qui n'existent pas dans les documents, et dans ce cas il faut être objectif afin de pouvoir décrire la réalité telle quelle est et d'en déduire l'information recherchée. L'intégration de la nouvelle machine de production à TIFRALAIT est un changement qui a impliqué des reconfigurations

même au niveau de l'organisation du travail : les postes de travail, le recrutement des nouveaux employés, la formation, etc.

Ainsi, nous avons comme mission de comparer les deux chaînes de production en termes : d'organisation de travail, de coordination, de volume horaire, de type de communication entre les employés, de compétences exigées par les postes et en termes d'effort nécessaire pour effectuer la tâche dans les deux chaînes de production.

3.2. Les personnes rencontrées :

Les individus étant détenteurs d'informations que nous avons rencontrées durant nos visites à TIFRALAIT sont les suivants :

- Le gérant : Monsieur SAHEB Nacer ;
- La responsable du service ressources humaines Madame DJOUADI .K ;
- Le service production: les personnes visées : sont la responsable du service production, le chef de l'atelier de production, les ingénieurs automaticiens, les ouvrières et la biologiste ;
- Le service commercial : la personne visée est le responsable du service commercial ;
- Le service collecte : les personnes visées sont la responsable du service, son assistant et les collecteurs ;
- L'unité sécurité et gardiennage.

3.3. Les outils de collecte d'informations:

Durant notre enquête nous nous sommes focalisées sur un certain nombre d'outils de collecte d'information qui sont majoritairement d'ordre qualitatif afin de pouvoir expliquer notre objet de recherche qui sont: l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et le questionnaire.

3.3.1. L'analyse documentaire:

Dans le but de mieux comprendre les données collectées, et afin de les réorganiser et les reformuler on a intégré les sources documentaires que nous avons pu consulter seulement à l'intérieur de cette entreprise. Ces dernières nous ont aidées à valider ou à reconstituer complètement l'information obtenue. Celles-ci correspondent à l'organigramme de l'entreprise, aux notes de services, les fiches de postes, le règlement intérieur de l'entreprise (annexe n°01), le suivi des ventes par produits(annexe n°02), le suivi de la production par mois (annexe n°3), la fiche des clients avant et après le changement technique (annexe n°05), les mémoires et rapports de stage élaborés sur l'entreprise, le site web de l'entreprise.

3.3.2. Les entretiens: C'est la méthode la plus efficace pour collecter les informations dans le management des ressources humaines. Elle est fondée sur les discours entre le chercheur et les individus présents dans l'entreprise. Parmi les types d'entretiens que nous avons pu mobiliser dans notre enquête :

- Les entretiens directifs où l'interviewé répond à des questions courtes et précises ;
- Les entretiens non-directifs qui insistent sur la conversation libre et ouverte des acteurs sur des thématiques préalablement définies ;
- Les entretiens de groupe: ce type d'entretien reflète l'accord d'un groupe d'individus sur la même explication d'un phénomène précis;
- Les entretiens semi-directifs: dont l'individu est doté d'une liberté d'expression, mais à condition qu'il ne sort pas du cadre limité par la question précisée par le chercheur.

Les individus que nous avons entretenus à TIFRALAIT sont les suivants :

- Un entretien directif : avec la responsable du service des ressources humaines (annexe n°14);
- Un entretien semi directif avec le responsable du service commercial (annexe n°15) ;
- Un entretien semi-directif avec l'ingénieur automaticien sur le fonctionnement de la nouvelle chaîne de production (annexe n°16);
- Un entretien de groupe avec les employés de l'ancienne chaîne de production, afin de tirer l'impact du changement technique sur la performance de l'entreprise et leur comportement suite à ce changement (annexe n°17).

Ces entretiens nous ont permis d'interroger les individus ciblés par le changement technique à TIFRALAIT. **Les guides des entretiens étaient spécifiques pour chaque interviewé, en fonction de son statut hiérarchique**, pour avoir une vision claire sur les problèmes posés lors de l'installation de la nouvelle chaîne de production.

3.3.3. Le questionnaire :

Nous avons pu mobiliser un questionnaire composé de vingt quatre questions (annexe n°18), nous l'avons déposé au niveau de l'entreprise le 15 du mois d'Octobre de l'année 2015 auprès des différents responsables concernées qui sont : le gérant, la responsable des ressources humaines, la responsable du service production, le chef de production et les ouvrières.

L'objectif de ce questionnaire est de confirmer les données obtenues par la voie des entretiens et de compléter les insuffisances des réponses obtenues via ces derniers. Ce questionnaire a été remis en mains propres, aux différents responsables concernés, par nous même.

Le taux de réponse était de quatre vingt dix pour cent (90%) et si il y'a des questions auxquelles nous n'avons pas eu de réponses est due à la non disponibilité des informations à l'intérieur de la SARL Laiterie Matinale TIFRALAIT car c'est une filiale contrôlée par sa maison mère située à TIGZIRT. La durée de onze mois de stage pratique nous a permis de rencontrer les différentes personnes travaillant dans cette entreprise notamment celles qui détiennent les informations utiles dans le cadre de notre recherche.

3.4. Les informations obtenues:

Nous avons pu collecter des informations d'ordre historique, commercial, sociologique, politique, économique, sociale, financière et technique dont l'importance diffère d'un responsable à un autre.

La distinction entre les différentes informations collectées en termes d'utilité par rapport à notre thématique, de natures et de sources différentes, et elle nous aide à mieux comprendre notre objet de recherche.

Nous avons pu prendre attache avec plusieurs responsables étant détenteurs d'informations sur le changement technique, le comportement des individus travaillant dans cette entreprise, ainsi que sur l'impact du changement technique sur le changement conventionnaliste.

Ces responsables ont la capacité de jauger l'évolution du fonctionnement de la SARL Laiterie Matinale(TIFRALAIT), avant et après l'intégration de la nouvelle machine , et nous procurer des informations d'ordre historique, social et économique qui pourraient nous permettre de comprendre les impacts qu'a résulté la modification du système productif en termes de qualification, de compétences et de qualité sur l'organisation du travail.

Le changement technique à TIFRALAIT a induit des changements au niveau de la structure organisationnelle, ce qui a impliqué des reconfigurations dans toute l'entreprise afin d'approprier la nouvelle machine. Le service ressources humaines chargé des recrutements a fait appel au recrutement externe pour embaucher de nouveaux employés qualifiés dans le domaine de l'automatisme pour faire marcher la nouvelle machine. L'extension de la surface bâtie de l'entreprise est une décision de mise en œuvre d'une décision stratégique préalablement étudiée d'acquérir une nouvelle technique de production qui permettra à l'entreprise d'augmenter sa productivité et d'atteindre ses objectifs avec efficacité et efficience.

Section 2 : Changement technico-organisationnel à TIFRALAIT

L'intégration d'une nouvelle chaîne de production machine à TIFRALAIT constitue un changement de techniques de production. Ce changement est l'acquisition d'une autre technique de production, qui consiste en une embouteilleuse importée de France chez SERAC GROUP, un ensemble de filiales fournisseurs d'équipements industriels. L'embouteilleuse a coûté à l'entreprise 470 695 097.06 Da.

La mise en œuvre de la nouvelle technique de production a impliqué des modifications organisationnelles, ce qui a impliqué des révisions dans : la division du travail, le volume horaire, le recrutement, la formation, la mobilité interne horizontale, le renforcement de la communication et le contrôle.

Dans cette section, nous traiterons trois points principaux qui sont : les caractéristiques des deux chaînes de production, la comparaison entre les deux chaînes et les impacts exercés par le changement technique sur l'organisation du travail établie.

1. La présentation des deux chaînes de production à TIFRALAIT :

Afin de pouvoir expliquer le fonctionnement de la chaîne de production à TIFRALAIT, nous avons pris plusieurs produits qui sont : le lait de vache en sachet, le lait pasteurisé, *Raïb* (le lait callé) et *Lben* (le petit lait) en sachet dans l'ancienne chaîne, par contre dans la nouvelle chaîne nous avons pris *Lben* en bouteille comme produit de la nouvelle chaîne, qui suit les mêmes étapes de production que *Raïb* en bouteille et le Yaourt en bouteille, car tous les produits de la nouvelle chaîne de production passent par les mêmes étapes.

TIFRALAIT possède deux chaînes de production que nous présenterons ci après :

1.1. L'ancienne chaîne de production : occupe la plus grande partie de l'atelier de production, elle contient le bureau du chef de la production, une chambre de mélange de la poudre avec l'eau traitée et la matière grasse selon le produit voulu. L'effectif présent dans cette chaîne est de 24 femmes, la division du travail est faite comme suit :

1.1.1. Pour le lait de vache : L'atelier de production possède une porte arrière pour la réception du lait de vache. Une fois le lait est collecté auprès des éleveurs par les propres moyens de transport des collecteurs, dans des citernes métalliques spéciales, il passe par :

- a. Le premier poste de l'autocontrôle :** le lait est testé par une biologiste dans l'autocontrôle (le labo physico-chimique), elle prend un échantillon (environ 250ml) pour chaque collecteur selon trois tests rapides pour la réception du lait :
- Test du thermo lactodensimètre afin de mesurer la densité. C'est un moyen de contrôle pour savoir si les éleveurs n'ont pas rajouté de l'eau pour augmenter la quantité du lait livré, la norme est de : 1.029 pour chaque litre du lait, au dessous de cette norme le lait sera refusé par l'entreprise.
 - Test antibiotique : la biologiste, à l'aide d'un incubateur et un testeur, teste la qualité du lait par la présence ou non de l'antibiotique. Le résultat apparaît dans environ cinq(05) minutes, et si la couleur du lait devienne marron, cela signifie que le lait est périssable car la vache qui a produit ce lait est sous traitement, et la vente de ce dernier (le lait contenant de l'antibiotique) est interdite pour protéger la santé du consommateur final.
 - Test de l'acidité : frais/acidifié. La norme utilisée dans cette entreprise est celle de HACCP (*Hazard, Analysis, Control, critical, points* : analyse des risques et maîtrise des points critiques) ;
- b. Deuxième poste de stockage :** une fois le lait est testé et refroidi, il est stocké dans des cuves de stockage qui sont en nombre de quatorze (14) pour les produits finis ;
- c. Troisième poste de reconstitution :** quatre (04) cuves sont réservées pour la reconstitution du lait par l'analyse de sa teneur en matière grasse qui est de 26% pour le lait de vache ;
- d. Quatrième poste de pasteurisation :** la pasteurisation par la haute température qui dépasse 90°C pour éliminer les micro- organismes ;
- e. Cinquième poste de conditionnement :** le conditionnement dans des sachets d'un litre et le stockage dans la chambre froide.

1.1.2. Le lait en sachet :

- a. Premier poste de reconstitution :** qui est le mélange de poudre selon la teneur en matière grasse avec l'eau traitée pour obtenir un mélange homogène qui sera orienté par le chef de production vers la cuve de pasteurisation qui constitue la deuxième étape ;
- b. Deuxième poste de pasteurisation :** La pasteurisation est le traitement technique par la haute température pour éliminer les micro-organismes banaux et les pathogènes. La pasteurisation à haute température de 80° à 90° en vue de garder la salubrité du lait ;
- c. Troisième poste de refroidissement :** Juste après l'étape de pasteurisation (90°), c'est l'étape de refroidissement à $(4 \pm 2 \text{ C}^\circ)$;

- d. Quatrième poste de conditionnement :** à l'aide d'un film alimentaire acheté par l'entreprise chez un fournisseur privé FILALI, selon les exigences ou les critères dictés par TIFRALAIT. La conditionneuse contient aussi une dateuse pour marquer la date. Cette conditionneuse nécessite deux ouvrières pour recevoir les sachets et les mettre dans des caisses en plastique et deux ouvrières pour les déplacer vers la chambre froide dans des caisses et pour empiler chaque dix(10) caisses ;
- e. Cinquième poste de stockage :** le stockage intermédiaire dans la chambre froide, et ce n'est pas pour une longue période mais jusqu'à l'arrivée du fournisseur ;
- f. Sixième poste de livraison :** la livraison pour seulement des fournisseurs résidant dans la wilaya de TIZI OUZOU. Ceux-ci disposent de camions frigorifiques assurant l'arrivée du lait vers le consommateur final dans de bonnes conditions.

1.1.3. Lben et Raïb :

Les mêmes étapes que le lait pasteurisé mais il n'est pas refroidi. Il est mis dans des conditions lui permettant, à l'aide des ferments lactiques¹, d'atteindre le résultat attendu où la température est entre (20°-30°C).

1.1.3.1. Raïb (lait caillé) :

- a. Premier poste de pasteurisation :** La pasteurisation du lait à haute température dans la cuve de pasteurisation ;
- b. Deuxième poste de la fermentation :** du lait par des ferments lactiques dans la cuve spéciale pour la fermentation ;
- c. Troisième poste de conditionnement :** dans des sachets en plastique spéciaux pour *Raïb* dans la conditionneuse qui nécessite deux ouvrières pour la réception du lait et le remplissage des caisses, et deux autres ouvrières pour empiler les sachets en nombre de dix caisses ;
- d. Quatrième poste constitue la dateuse automatique :** pour marquer la date de fabrication et celle d'expiration de *Raïb* ;
- e. Cinquième poste de stockage :** du lait pasteurisé et fermenté dans la chambre froide réglée à environ 25°C jusqu'à l'atteinte de l'acidité voulue ;
- f. Sixième poste chargé de la la livraison :** aux clients qui ont fait la commande à l'avance, ceux-ci transportent leur marchandise par leurs propres moyens de transport constitués de camions frigorifiques.

1.1.3.2. Lben (petit lait) :

¹ Ingrédients chimiques utilisés pour accélérer la fermentation du lait.

- a. Premier poste est celui de la fermentation de lait :** le lait est fermenté par des ferments lactiques après avoir mélangé une poudre spéciale, achetée chez un fournisseur privé, avec l'eau traitée (pour le lait) ;
- b. Deuxième poste de l'acidification du lait :** le lait est acidifié selon l'acidité voulue par des composants chimiques ;
- c. Troisième poste chargé de refroidissement :** le lait fermenté et acidifié est orienté, par le chef de production, pour être refroidi dans le refroidisseur ;
- d. Quatrième poste s'occupe de conditionnement :** le conditionnement dans des sachets en plastiques spéciaux pour *Lben* dans la conditionneuse qui nécessite deux ouvrières pour la réception de *Lben* et le remplissage des caisses, et deux autres ouvrières pour empiler les sachets en nombre de dix caisses dans la chambre froide ;
- e. Cinquième poste est la dateuse automatique :** pour marquer la date de fabrication et celle d'expiration de *Lben* ;
- f. Sixième poste de la livraison :** après avoir conditionné le lait fermenté, acidifié et conditionné, pour une durée moyenne de deux ou trois jours dans la chambre froide pour atteindre l'acidité voulue.

1.2. La nouvelle chaîne de production : la production s'effectue dans un endroit fermé (stérilisé), là où on trouve seulement six employés qui assurent le bon fonctionnement de la nouvelle machine importée de France. Cette dernière (la machine) produit en grande quantité dans une unité de temps réduite et augmentation du chiffre d'affaire.

La production de *Lben* en bouteille est une production en continue qui passe sept (07) postes :

- a. Premier poste de préparation :** la présence des préformes avant de mettre en marche la machine, un ouvrier doit entreposer un bac de préformes qui sont des petits formats en plastique. Ces dernières rentrent dans la machine par le biais d'un bras métallique muni d'un tapis roulant permettant la glisse des préformes vers le haut et leur enchainement en file, jusqu'au deuxième poste ;
- b. Deuxième poste nommé la souffleuse :** une fois la préforme est à l'intérieur de la machine, la souffleuse forme la bouteille par l'effet de la chaleur et du refroidissement ;
- c. Troisième poste de remplissage des bouteilles :** Une fois la bouteille est prête celle-ci sera remplie de *Raïb* que la machine versera dedans d'une manière régulière par une technique de rotation ;
- d. Quatrième poste sert à contrôler les avaries :** le contrôle des bouteilles ressorties en termes de poids, de conformité à celles attendues. C'est dans cette étape que la machine

fait ressortir des avaries. Il y a un outil de mesure de poids pour évaluer la quantité de *Raïb* versée dans chaque bouteille qui doit contenir 1KG (1000ml) de *Raïb* ;

- e. Cinquième poste de mise du bouchon :** la mise de bouchon par la technique de rotation toujours. Le bouchon est mis sur la bouteille automatiquement à l'intérieur de la machine pour éviter tout contact du produit avec l'air, la date de fabrication ainsi celle d'expiration de *Raïb* en bouteille est mise sur le bouchon de chaque bouteille, dans cette étape ;
- f. Sixième poste de l'emballage des bouteilles dans des fardeaux:** selon l'arôme, la couleur et le goût. Il se fait d'une manière automatique en roulant le type d'emballage précisé préalablement par l'ingénieur automaticien avant de lancer la production et en le collant sur la bouteille par l'effet de chaleur d'une manière rapide ;
- g. Septième poste de regroupement des bouteilles :** le regroupement dans un fardeau. Chaque fardeau contient six(06) bouteilles, ce dernier sera couvert par un film alimentaire en plastique transparent pour faciliter son déplacement vers la chambre froide ;
- h. Huitième poste de stockage :** à l'aide d'un chariot, un ouvrier déplace les fardeaux vers la chambre froide pour les stocker ou les livrer directement pour les clients de gros ou de détails.

2. Critère de comparaison des deux techniques de production :

Type de critère		Ancienne technique (conditionneuses en sachets)	Nouvelle technique (embouteilleuse)
Critères technique:	fonctionnement	Fonctionne seize heures par jour, en continu, sept jour/sept. Elle est composée de trois têtes de conditionnement en sachet, reliées à des cuves par des canaux de distribution du produit, qui sont des tuyaux de différents diamètres.	Ne fonctionne que sur commande d'un client. Le produit <i>Raïb</i> ou <i>lben</i> est conditionné en bouteille en plastique d'un litre, partant d'une préforme absorbée puis chauffée à haute température, puis refroidie, donnant la forme normale des bouteilles, remplie, puis bouchonnée, et enveloppées en fardeau par un film.

	Puissance	fonctionne en continu de 8h du matin jusqu'à minuit. Les sachets sortent	Sur les suivis de production, (annexe n°03), la production de bouteille de <i>Raib</i> ou de <i>Lben</i> peut aller jusqu'à 10000 bouteille et plus, par commande, et par jour. Les bouteilles sortent par lot de six.
	Type de produits	Le produit est conditionné en sachet, qui est, à la base, un film alimentaire en bobine, différente pour chacun des trois produits, que les employés de la chaîne peuvent changer lorsque celle-ci est écoulee (vide).	Le produit, <i>Lben</i> et <i>Raib</i> est conditionné en bouteilles d'un litre.
	Degré d'automatisme	Moins élevé, le chef de production s'occupe de verser les quantités de poudre dans un entonnoir muni d'un mélangeur automatisé, le reste des tâches (tableau n°04) s'effectue manuellement, sauf pour le conditionnement.	Plus élevé, les bouteilles sont rassemblées en lot de six bouteilles (fardeau), puis en lot de dix huit fardeaux.
Critères sociaux :	Nombre d'effectif	Plus ou moins Vingt quatre employés en tout, douze au conditionnement, quatre au lavage des conditionneuses (chaînes), quatre à la réception de lait et sa pasteurisation, en plus du chef de production, le maintenancier en chef, et la	Il existe un automaticien, un automaticien en chef ou maintenancier, chargé de superviser la maintenance des deux chaînes, et une informaticienne, en plus des équipes, de trois a quatre employés, qui sont affectées de l'ancienne chaîne vers la

		biologiste.	nouvelle lorsque celle-ci est en activité, le chef de production supervise les deux ateliers, en tout, le travail peut compter de sept à huit effectifs.
	Hygiène et sécurité	Tenue de travail obligatoire (une blouse, des gangs, des bottes en caoutchouc, une toque). Lavage des mains avant le service. Respect des procédures de sécurité.	Tenue de travail obligatoire. Respect de l'hygiène et de la sécurité.
	Relation sociale intergroupe	Plus de relations sociales. Ambiance de groupe.	Relations réduites.
	Communication	Directe, perceptible entre les employés.	Se réduit aux problèmes techniques rencontrés.
Critères ergonomique	Conditions de travail	Plus d'effort physique, la chaîne est moins automatisée. Position inconfortable à la réception des sachets (position assise). Moins d'aération.	Moins d'effort physique, chaîne plus automatisée. Atelier muni de conduits d'aération, et purificateurs d'air.
	Espace de travail	Superficie réduite, pour un effectif imposant.	Plus grande superficie, pour moins d'effectif.

Tableau n° 5 : critères de comparaison entre les deux chaînes de production de l'atelier de TIFRALAIT.

Source : réalisé par nos soins.

3. Critère de comparaison entre l'organisation du travail dans l'ancienne et la nouvelle chaîne de production :

Le tableau suivant représente les éléments qui nous ont permis de comparer entre les deux chaînes, et d'en déduire les différences d'organisation du travail au niveau de ces deux dernières.

Critères de comparaison	Ancienne chaîne de production	Nouvelle chaîne de production
Tâches	-mélange du produit (lait) et sa pasteurisation. -remplacement de film alimentaire -lavage de la chaîne (intérieur) -lavage des caisses -remplissage des caisses -stockage des caisses manuellement.	-munition en préformes. -lavage de la chaîne -stockage par chariot élévateur. -gestion des stocks des pièces de rechanges
qualification	-aptitude du travail en groupe ; -rapidité, et polyvalence. -facilité de communication.	Qualification en automatique informatique et maintenance.
Volume horaire	Partagé en deux équipes, l'équipe de jour travail de 8h du matin jusqu'à 16 heures du soir, chaque jour, sept jours/sept. La permanence est pratiquée dans les jours fériés et pour les vacances.	En jour d'activité, le travail de production commence à huit heures du matin, et la machine s'arrête lorsque la commande est atteinte.
recrutement	Via l'ANEM	Via l'ANEM
formation	N'est pas dispensé par l'entreprise, le type de qualification exigée n'est pas d'ordre technique, l'apprentissage individuel devient organisationnel grâce à une standardisation accrue des contacts entre usagers de la machine.	Exigée, les connaissances techniques doivent correspondre aux besoins de fonctionnement de la chaîne.

Communication	Très présente entre les individus, qui travaillent de manière rapproché, et les tâches sont souvent effectuées par équipe de deux.	Communication réduite, les postes sont individuellement occupés, les individus n'ont pas besoin de communiquer pour se coordonner. Le nombre d'effectif est réduit comparativement à l'ancienne chaîne de production.
Contrat de travail	CDD d'un an, avec capacité de renouvellement, jusqu'à trois ans. Salaire ne dépassant pas les 15000 da.	CDD avec possibilité de carrière, de promotion, et augmentation de salaire.

Tableau n°6 : Critères de comparaison de l'organisation du travail des deux chaînes de production

Source : réalisé par nos soins.

4. Impacts organisationnels du changement technique :

Dans ce point, nous nous intéressons aux modifications apportées par la nouvelle technique afin de recadrer, réorganiser, réguler et coordonner le travail collectif après l'apport le changement technique. Pour cela, l'entreprise fait appel à des processus incontournables tels que :

4.1. La division du travail :

Après le changement technique, TIFRALAIT a revu sa division du travail. L'entreprise fait appel à des programmes de permanence et des heures supplémentaires qui sont récompensées soit par une rémunération soit par des journées de récupération. La SARL Laiterie Matinale de TIFRALAIT travaille tous les jours de la semaine, y compris les fins de semaine et les journées fériées. La division du travail après le changement est perceptible dans le service et l'unité suivants :

4.1.1. Le service ressources humaines : il y a eu des changements concernant le recrutement des nouveaux employés, ce qui a engendré des surcharges sur la responsable du service ressources humaines concernant l'enregistrement des livres comptables propres à chaque employé. Les exigences de la nouvelle machine en termes de qualification et de compétence, comparativement à l'ancienne chaîne qui n'exige qu'une aptitude médicale (annexe n°10) et un niveau moyen pour faire fonctionner la conditionneuse. Deux automaticiens et une

informaticienne ont été recrutés pour travailler dans la nouvelle chaîne et quatre ouvriers dans l'ancienne chaîne.

4.1.2. L'atelier de production : Avant il y avait une seule chaîne de production avec trois conditionneuses et 24 effectifs, et actuellement TIFRALAIT a rajouté une deuxième constituée d'une nouvelle machine en forme (U) et qui nécessite seulement six(06) à sept (07) individus pour la faire marcher.

Avant l'intégration de la nouvelle chaîne de production, le chef de production, ainsi que le chef de la maintenance, s'occupaient seulement de l'ancienne chaîne mais après l'intégration de cette nouvelle chaîne, ils s'occupent des deux chaînes au même temps et des deux équipes de travail dans les deux chaînes de production.

4.2. Recrutement :

TIFRALAIT n'a procédé au recrutement à l'externe que dans la mesure où les exigences des postes créés à la nouvelle chaîne, étaient indisponibles à l'interne. En effet, TIFRALAIT a recruté deux automaticiens et une informaticienne qualifiés, par la voie d'une offre d'emploi dans le journal. C'est le service des ressources humaines qui s'est occupé de cette procédure, ainsi que des entretiens d'embauches des postulants, pour en arriver à la phase finale, qui est le recrutement définitif, après une période d'essai ;

4.3. Formation :

Le changement technique a imposé une formation accélérée pour le staff technique de l'entreprise. Toutefois, son coût a été inclus à l'acquisition de la nouvelle technique. Et elle a été prise en charge par le fournisseur fabricant et installateur français, de la machine. Sachant que ce dernier est disponible à tout moment en cas de soucis importants, relatifs à la fiabilité de la machine, à savoir qu'il a déjà effectué une intervention sur place, depuis l'installation. Le séjour d'une équipe technique française est prise en charge par l'entreprise TIFRALAIT pour une durée de trois jours.

4.4. Mobilité interne horizontale :

Quatre des employés affectées à l'ancienne chaîne, se voient charger de tâches au nouvel atelier, quand ce dernier est en service. Il y a eu mobilité à l'intérieur même de l'atelier de production sans pour autant qu'il y ait augmentation de salaire. D'après les dires des employés, il n'y a pas une grande différence d'effort exigé.

4.5. Le renforcement de la communication:

Le changement organisationnel nécessite la redéfinition du rôle des cadres. Ces derniers, du fait de l'augmentation de la communication transversale via les réseaux téléphoniques et l'internet, se voient responsabiliser de leur pouvoir qui était celui de transmettre des

informations émanant de la hiérarchie et destinées au personnel d'exécution. Le changement du rôle des cadres se traduit, par le fait qu'ils doivent animer des équipes et les motiver autour du projet de changement. La communication entre collaborateurs occupe donc une place essentielle dans la conduite du changement et implique la mise en place d'une structure de communication au sein de l'administration ainsi que la nomination d'un responsable chargé de la promotion du changement. La communication doit remplir au moins six objectifs par rapport au changement : faire connaître la vision à tous les acteurs concernés, informer sur le déroulement du processus, rassurer sur le bien-fondé du changement et sur la cohérence de la démarche adoptée, valoriser les efforts faits par les acteurs pour concrétiser le changement, aider à anticiper ou à résoudre les difficultés et diffuser les nouvelles règles, les nouveaux comportements à adopter qui soutiennent le changement. Le plan de communication indique la démarche à suivre pour produire et diffuser les messages nécessaires à la conduite du changement. Les réponses et réactions aux messages diffusés sont prises en considération et conduisent à une adaptation du plan de communication.

4.5. Le contrôle :

Depuis le changement technique, TIFRALAIT a intégré de nouvelles techniques de contrôle tel que la pointeuse automatique. Celle-ci reconnaît directement le nom du travailleur à l'aide des empreintes d'index de ses deux mains et enregistre l'heure d'entrée/sortie de tous les travailleurs dans l'atelier de production ;

Le contrôle d'hygiène, du personnel, des locaux et du matériel, se fait chaque six(06) mois, par l'inspection vétérinaire de la direction des services agricoles de la wilaya de TIZI OUZOU, (annexe n°13) ;

Le chef de la maintenance gère le stock des pièces de rechange dans les deux chaînes de production ;

Le contrôleur de gestion est un agent externe à l'entreprise qui compare, chaque trimestre, l'évolution des prévisions des comptes de l'entreprise par rapport aux réalisations.

Le changement technique à TIFRALAIT a induit des reconfigurations sur l'organisation du travail établie, dans l'ancienne chaîne de production, et des impacts sur le comportement des individus travaillant dans cette chaîne. L'intégration de la nouvelle machine de production, a exigé le recrutement de nouveaux employés qualifiés dans le domaine de l'automatique ainsi que dans l'informatique pour faire fonctionner cette nouvelle chaîne de production, suite à l'indisponibilité des compétences exigées par cette chaîne à l'intérieur de l'entreprise. Le groupe dissident constituant le groupe d'employés travaillant dans la nouvelle chaîne de

production, se coordonnent sur un niveau d'effort admis comme normal ; ce qui a donné lieu à l'émergence d'une nouvelle convention d'effort du groupe dissident que nous verrons dans la section qui suit.

Section 3 : Changement technique comme facteur d'émergence d'une convention alternative à l'atelier de production de TifraLait

Les adopteurs de la convention d'effort (CE), dans notre cas, sont les employés travaillant à l'ancienne chaîne de production, mais aussi ceux qui sont affectés à la nouvelle, c'est-à-dire ceux qui sont en contact avec la nouvelle installation technique. A savoir que cette nouvelle technique requiert plus de qualifications techniques, et en automatique, des employés que l'ancienne, qui elle, repose sur une grande standardisation des tâches, avec moins de spécificités du poste. Le travail est répétitif pour les travailleurs affectés à l'ancienne chaîne, c'est-à-dire aux conditionneuses en sachets, le rythme qui est dicté par ces dernières, et reste le même durant les heures de travail. Par contre, la nouvelle chaîne demande des aptitudes particulières, des exigences de poste, comme c'est spécifié dans la fiche d'offre d'emploi utilisé lors des recrutements (annexe n°11). Ce sont là des éléments nouveaux, pouvant amener le groupe d'employés à la nouvelle chaîne à se demander si la convention établie est adéquate pour résoudre des problèmes de coordination. C'est ce que nous verrons, après avoir ressorti la morphologie des deux conventions d'efforts, la CE établie et adoptée par le groupe d'employés affecté à l'ancienne chaîne, et la CE émergente, adoptée par le groupe d'employé affecté à la nouvelle chaîne de production.

1. Morphologie de la convention d'effort établie :

La morphologie représente les piliers essentiels de la convention, ses deux composantes principales, à savoir, l'énoncé et le dispositif matériel.

1.1. Enoncé de la convention d'effort :

Ce sont les messages provenant de sources diverses, de la direction par le biais du règlement intérieur (voir annexe n°1), affichages de la direction, rappels verbaux, etc., et des employés de Tifralait (communication intergroupe et intragroupe). Ces messages sont en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. La plupart des messages ou discours, régissant les comportements à adopter, proviennent du service ressources humaines qui met en relation la direction et les employés concernant les objectifs fixés, attendus et réalisés. Pour mieux

apprécier ces objectifs, dictés par la convention d'effort, nous détaillons le contenu de son énoncé dans les éléments suivants.

1.1.1. Principe supérieur commun :

Au niveau de l'ancien atelier, de l'ancienne chaîne de production, il est commun d'entendre les employés se rappeler mutuellement le nombre de caisses remplies, empilées et stockées dans la chambre froide, ce nombre est révélateur d'une valeur quantitative à atteindre avant de se soucier de l'aspect qualitatif des produits, à savoir, les trois produits conditionnés en sachet. La demande étant régulière, les clients également, il existe une certaine continuité dans le travail qui devient routinier. Les employés se fixent comme objectif la production de telle quantité. Le reste des tâches support à la production, répartition des quantités produites sur les clients, selon la commande, et la période généralement (pénurie ou abondance), et selon la taille du client (grande surface, superette, alimentation générale), c'est le manager qui prend les décisions. Il est noté dans le règlement intérieur de l'entreprise (annexe n°1) que lorsque les nécessités de service requièrent le maintien du travailleur au-delà de la durée quotidienne de travail, le travailleur concerné est, sauf cas de force majeure, tenu de demeurer à la disposition de la Sarl Laiterie Matinale dans la limite d'une amplitude quotidienne de 12h de travail. Dans tous les cas, cela se fera à la demande expresse du responsable de la Sarl Laiterie Matinale. Cette disposition des employés au service de l'entreprise implique tous ces derniers sans exception. Cette implication représente un effort commun des employés.

• Distinction :

On distingue deux niveaux hiérarchiques participant à la mise en place de cette convention qui sont : les membres détenant le pouvoir décisionnel comme le directeur général, M. Medjkane et le gérant de l'entreprise, M. Saheb. C'est eux qui fixent les objectifs de l'entreprise, concrétisés à très court terme, par la productivité quotidienne, et à long terme, par la réalisation de bénéfices nets, et les employés exécutants qui doivent se conformer à un niveau d'effort communément admis comme normal pour converger leurs comportements avec les objectifs fixés par la direction.

• Sanction :

La sanction par la convention diffère complètement de celle dictée par le règlement intérieur. Un employé qui ne se conforme pas aux règles véhiculées par la convention sera sanctionné implicitement par les autres employés adhérents à la convention d'effort (CE). Cette sanction consiste en le rejet du groupe d'employés adhérent à la convention pour le ou les employés n'adhérant pas à celle-ci. Ce rejet crée un climat perturbateur dans le milieu de travail, affectant ainsi la psychologie de l'employé rejeté. Les individus, cherchant à s'insérer dans un

groupe social, doivent se conformer à la convention. De plus, si l'on part du postulat qu'un calcul individuel est limité par une rationalité procédurale, le convenant préfère se référer au comportement répandu. La sanction peut également consister en une forme de persécution morale et de conflits entre les adhérents ou adopteurs de la CE et les non adhérents à celle-ci. Concrètement, la sanction implicite de la convention d'effort à l'atelier de production de tifralait, peut générer une sanction explicite, à savoir, une réclamation ou une plainte de la part d'un groupe d'employés concernant un collègue qui n'effectue pas l'effort dicté par la convention, minimisant son implication, et se détournant souvent du travail de manière répétitive et non justifiée.

1.2. Dispositif matériel de la convention d'effort a TifraLait :

Il rassemble tous les instruments qui ont pour objectif de créer l'accord général autour de l'énoncé de la convention d'effort et convaincre tous les adopteurs, à savoir les employés de l'ancienne chaîne de production, du bien fondé de la convention.

- **Fréquence des contacts entre adopteurs de la CE:**

Les relations interpersonnelles et la communication interne au sein de l'atelier de production de TIFRALAIT sert de mécanisme de diffusion de la CE. Chaque employé affecté à la conditionneuse, c'est-à-dire, à l'ancienne chaîne, sait que les autres savent qu'après une heure de travail, ils doivent effectuer un changement de poste pour éviter l'aliénation professionnelle ou la fatigue physique extrême due à une longue immobilité. Sur les quatre employés affectés à chacune des trois conditionneuses, les deux employés qui s'occupent du remplissage des caisses pour une heure, vont s'occuper du stockage de ces caisses durant l'heure qui suit, et ainsi de suite. Cette information n'est diffusée par aucun autre canal que la communication informelle. Les employés ont la possibilité de communiquer verbalement entre eux pour réaliser cette coordination. Ceux qui n'adhèrent pas à la convention, ont plus de chance de le faire, lorsqu'il existe un contact fréquent avec les adopteurs de celle-ci, ce qui est le cas dans l'atelier de production de TIFRALAIT, spécifiquement, au niveau de l'ancienne chaîne de production.

- **Degré de standardisation des contacts :**

Ce point nous renseigne sur les techniques mobilisées afin d'informer le groupe sur l'effort attendu de tous. Parmi celles-ci, nous avons recensé la chaîne de production composée de trois conditionneuses en sachet, ces dernières représentent un dispositif concret de diffusion de l'information sur le niveau d'effort normal, chaque conditionneuse impose le même rythme physique de travail car elle est automatiquement programmée pour éjecter un même nombre de sachets par unité de temps, ces sachets sont directement entreposés dans des

caisses par les employés, le nombre de caisses émanant de chaque conditionneuse doit également être le même. L'autre technologie de standardisation de l'information sur l'effort admis comme normale est la pointeuse automatique par laquelle tous les employés de la chaîne de production doivent passer pour signaler, par une empreinte génétique, le début de leur service. Cette technologie, mise en place depuis le changement technique, sert à diminuer les retards ou absences non justifiés, qui se font couramment par le biais du pointage traditionnel, grâce à une simple signature imitée. Avec la nouvelle technique de pointage, l'information standard diffusée est le fait d'être à son poste à huit heures du matin pour tout le monde, et tout le monde sait que les autres feront de même. Les adopteurs sont convaincus qu'il est dans leur intérêt de se conformer à cette pratique. Nous avons remarqué que tous les bureaux sont munis d'un téléphone fixe, pour assurer la liaison entre tous les administrateurs, et entre le service ressource humaine et l'atelier de production. La communication est un moyen de diffusion et de standardisation de l'information sur l'effort attendu, notamment l'effort des employés de production.

- **Degré de tolérance à la négociation :**

La négociation d'une convention peut se concrétiser en faisant appel aux contrats entre adopteurs pour mieux se coordonner et s'ajuster les uns aux autres. Cependant, même si la négociation entre les employés reste possible et très présente à Tifralait, ces derniers n'ont pas mobilisé de contrat comme moyen de coordination de leurs comportements et efforts.

La marge de négociation consiste, entre autres, à se remplacer mutuellement aux conditionneuses au moment du déjeuner, remplacer un employé qui quitte son poste plus tôt, en cas d'urgence, et récupérer ensuite le surplus du temps travaillé. S'échanger de poste (gauche ou droite de la conditionneuse) en cas de fatigue. Travailler au lavage de caisses à tour de rôle, sans que le chef de production n'intervienne pour l'affectation, etc. Le degré de négociation est élevé, car les tâches sont standardisés, la qualification est la même pour les employés de l'ancienne chaîne, chacun de ces derniers peut occuper plusieurs poste, la polyvalence est visible dans l'atelier, au fil de nos visites sur les lieux.

2. Emergence d'une nouvelle convention d'effort :

Comme nous l'avons supposé dans la problématique de notre travail, le changement technique à TIFRALAIT a introduit une nouvelle convention d'effort qui est représentée par les employés de la nouvelle chaîne de production, à savoir l'embouteilleuse. C'est ce que nous essayerons de démontrer dans ce point précis. En effet, ce changement a été bénéficiaire pour l'entreprise, le chiffre d'affaire a augmenté (annexe n°2), avec la pénétration d'un

nouveau marché, nouveaux clients (annexe n°5). Toutefois, les employés n'ont pas le choix que de s'y soumettre et de vivre au mieux le changement qui est perçu comme une situation d'incertitude, car les pratiques anciennes ne correspondent plus à cette nouvelle situation, d'où l'émergence d'une nouvelle convention d'effort. En nous appuyant sur les éléments du changement organisationnel expliqué dans la section 2 du présent chapitre, à savoir la division du travail, le recrutement, les nouvelles qualifications, etc., nous tentons de ressortir la morphologie de la nouvelle CE, et procéder à sa comparaison avec celle établie à l'ancienne chaîne (conditionneuses en sachet), comparaison qui pourra mieux nous renseigner sur le changement de convention.

La figure qui suit, représente un cheminement du changement technique qui a influencé l'émergence de la nouvelle CE au sein de l'atelier de production.

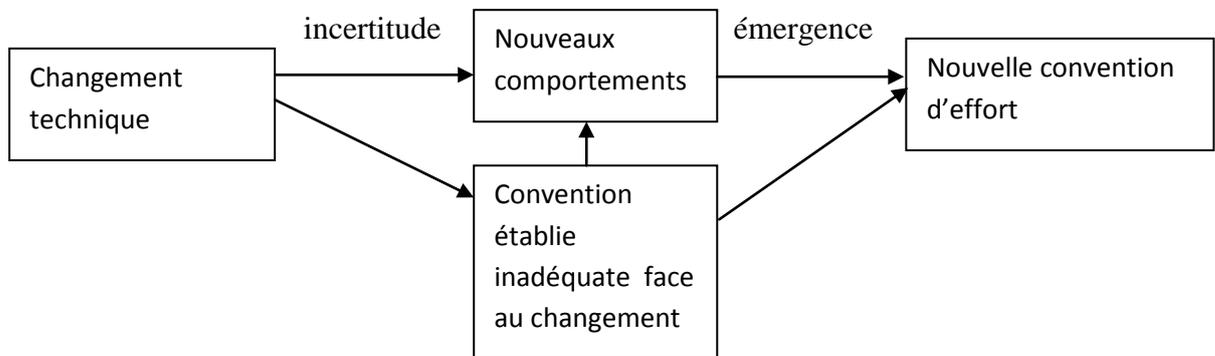


Figure n° 9: Le changement technique comme premier facteur du changement de convention.

Source : élaboré par nos soins.

Le changement technique a apporté de nouvelles attitudes dans l'atelier de production de l'entreprise. Utiliser une nouvelle technique de production nécessite de revoir certaines pratiques, (division du travail, contrôle, tâches à effectuer, recrutement, etc. (voir section 2 du présent chapitre). Ces pratiques sont liées à l'implication des employés affectés à la nouvelle chaîne de production, qui diffère de l'implication des employés affectés à l'ancienne chaîne. Décider du degré de cette implication représente une situation de doute, face à laquelle, la convention établie n'est pas pertinente, c'est-à-dire qu'elle ne résout pas le problème d'incertitude que rencontrent les employés, cela a favorisé l'émergence d'une nouvelle convention d'effort.

3. Morphologie de la nouvelle convention d'effort :

Comme dans la précédente, ce sont tous les éléments nous permettant de repérer l'existence de la convention, dont l'énoncé et le dispositif matériel de cette dernière.

3.2.1. Enoncé de la nouvelle convention d'effort :

Le discours ou le message véhiculé par la nouvelle CE reste la réalisation de bénéfices et l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise, comme à l'ancienne chaîne, cependant il existe certaines nuances dans la perception de cet objectif commun.

3.2.1.1. Principe supérieur commun :

Chez le groupe adoptant la nouvelle CE, au-delà de la réalisation d'un certain seuil de productivité (comme chez l'autre groupe), l'objectif est de satisfaire un client parmi les sept cités dans la première section (annexe n°5), en termes de délai et de qualité également. En effet, ces données sont importantes pour chaque employé travaillant à la nouvelle chaîne. A cet effet, l'effort doit être régi par le respect du délai de livraison, quitte à faire des heures supplémentaires si une commande n'est pas prête à temps. Ainsi que par l'amélioration continue des compétences techniques requises par le nouvel équipement. Cette amélioration se reflète par l'amoindrissement des avaries lors du processus de production. La nouveauté du matériel impose aux employés de pratiquer inconsciemment une anticipation de toutes les situations possibles, des pannes, des défections sur les bouteilles produites, etc.

3.2.1.2. Distinction :

Le groupe de convenants travaillant à la nouvelle chaîne, est composé d'individus adhérents à l'ancienne convention d'effort également, et d'autres individus pour qui, la compétence cognitive ou la qualification requise par la nature du poste, reste une distinction qui exempte ses détenteurs, d'adopter la convention établie. Cette dernière ne convient plus à la coordination des comportements des employés de la nouvelle chaîne, car l'organisation du travail est différente, comme nous l'avons démontré auparavant. Le groupe de convenants, que nous appellerons G1 adoptant la convention CE1 (employés de l'ancienne chaîne), est supérieur en nombre d'adopteurs, mais le groupe G2 adoptant la convention CE2 (employés de la nouvelle chaîne), est convaincu de la non pertinence de CE1 dans ce contexte nouveau et incertain du à l'usage d'une technique de production différente.

3.2.1.3. Sanction :

Un comportement déviant de la nouvelle convention établie est générateur de sanction. Au sein du nouvel atelier, la convention d'effort sanctionne par une responsabilisation plus accentuée autour de la réalisation collective de la qualité, aucun des employés ne peut se

charger des tâches d'un autre, si des erreurs d'ordre technique apparaissent, ou si l'espace de stockage est mal géré. Il y aura sanction de l'employé par le groupe, c'est-à-dire que les postes étant différents et fixes, l'employé aura peine à s'écarter de la convention, il ne peut quitter son poste, comme à l'ancienne chaîne, sauf cas d'extrême urgence. Tous les employés de la nouvelle chaîne savent qu'il existe un niveau d'implication dans le travail, s'absenter reviendrait à perturber le travail de toute l'équipe ou le groupe, dans ce cas, l'employé évite de créer une situation favorable aux conflits.

3.2.2. Dispositif matériel de la nouvelle convention d'effort :

Ce sont les moyens matériels de diffusion des informations véhiculées par le nouveau discours et outils de contrôle du respect de ce dernier.

3.2.2.1. Fréquence des contacts entre adopteurs :

Les contacts entre adopteurs de la nouvelle convention d'effort servent à renforcer cette dernière, et à permettre la conviction généralisée de l'adoption de la nouvelle convention et de sa pertinence comparativement à la convention initiale. Plus les employés à la nouvelle chaîne entrent en contact, par n'importe quel moyen, plus la nouvelle convention est diffusée. Il est à noter que cette fréquence est relativement faible par rapport à celle des contacts entre les employés de l'ancienne chaîne. Cela est notamment dû au fait qu'il y ait plus de qualification dans le travail à la nouvelle chaîne, moins d'employés affectés à celle-ci, et moins de communication, ce qui réduit les contacts.

3.2.2.2. Degré de standardisation des contacts :

La chaîne de conditionnement en bouteille (embouteilleuse) est une technologie servant comme dispositif matériel de standardisation d'informations sur l'usage de la nouvelle CE. Tous les employés de cette chaîne savent que cette dernière ne fonctionne que s'il y a commande de la part d'un client. C'est l'information diffusée par la chaîne de production. Toutefois, tous les employés ne sont pas en contact permanent, et ne manipulent pas tous la chaîne de production, mis à part, le technicien, l'automaticien et le maintenancier. Mais il leur est difficile de s'impliquer au même degré car chaque employé est responsable de son poste, il n'existe aucune polyvalence dans le nouvel atelier, contrairement à l'ancien. Le contact entre adopteurs est réduit. La technique lie tous les employés à la convention, mais de manière moins perceptible. Toutefois, elle responsabilise mieux les employés, être qualifié dégage une certaine autonomie, et cette autonomie ne favorise pas forcément l'adoption généralisée de la CE. Quant à la pointeuse automatique, à laquelle se conforme également le groupe d'employés à la nouvelle chaîne, standardise l'information qui dicte la présence de l'employé

à huit heures au sein des ateliers. Toutefois, le degré de standardisation apparaît moins important chez les employés de la nouvelle chaîne que chez l'autre groupe, car, la standardisation est soutenue par l'effet d'expérience relativement importante des équipes, élément qui gagne du terrain mais de manière progressive dans le nouvel atelier, comparativement à l'ancien.

3.2.2.3. Degré de tolérance à la négociation :

La négociation quant à l'adoption de la convention est fonction du degré de croyance collective de l'efficacité de la convention établie au sein du groupe. En d'autres termes, plus la convention est pertinente et adéquate à la situation, plus la conviction est généralisée et moins les individus négocient les termes de l'effort convenu comme normal. La nouvelle convention d'effort est négociée dans la limite que permet la communication dans l'espace occupé par les conventions. Cette négociation ne concerne pas spécifiquement le degré de l'effort mais les conditions de sa réalisation. De plus, la négociation se passe plutôt d'employés à chef de production et non entre employés. A la nouvelle chaîne, ce degré de tolérance à la négociation est très réduit, car les contacts sont réduits, et les tâches sont qualifiées.

4. Réaction de la CE établie face à la CE alternative :

L'émergence d'une autre convention d'effort à Tifralait, est résultat de non adéquation de la première au nouveau cadre de travail. La suspicion d'effort consiste dans le fait que les employés travaillant à la nouvelle chaîne de production ne peuvent se soumettre aux mêmes normes, pratiques, comportements que leurs collègues affectés à l'ancienne chaîne, pour les raisons suivantes :

- Il y a plus de standardisation des tâches à l'ancienne chaîne de production, avec une aptitude à la polyvalence entre les postes ;
- Il y a plus de qualification aux postes à la nouvelle chaîne de production, la polyvalence est réduite ;
- Les flux de communication sont plus importants à l'ancienne chaîne de production, ce qui favorise mieux l'apprentissage organisationnel ;
- L'ergonomie au travail n'est pas la même dans les deux ateliers (plus grand espace dans le nouvel atelier de production pour moins d'individus) ;
- Le volume horaire de travail est plus grand dans l'ancienne chaîne de production.

Toutefois, d'après notre étude empirique, nous déduisons une cohabitation de ces deux conventions d'effort régissant les comportements de groupe, la différence de la technique qui représente une modification contextuelle qui nous amène à dire que le facteur endogène d'émergence de l'alternative, est la dissonance. En effet, il n'y a aucune intention stratégique de renverser la convention adverse. Cette cohabitation est résultat de la croyance collective en la pertinence de la convention adopté chez chacun des deux groupes. Dans un souci de coordination, les deux groupes convergent leurs intérêts avec ceux de l'entreprise, à savoir la réalisation des objectifs fixés par les décideurs, direction et manager. La réaction se doit d'être coopérative. Chacun des discours véhiculés par les conventions, répond de manière plus objective, aux problèmes de coordination d'un groupe, face à la situation d'incertitude spécifique aux conditions empiriques de travail du groupe en question.

L'installation d'une nouvelle technique de production au sein de l'atelier de Tifralait, a fait émerger une nouvelle convention d'effort. L'ancienne, c'est-à-dire, celle établie, véhiculait un discours focalisé sur les quantités de sachets à produire, satisfaction de la demande des clients en termes de quantités. Toutefois, dans le nouvel atelier, l'objectif commun n'est plus de produire plus, mais de produire de la qualité, et satisfaire un segment de clientèle nouveau, détenant un meilleur pouvoir d'achat. Cette qualité n'est pas uniquement le fruit de la nouveauté technologique, mais également celui de la coordination des efforts des employés. Les deux conventions cohabitent car les deux ateliers sont distincts, les deux groupes d'employés sont convaincus de la pertinence de leurs conventions respectives face aux problèmes qu'ils rencontrent. La qualification exigée au niveau de la nouvelle chaîne de production est un moyen de distinction entre les deux groupes, et un facteur important de différencier l'organisation du travail d'un groupe à l'autre.

Conclusion générale

L'entreprise étant le lieu d'interaction des individus et des techniques de production, il est dans l'intérêt des managers de considérer l'entreprise et de procéder au processus de prise de décision selon une approche conforme à cette interaction. Le système sociotechnique suppose une relation d'influence circulaire entre les techniques, notamment celles de production, et les individus en contact permanent avec ces dernières. L'organisation du travail est le moyen de coordination des individus, tendant à améliorer la productivité de l'entreprise, impactant la structure organisationnelle de celle-ci, c'est le changement organisationnel.

La structure organisationnelle, doit être susceptible de répondre rapidement aux variations de l'environnement interne et externe de l'entreprise, qui poussent cette dernière à innover sa structure, et à accompagner les individus dans son appropriation. L'appropriation suppose le recours à des moyens, dispositifs, et méthode d'accompagnement du changement organisationnel, et de minimisation de la résistance des individus à ce dernier. Ces dispositifs se résument à la communication, la formation, le coaching, le leadership mobilisateurs des individus, pilotage des risques, l'implication de la direction ou des initiateurs du changement, etc. toutefois, il n'existe pas de méthodologie d'appropriation bien définie, car une fois de plus, c'est la structure organisationnelle qui impose l'utilisation d'un dispositif ou d'un outil de management du changement plutôt qu'un autre, et le degré de son déploiement.

Changer les anciennes pratiques reviendrait à perturber la certitude dans laquelle œuvraient les individus, qui ont admis un effort commun, implicitement consenti comme normal, dans le cadre de la convention d'effort. Cette dernière est une structure de coordination des comportements et un mode d'ajustement du niveau d'effort de tous les individus de l'entreprise à un niveau moyen, sans recours à des calculs individuels. La convention est une remise en cause du modèle économique classique, qui prévaut la rationalité parfaite des agents économiques. L'approche conventionnaliste a été mobilisée par des travaux, autres que managériaux, c'est le cas de la philosophie du langage, les jeux mathématiques, ainsi que la sociologie. La convention d'effort sert à résoudre un problème d'incertitude quant à l'effort à fournir, indépendamment des intérêts individuels, qui sont prônés par un paradigme de recherche en sciences du management, appelé individualisme méthodologique. La convention peut évoluer lorsqu'elle ne procure pas une pertinence face à l'incertitude. Dans ce cas, une autre convention émerge, et est adoptée, car elle présente plus de cohérence entre l'énoncé qu'elle véhicule et son dispositif matériel. La dynamique des conventions suppose des réactions de celles-ci, celle établie et celle émergente, à savoir des réactions de coopération ou d'affrontement.

Le changement technique à TIFRALAIT, que nous avons posé comme situation d'incertitude dans notre travail, constitue le point de départ d'un changement de structure et de pratiques de l'entreprise, ou d'une manière plus concrète, un changement d'organisation du travail des individus, et l'émergence d'une nouvelle convention d'effort dans l'atelier de production de TIFRALAIT.

Afin de répondre à la problématique portant sur l'impact organisationnel du changement technique sous un angle conventionnaliste, problématique posée au début de notre travail, nous avons émis trois hypothèses de recherche.

L'observation du travail dans les deux ateliers de production de l'entreprise TIFRALAIT, la comparaison entre les deux chaînes de production, et les entretiens avec les employés et le corps administratif, nous ont permis de détecter des modifications dans l'organisation du travail des personnes, qui se sont vu chargés d'autres responsabilités, et de tâches différentes depuis l'installation de la nouvelle chaîne de production ou le changement technique, ce qui nous a permis de vérifier notre première hypothèse.

Le groupe affecté à cette nouvelle technique de production, occupant le nouvel atelier, se comporte différemment du groupe travaillant à l'ancien atelier, le travail exigé n'est pas le même, les gestes diffèrent, les heures de travail, l'espace de travail, la qualification, et la manière dont se coordonnent les individus, diffèrent également. Cela a été interprété de notre part comme un changement de convention d'effort. Nous avons supposé l'émergence d'une nouvelle convention, véhiculant la qualité et le respect des délais comme discours, ce dernier étant plus cohérent avec la nouvelle technique de production, à savoir le dispositif matériel de la convention.

Dans ce nouveau contexte de travail, les employés adoptent une autre manière de se coordonner, la communication qui est très présente dans le groupe affecté à l'ancienne chaîne, n'est plus autant mobilisée, car les postes sont qualifiées, ce qui suppose que les tâches diffèrent d'un employé à l'autre, l'ingénieur technicien s'occupe de la maintenance technique, remplacement des composants techniques, passation de commande pour stock, etc. Tandis que l'automaticien et informaticien se chargent des réglages automatiques, lancement de la production, arrêt de la chaîne, etc. Cependant, au-delà des procédures formelles de réalisation du travail, il existe une convention d'effort dans le nouvel atelier, qui suppose un accord commun et implicite de réalisation de la commande d'un client dans les délais, ce qui requiert l'implication de tous les adhérents au groupe. La nouvelle convention d'effort est plus rigide, elle sanctionne les non adopteurs, du fait que leur non implication est plus perceptible dans la nouvelle chaîne de production, ou la division du travail est plus formalisée.

Bibliographie

Ouvrages :

1. ALAIN Laurent, L'individualisme méthodologique, Edition Presses universitaires de France, Paris, 1994.
2. AMBLARD Marc, Conventions et management, préfaces de P.Y. GOMEZ et Claude Bensoussan, Edition de boeck, Bruxelles, 2003.
3. AUTISSIER David, BENSEBAA F, MOUTOT Jean-Michel, les stratégies de changement, l'hypercube du changement gagnant, Edition Dunod, Paris, 2012.
4. AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement, édition Dunod, Paris, 2007.
5. AUTISSIER, David et MOUTOT Jean Michel, Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action, Edition Dunod, Paris 2003.
6. BATIFOULIER Philippe, Théorie des conventions, Edition ECONOMICA, Paris, 2001.
7. BARRANGER Pierre, RENARD Philippe, management et techniques de gestion, Edition Sirey, Paris, 1987.
8. BOLTANSKI Luc et Thévenot Laurent, De la justification, les économies de la grandeur, Edition Gallimard, France, 1991.
9. BOYER Luc, 50 ans de management des organisations, Editions d'organisations, Paris, 2005
10. BRENOT Jacques, TUVÉE Louis, Le changement dans les organisations, Edition Presses universitaires de France, 1996.
11. DeBresson Christian, comprendre le changement technique, Edition les presses d'université d'Ottawa, Canada, 1993.
12. ELLEBOODE Christian, La division du travail : de l'économique au social, Edition Armand Colin, France, 2006.
13. FABI Bruno, L'ESCARBEAU Robert, psychologie du travail et des organisations, les transformations du travail, Edition L'Harmattan, Paris, 2001.
14. GAGNON Yves-Chantal, Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel, Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2012.
15. GOMEZ Pierre Yves, Qualité et Théorie des conventions, Edition ECONOMICA, 1994.
16. GROUARD Benoit et MESTON Francis, L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, préface d'Edouard Michelin, 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2005.
17. MINZBERG Henry, structure et dynamique des organisations, les Editions d'Organisation, Agence d'Arc, Paris, Montréal 1982.

18. Murray.G, Bélanger.J, Giles.A, Lapointe.P.A, L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?, Edition Les Presses de l'Université Laval, Canada, 2004.

Thèses et mémoires :

- 1- MOUKKES Farid, La structuration des relations de travail et la gestion des ressources humaines au sein des entreprises algériennes. Cas Electro- Industries, mémoire de Magister, gestion d'entreprises, Université de Tizi-Ouzou, soutenu le 9 Novembre 2011.
- 2- ZERKHFAOUI Lyes, Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries, mémoire de Magister, gestion des entreprises, Université de Tizi-Ouzou, soutenu le 11 Novembre 2010.

Sites web :

1. http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000545
2. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00657729>
3. <http://f.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/294/files/2012/09/noteThdesConventions.pdf>
4. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00423747/document>

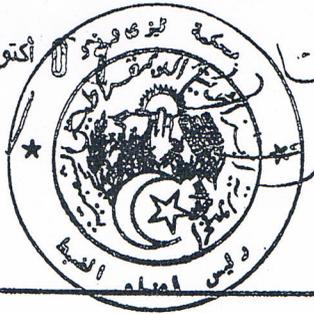
Autres documents :

1. Le règlement intérieur de l'entreprise TIFRALAIT

Annexes

2007 أكتوبر

07



البيان
مكتوب

SARL LAITERIE MATINALE

Annexe n° 01

REGLEMENT

INTERIEUR



SOMMAIRE

Titre I :

- Dispositions générales
- Objet et champ d'application

Titre II :

- Organisation technique du travail
- Horaires
- Permanences
- Congés

Titre III :

- Hygiène. Sécurité. Médecine de travail
- Consignes de sécurité
- Propreté des lieux de travail

Titre IV :

- Discipline générale
- Les fautes professionnelles
- Les sanctions disciplinaires
- La commission de discipline

Titre V :

- Dispositions finales diverses



Titre I :

DISPOSITIONS GENERALES

OBJET :

➤ Article 1 :

- Le présent règlement intérieur (R.I) est élaboré en application des dispositions de la réglementation en vigueur notamment :
- La loi 90-11 du 21-04-90 relative aux relations de travail
- La loi 91-29 du 21-12-91 relative aux relations de travail
- La loi 88-07 du 26-01-88 relative à l'hygiène, à la sécurité et la médecine de travail
- Toutes dispositions légales ou réglementaires nouvelles seraient immédiatement exécutoires, ce qui entraînera la modification de ce présent règlement intérieur.

CHAMP D'APPLICATION :

➤ Article 2 :

- Le présent règlement intérieur (R.I) s'applique à tous les travailleurs salariés de la Sarl Laiterie Matinale sans distinction de sexe ou de position dans la hiérarchie.
- Sont également soumis à ce règlement intérieur (R.I), les stagiaires et les apprentis.

CONTENU DU REGLEMENT INTERIEUR :

➤ Article 3 :

- Le présent règlement intérieur (R.I) applicable au sein de la Sarl Laiterie Matinale a pour objet de définir les règles relatives à l'organisation technique du travail, à la discipline générale et aux normes d'hygiène et de sécurité dans le travail. Il identifie en outre les manquements dans la vie professionnelle et fixe les sanctions réglementaires correspondantes.

Titre II :

ORGANISATION TECHNIQUE DE TRAVAIL

HORAIRES DE TRAVAIL :

➤ Article 4 :

- Les horaires de travail sont fixés par la Sarl Laiterie Matinale après avis du délégué du personnel.



➤ Article 5 :

- Les travailleurs salariés sont tenus de se conformer aux horaires de travail en vigueur à la Sarl Laiterie Matinale dans le cadre des procédures d'émargement et de pointage arrêtées par la Sarl Laiterie Matinale.

➤ Article 6 :

- En aucun cas un travailleur ne peut se substituer à un autre en matière d'émargement et de pointage.
- Sarl Laiterie Matinale décline toute responsabilité pour tout préjudice pouvant survenir à l'intérieur de sa structure pour le compte duquel le pointage a été effectué frauduleusement et dont l'absence au lieu de travail a été dûment constatée au moment de la survenance du fait dommageable.

➤ Article 7 :

- Lorsque les nécessités de service requièrent le maintien du travailleur au-delà de la durée normale de travail, le travailleur concerné est, sauf cas de force majeure, tenu de demeurer à la disposition de la Sarl Laiterie Matinale dans la limite d'une amplitude quotidienne de 12h de travail. Dans tous les cas, cela se fera à la demande expresse du responsable de la Sarl Laiterie Matinale.

➤ Article 8 :

- Le maintien du travailleur au-delà de la durée quotidienne de travail ou les jours de repos ou férié donne droit à l'application des mesures prévues en matière de récupération et d'indemnités pour les heures supplémentaires.

➤ Article 9 :

- La permanence est une astreinte pour la nécessité de service ou de sécurité. Tout travailleur quelque soit son rang peut être assujéti à une permanence à la demande de la société. Un tableau nominatif établi par celle-ci désigne les travailleurs concernés, les lieux, les jours et les horaires de permanence. En cas de force majeure empêchant un travailleur d'effectuer la permanence, ce dernier doit informer le chef du personnel ou son chef direct, 48 heures au moins à l'avance.

➤ Article 10 :



- Durant les heures de service, chaque travailleur est tenu d'être à son poste de travail sauf autorisation expresse de son responsable hiérarchique. Les sorties pour raison de service ne dispensent pas le travailleur de la Sarl Laiterie Matinale d'une autorisation.

➤ Article 11 :

- Les absences pour raison de santé sont régies par la législation relative à la sécurité sociale.

➤ Article 12 :

- Les procédures de justification et de notification des absences pour raison de santé relèvent de la CNAS quant à l'ouverture des droits conférés aux assurés sociaux.

➤ Article 13 :

- Une copie de l'arrêt de travail et /ou le certificat médical doivent parvenir dans les 48 heures qui suivent leur délivrance au service de personnel. La non observation des dispositions de ce présent article expose le travailleur aux mesures appropriées en matières d'absences irrégulières définies par le présent règlement intérieur.
- En cas d'envoi par la poste, le cachet de cette dernière fait foi.

➤ Article 14 :

- A l'occasion de chacun des événements familiaux précisés par la loi, le travailleur bénéficie d'absences spéciales payées sous réserve que ces dites absences interviennent pour répondre à temps aux besoins pour lesquels elles sont sollicitées. Le délai de production des pièces justificatives ne peut en aucun cas dépasser 48 heures après la reprise.

➤ Article 15 :

- Les travailleurs féminins disposent de deux (02) heures (H/J) à l'effet d'allaiter leurs enfants pendant 12 mois à compter de la naissance. Ces heures peuvent être réparties en deux (02) périodes égales selon la convention de la mère.

➤ Article 16 :



- Des autorisations d'absences non rémunérées peuvent être accordées par Sarl Laiterie Matinale lorsque les intérêts de service ne s'y opposent pas.

➤ Article 17 :

- Les absences pour convenances personnelles doivent être sollicitées par écrit de façon à permettre leur examen par l'autorité habilitée. Elles sont appréciées compte tenu des impératifs de services et des motifs invoqués.
- Dans les cas imprévisibles et urgents, l'absence doit être justifiée dans les 48 heures qui suivent le retour du travailleur à son poste de travail.

➤ Article 18 :

- Le travailleur est tenu de se conformer aux suites réservées à sa demande sous peine de voir sa responsabilité pleinement engagée devant l'autorité ayant pouvoir de discipline.

➤ Article 19 :

- Sont réputées irrégulières toutes absences non autorisées au sein des articles 14-23 et 24 du présent règlement intérieur.

➤ Article 20 :

- Le travailleur en situation irrégulière reçoit une première fois un document le mettant en demeure de reprendre son service sans délais.

➤ Article 21 :

- Le travailleur dont la situation demeure au-delà de 48 heures après la réception de la 1^{ère} mise en demeure reçoit une 2^{ème} mise en demeure de reprendre son travail dans un délai de 48 sous peine d'être considéré en abandon de poste.

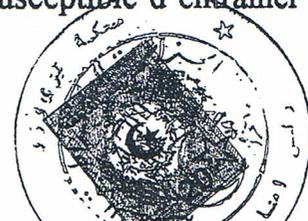
➤ Article 22 :

- Lorsque les motifs de l'absence s'avèrent, selon le cas, infondés ou irrecevables, la reprise de service du travailleur ne le dispense pas d'une sanction disciplinaire.

➤ Article 23 :

- En cas de récidive, l'absence reconnue injustifiée est susceptible d'entraîner une sanction disciplinaire de 2^{ème} degré.

➤ Article 24 :



- Après épuisement des voies définies aux articles 22- 23 et 24, la situation irrégulière de travailleur concerné est assimilée à un abandon de poste.

➤ Article 25 :

- L'abandon de poste confère à Sarl Laiterie Matinale la latitude d'engager une procédure de résiliation du contrat de travail.

REPOS ET CONGES ANNUELS :

➤ Article 26 :

- Le repos hebdomadaire est défini par les dispositions réglementaires en vigueur.

➤ Article 27 :

- Les jours de fêtes légales sont fixés par la loi.

➤ Article 28 :

- Lorsque les nécessités de service le requièrent, le repos du travailleur est différé, ses droits en la matière étant préservés.

➤ Article 29 :

- Le congé annuel est régi par les dispositions législatives et réglementaires.

➤ Article 30 :

- Durant le congé annuel la relation de travail n'est ni suspendue, ni rompue.

➤ Article 31 :

- Lorsque le travailleur interrompt son congé annuel à la suite d'une maladie, il est tenu d'informer Sarl Laiterie Matinale en vue de préserver ses droits en la matière. A l'issue de son congé de maladie, le travailleur est tenu de reprendre son service avant de poursuivre l'épuisement de son reliquat de congé annuel.

➤ Article 32 :

- La période de départ en congé annuel est arrêtée par le gérant en collaboration avec le délégué du personnel. Durant cette période tout le personnel, sauf cas exceptionnels, partira en congé annuel selon un planning respectant au mieux les vœux de chacun.

➤ Article 33 :



- Le congé sans solde pourra être accordé sur demande écrite et motivée et après avis du Gérant.
- **Article 34 :**
 - Le travailleur est tenu de se conformer au programme de départ en congé tel que défini à l'article 33.
- **Article 35 :**
 - Durant le congé, la relation de travail est réputée établie au terme de la législation en vigueur. Le travailleur rappelé par Sarl Laiterie Matinale durant son congé est tenu de prendre attache avec services habilités de Sarl Laiterie Matinale dans un délai maximum de 48 heures sous peines de s'exposer aux mesures appropriées aux situations irrégulières telles que prévues par ce présent règlement intérieur.
- **Article 36 :**
 - Sauf dispositions expresses portées à la connaissance de Sarl Laiterie Matinale, la résidence du travailleur durant son congé annuel est réputée à l'adresse détenue par le service du personnel et portée sur son contrat de travail.
- **Article 37 :**
 - Les départs en congé annuel, congés de récupération, congé sans solde, sont subordonnés à l'établissement et à la notification d'un titre de congé précisant :
 - La nature de congé
 - Sa durée
 - La date d'effet
 - La date de reprise
 - L'adresse de résidence ou de séjour s'il y a lieu.

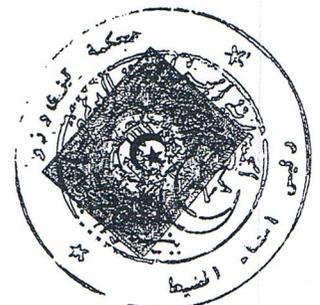
Titre III :

HYGIENE ET SECURITE

HYGIENE :

➤ **Article 38 :**

- Sarl Laiterie Matinale s'engage à assurer à tous les travailleurs les meilleures conditions possibles d'hygiène et de sécurité sur les lieux de travail. Il est tenu de diffuser par voie d'affichage sur les lieux de travail les informations relatives à la prévention des risques professionnels. Le travailleur doit impérativement respecter les prescriptions et consignes individuelles et collectives.



VENTES PAR PRODUITS

Sarl Laiterie Matinale

PRODUIT	DESIGNATION PRODUIT	QTE	PVM HT	CA HT	COUT REV.	REMISE	MARGE	Taux
001	LAIT PASTEURISE	1 637 195	23.35	38 228 503.25			38 228 503.25	100.00%
002	LBEN	71 065	38.00	2 700 470.00			2 700 470.00	100.00%
003	RAIB	34 765	38.00	1 321 070.00			1 321 070.00	100.00%
004	LAIT DE VACHE PASTEURIS	375 460	37.00	13 892 020.00			13 892 020.00	100.00%

VENTES PAR PRODUITS

De la journée du 01/01/2014 Au : 31/01/2014

Sarl Laiterie Matinale

PRODUIT	DESIGNATION PRODUIT	QTE	PVM HT	CA HT	COUT REV.	REMISE	MARGE	Taux
001	LAIT PASTEURISE	1 473 750	23.35	34 412 062.50			34 412 062.50	100.00%
002	LBEN	35 615	38.81	1 382 171.40			1 382 171.40	100.00%
003	RAIB	28 085	38.55	1 082 751.20			1 082 751.20	100.00%
004	LAIT DE VACHE PASTEURIS	264 270	37.00	9 777 990.00			9 777 990.00	100.00%

VENTES PAR PRODUITS

De la journée du 01/08/2015 Au : 31/08/2015

Sarl Laiterie Matinale

PRODUIT	DESIGNATION PRODUIT	QTE	PVM HT	CA HT	COUT REV.	REMISE	MARGE	Taux
001	LAIT PASTEURISE	1 645 880	23.35	38 431 298.00			38 431 298.00	100.00%
002	LBEN	414 705	38.00	15 758 790.00			15 758 790.00	100.00%
003	RAIB	73 945	38.00	2 809 910.00			2 809 910.00	100.00%
004	LAIT DE VACHE PASTEURIS	580 805	37.00	21 489 785.00			21 489 785.00	100.00%
006	L'BEN EN BOUTEILLE 1L	88 652	65.88	5 840 185.14			5 840 185.14	100.00%
007	RAIB EN BOUTEILLE 1L	51 951	66.83	3 472 098.78			3 472 098.78	100.00%

VENTES PAR PRODUITS

De la journée du 01/01/2015 Au : 31/01/2015

Sarl Laiterie Matinale

PRODUIT	DESIGNATION PRODUIT	QTE	PVM HT	CA HT	COUT REV.	REMISE	MARGE	Taux
001	LAIT PASTEURISE	1 702 545	23.35	39 754 425.75			39 754 425.75	100.00%
002	LBEN	84 415	38.00	3 207 770.00			3 207 770.00	100.00%
003	RAIB	26 360	38.00	1 001 680.00			1 001 680.00	100.00%
004	LAIT DE VACHE PASTEURIS	409 135	37.00	15 137 995.00			15 137 995.00	100.00%
006	L'BEN EN BOUTEILLE 1L	6 564	65.69	431 187.90			431 187.90	100.00%
007	RAIB EN BOUTEILLE 1L	2 775	69.20	192 022.50			192 022.50	100.00%

Date	L'BEN EN BOUTEILLE (L)			RAIN EN BOUTEILLE (L)			S. Final	Avarie	S. Final
	Production	Vente	Avarie	Production	Vente	Avarie			
SI							0		
01/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
02/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
03/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
04/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
05/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
06/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
07/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
08/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
09/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14/01/2015	3600	684	3	2913	2.800	474	4	2.322	4
15/01/2015	0	558	2	2353	0	324	3	1.995	3
16/01/2015	0	1020	5	1328	0	402	2	1.591	2
17/01/2015	0	522	4	802	0	267	3	1.321	3
18/01/2015	3000	480	2	3320	0	360	6	955	6
19/01/2015	0	0	0	3320	0	0	0	955	0
20/01/2015	0	0	0	3320	0	0	0	955	0
21/01/2015	0	90	0	3230	0	90	0	865	0
22/01/2015	0	0	0	3230	0	0	0	865	0
23/01/2015	0	66	0	3164	0	66	0	799	0
24/01/2015	0	600	3	2561	0	360	1	438	1
25/01/2015	0	444	4	2113	0	48	0	390	0
26/01/2015	0	600	5	1508	0	120	2	268	2
27/01/2015	0	360	2	1146	0	120	0	148	0
28/01/2015	0	300	3	843	0	90	1	57	1
29/01/2015	0	660	3	180	0	42	2	13	2
30/01/2015	0	180	0	0	0	12	1	0	1
31/01/2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	6600	6564	36	0	2.800	2.775	25	0	25

SUIVI DE LA PRODUCTION L'BEN ET RAIB EN BOUTEILLE FEVRIER/ 2015

Date	L'BEN EN BOUTEILLE (L)				RAIN EN BOUTEILLE (L)			
	Production	Vente	Avarie	S. Final	Production	Vente	Avarie	S. Final
SI				0				
01/02/2015	0	0	0	0	0	0	0	0
02/02/2015	3000	1200	6	1794	5.600	2.400	8	3.192
03/02/2015	4500	2100	14	4180	0	1.500	12	1.680
04/02/2015	0	1890	3	2287	3.600	1.260	4	4.016
05/02/2015	0	2100	7	180	0	1.680	6	2.330
06/02/2015	3900	3000	15	1065	0	1.800	3	527
07/02/2015	0	1056	9	0	6.000	2.100	7	4.420
08/02/2015	6000	2796	14	3190	0	1.860	5	2.555
09/02/2015	0	1800	13	1377	6.600	3.000	5	6.150
10/02/2015	6000	2100	7	5270	0	2.400	3	3.747
11/02/2015	0	3000	8	2262	0	1.200	7	2.540
12/02/2015	6600	3600	22	5240	0	1.800	4	736
13/02/2015	0	2100	8	3132	4.800	2.400	6	3.130
14/02/2015	0	1116	3	2013	0	1.800	5	1.325
15/02/2015	6900	2100	3	6810	0	900	2	423
16/02/2015	0	900	2	5908	5.400	600	2	5.221
17/02/2015	0	1200	8	4700	0	960	6	4.255
18/02/2015	0	1800	3	2897	0	1.500	3	2.752
19/02/2015	0	960	7	1930	0	1.200	2	1.550
20/02/2015	0	1200	3	727	0	960	4	586
21/02/2015	3000	900	2	2825	3.600	660	6	3.520
22/02/2015	0	1500	5	1320	0	990	3	2.527
23/02/2015	4500	1800	7	4013		1.200	7	1.320
24/02/2015	0	1500	3	2510	4.200	810	3	4.707
25/02/2015	5000	1098	2	6410	0	1.038	4	3.665
26/02/2015	0	0	0	6410	0	0	0	3.665
27/02/2015	0	0	0	6410	0	0	0	3.665
28/02/2015	0	36	0	6374	0	30	0	3.635
				0				0
				0				0
				0				0
Total	49400	42852	174	6374	39.800	36.048	117	3.635

SUIVI DE LA PRODUCTION L'BEN ET RAIB EN BOUTEILLE JUILLET / 2015

Date	L'BEN EN BOUTEILLE (L)				RAIN EN BOUTEILLE (L)			
	Production	Vente	Avarie	S. Final	Production	Vente	Avarie	S. Final
SI				9044				8.889
01/07/2015	0	1290	4	7750	0	1.800	9	7.080
02/07/2015	0	3000	6	4744	0	1.290	3	5.787
03/07/2015	0	2400	4	2340	0	1.668	4	4.115
04/07/2015	8000	1800	5	8535	0	600	2	3.513
05/07/2015	0	1185	2	7348	0	660	3	2.850
06/07/2015	0	1200	2	6146	0	240	1	2.609
07/07/2015	0	1800	3	4343	0	600	3	2.006
08/07/2015	0	2400	3	1940	0	990	1	1.015
09/07/2015	8000	1800	13	8127	0	1.005	10	0
10/07/2015	0	1970	7	6150	8.000	2.100	22	5.878
11/07/2015	0	1110	3	5037	0	1.200	8	4.670
12/07/2015	0	1200	3	3834	0	900	2	3.768
13/07/2015	0	960	2	2872	0	1.240	2	2.526
14/07/2015	8800	1290	2	10380	0	1.600	6	920
15/07/2015	0	2400	6	7974	6.000	1.800	4	5.116
16/07/2015	0	1800	9	6165	0	2.100	2	3.014
17/07/2015	0	0	0	6165	0	0	0	3.014
18/07/2015	0	240	1	5924	0	300	1	2.713
19/07/2015	0	3900	4	2020	0	2.400	3	310
20/07/2015	0	900	2	1118	9.000	960	4	8.346
21/07/2015	0	1110	8	0	0	1.800	6	6.540
22/07/2015	8000	2400	8	5592	0	3.000	9	3.531
23/07/2015	0	3900	22	1670	0	3.000	11	520
24/07/2015	0	1670	0	0	10.000	2.400	5	8.115
25/07/2015	9500	1800	6	7694	0	1.890	6	6.219
26/07/2015	0	3000	4	4690	0	2.800	9	3.410
27/07/2015	0	3240	8	1442	0	2.400	5	1.005
28/07/2015	7500	2490	2	6450	0	1.000	5	0
29/07/2015	0	3000	4	3446	8.000	1.578	2	6.420
30/07/2015	0	1200	6	2240	0	900	3	5.517
31/07/2015	0	1290	7	943	0	2.400	7	3.110
Total	49800	57745	156	943	41.000	46.621	158	3.110

SUIVI DE LA PRODUCTION L'BEN ET RAIB EN BOUTEILLE SEPTEMBRE/ 2015

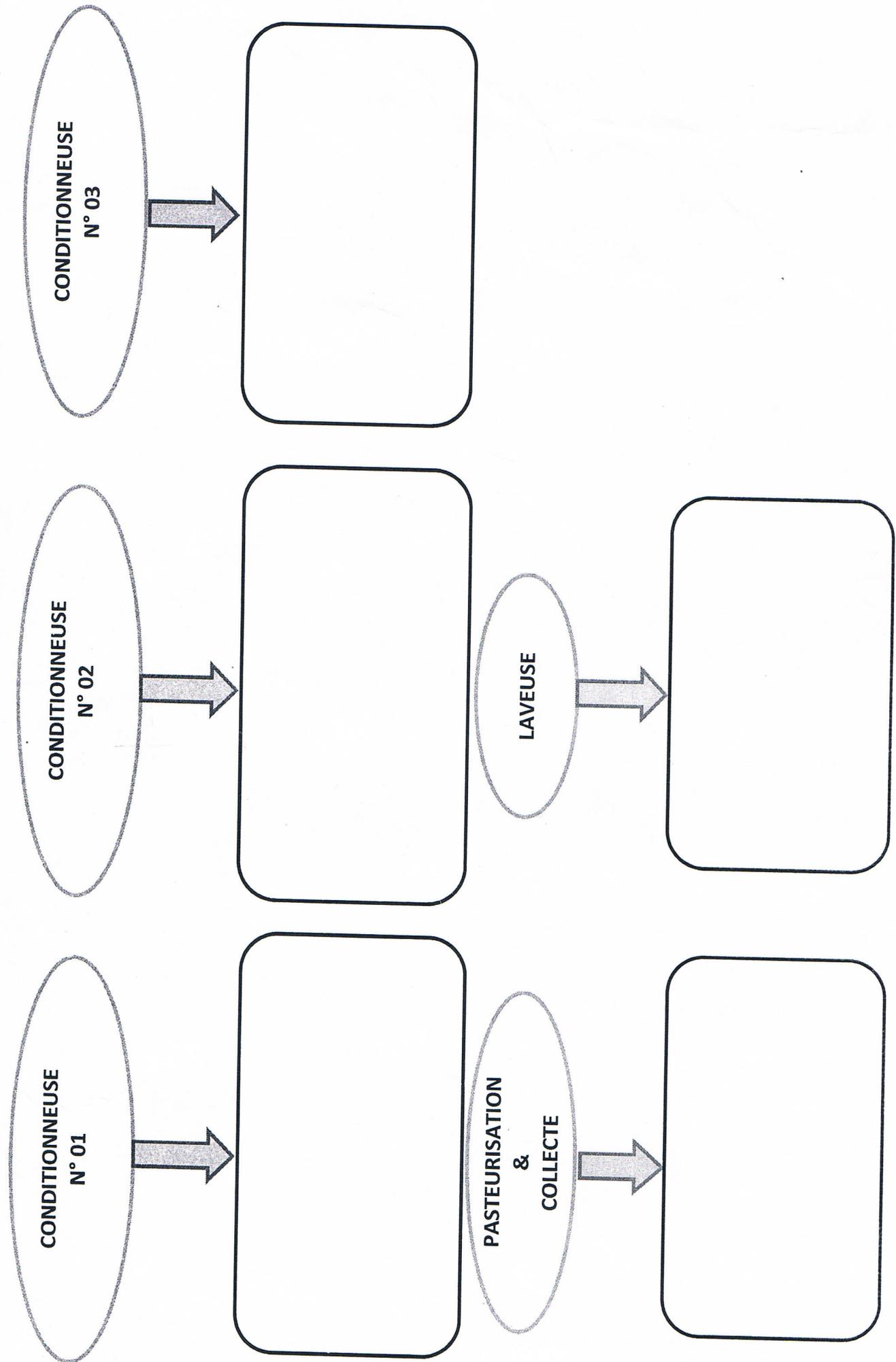
Date	L'BEN EN BOUTEILLE (L)						RAIN EN BOUTEILLE (L)					
	Production en poudre	production au lait de vache	total production	Vente en poudre	Avarie	vente au L V	avarie au L	S. Final	Production	Vente	Avarie	S. Final
SI								8608				3.422
01/09/2015	0	0	0	4200	6	0	0	4402	0	1.510	8	1.904
02/09/2015	0	0	0	1300	6	0	0	3096	0	450	2	1.452
03/09/2015	0	0	0	900	2	0	0	2194	0	360	2	1.090
04/09/2015	8000	0	8000	1200	4	0	0	8990	0	1.090	0	0
05/09/2015	0	0	0	1800	3	0	0	7187	10.000	1.890	5	8.105
06/09/2015	0	0	0	2400	7	0	0	4780	0	2.800	5	5.300
07/09/2015	0	0	0	2824	6	0	0	1950	0	1.200	5	4.095
08/09/2015	0	0	0	900	2	0	0	1048	0	2.340	5	1.750
09/09/2015	12000	0	12000	1200	5	0	0	11843	0	900	3	847
10/09/2015	0	0	0	900	3	0	0	10940	10.000	720	4	10.123
11/09/2015	0	0	0	1200	3	0	0	9737	0	1.800	4	8.319
12/09/2015	0	0	0	900	1	0	0	8836	0	820	2	7.497
13/09/2015	0	0	0	1800	9	0	0	7027	0	1.500	4	5.993
14/09/2015	0	0	0	1890	7	0	0	5130	0	600	4	5.389
15/09/2015	0	2400	2400	1260	4	60	0	6206	0	1.800	5	3.584
16/09/2015	0	0	0	1200	5	2330	10	2661	12.000	2.400	24	13.160
17/09/2015	10000	0	10000	3000	11	0	0	9650	0	3.120	18	10.022
18/09/2015	0	0	0	0	0	0	0	9650	0	0	0	10.022
19/09/2015	0	0	0	3400	8	0	0	6242	0	2.890	5	7.127
20/09/2015	9000	0	9000	2412	8	0	0	12822	0	1.218	7	5.902
21/09/2015	0	0	0	3000	5	0	0	9817	12.000	2.400	7	15.495
22/09/2015	0	0	0	3600	5	0	0	6212	0	2.412	6	13.077
23/09/2015	9000	0	9000	6000	12	0	0	9200	0	4.800	17	8.260
24/09/2015	0	0	0	0	0	0	0	9200	0	0	0	8.260
25/09/2015	0	0	0	0	0	0	0	9200	0	0	0	8.260
26/09/2015	0	0	0	5400	8	0	0	3792	0	2.400	6	5.854
27/09/2015	0	0	0	1800	2	0	0	1990	0	2.800	4	3.050
28/09/2015	12000	0	12000	3600	12	0	0	10378	0	960	3	2.087
29/09/2015	0	0	0	4800	18	0	0	5560	0	2.000	7	80
30/09/2015	0	0	0	3960	6	0	0	1594	10.000	4.800	10	5.270
Total	60000	2400	62400	66846	168	2390	10	1594	54.000	51.980	172	5.270

Annexe n° 04

SARL LAITERIE MATINALE

Date:

REPARTITION DES TACHES (STRUCTURE PRODUCTION "1^{ere} ÉQUIPE ")



Chiffre d'affaires par clients

Du 01/01/2015 Au 19/10/2015

CLIENT	RAISON SOCIALE	BRUT HT	REMISE	TVA	TIMBRE	TAXES	NET TTC
005	OUANECHÉ AREZKI	12 676 715.00					12 676 715.00
008	BERKOUK ALI	949 238.75		14 017.86			963 256.61
010	MOKHTARI ABDERRAHMANE	5 509 315.75					5 509 315.75
016	HACHEMANI RABAH	7 465 777.75		1 065.90			7 466 843.65
017	HARFOUCHE SAADI	9 324 671.70		5 722.20			9 330 393.90
021	GHEZALI MALIKA NEE TALBI	24 729 118.00		70 350.76			24 799 468.76
022	BOUKOURA AISSAM	16 455 136.00		33 043.92			16 488 179.92
024	HACHICHE SLIMANE	75 708 333.75					75 708 333.75
025	MEDJKANE ZAHER	19 527 516.25		214 960.92			19 742 477.17
028	EURL MOHAMMADI FRIGORIFI	7 024 730.75					7 024 730.75
034	LARABI BACHIR	2 204 823.75					2 204 823.75
038	SUPER MARCHE ERRAHMA	5 478 390.55		969.00			5 479 359.55
042	LARBI MOHAMED	11 042 658.65					11 042 658.65
064	ACHROUF KBIR BELAID	37 487 838.00		85 071.06			37 572 909.06
065	AGOUJIL LOUNES	1 483 963.00		14 857.66			1 498 820.66
066	LOUNES ALI	1 332 152.50					1 332 152.50
076	TAZGART MOHAND	100 680.00		8 624.10			109 304.10
077	BOUKOURA AMINE	6 074 295.00		6 385.20			6 080 680.20
080	MEDJKANE DJAMEL	32 177 241.25					32 177 241.25
095	MEDJBER RABAH	10 869 794.00		9 235.08			10 879 029.08
102	MOKRANI SAMIR	55 724 849.00		9 473 224.33	35 706.00		65 233 779.33
104	HASSANI MOHAMED	59 134 102.00		10 052 797.34			69 186 899.34
105	ADEL KAMEL	6 416 580.00					6 416 580.00
106	COMMISSION DES OEUVRES SC	201 977.50					201 977.50
108	SADOUKI KHALIL	43 993 479.50		7 478 891.52			51 472 371.02
112	GHOBRINI FAROUK	5 152 167.00		4 546.14			5 156 713.14
114	BENCHABANE MOURAD	741 450.00					741 450.00
117	HARFOUCHE SAADI	24 652 785.25		22 321.68			24 675 106.93
124	BOUDIF ZAHIR	147 996.00		13 837.32			161 833.32
127	MEZIANI HASSEN	386 220.00		6 783.00			393 003.00
128	MERABET MEHDI	3 145 335.25		2 131.80			3 147 467.05
133	BOUDIF ATHMANE	8 265 143.75					8 265 143.75
135	ABDELHAMID DJAMEL	14 351 968.00		41 205.96			14 393 173.96
140	KHERBACHENE MOHAMMED	4 133 455.00					4 133 455.00
142	REHANE SAMIR	27 327 539.75		6 879.90			27 334 419.65
148	AIT RAMDHANE AMIROUCHE	13 529 721.75		4 629.78			13 534 351.53
166	SAIDI ABDENNOUR	35 998 344.75					35 998 344.75
174	DJELIL AMMAR	853 423.00					853 423.00
179	HACHICHE MEHENA	27 059 875.50		37 196.00			27 097 071.50
192	GHAOUI CHERIF	2 775 381.00					2 775 381.00
198	AIT KACI ALI FAROUK	51 792 344.00		8 804 698.48	49 928.00		60 646 970.48
203	ACHEROUFKEBIR HOCINE	25 032 284.00		43 955.88			25 076 239.88
208	BEN YUCEF MOHAMED	214 395.00		11 821.80			226 216.80
213	ITMAS BOUKHALFA	33 422.50		323.00			33 745.50
218	ABBAS MOHAMED SAID	4 791 420.00					4 791 420.00
232	MENECEUR HOCINE	521 970.00		8 474.50			530 444.50
253	BEGRICHE RABAH	24 843 122.10		3 003.90			24 846 126.00
254	ACHEROUF KBIR MOULOUD	1 855 519.00		906.78			1 856 425.78
256	SNC AMAZIGH DIST MOHAMDI	3 201 114.00		66 462.86			3 267 576.86
258	HAMMOUYA NABIL	531 700.00		4 845.00			536 545.00
259	SADI MADJID	79 095.00		9 011.70			88 106.70
261	BOUCCELLAM AREZKI	13 770 922.00		98 483.04			13 869 405.04
262	BELKACEMI RABAH	455 070.00		17 921.40			472 991.40
266	ACHEROUFKEBIR MASSINISSA	18 654 624.00		36 601.68			18 691 225.68
267	ACHICHE MOULOUD	46 700.00					46 700.00
269	SARL GALAXY SUPER MARKET	60 335.52		10 257.03			70 592.55
270	SPA ARDIS	296 911.20		50 474.90			347 386.10
271	SPA NUMIDIS	470 594.22		80 000.98			550 595.20
274	KHIAR AMAR	1 984 310.00					1 984 310.00
277	MELLAZ MOKRANE	1 761 757.50					1 761 757.50
299	EURL GREEN BAGS	329 065.00		55 941.05			385 006.05
TOTAL GENERAL		772 340 859.44		36 911 932.41	85 634.00		809 338 425.85

Chiffre d'affaires par clients

Du 01/01/2014 Au 31/12/2014

CLIENT	RAISON SOCIALE	BRUT HT	REMISE	TVA	TIMBRE	TAXES	NET TTC
005	OUANECHÉ AREZKI	17 871 389.50					17 871 389.50
008	BERKOUK ALI	1 567 634.00		19 257.49			1 586 891.49
010	MOKHTARI ABDERRAHMANE	22 253 717.50					22 253 717.50
016	HACHEMANI RABAH	13 609 532.60		1 089.08			13 610 621.68
017	HARFOUCHE SAADI	13 805 846.20		6 988.99			13 812 835.19
021	GHEZALI MALIKA NEE TALBI	35 734 902.15		222 843.19			35 957 745.34
022	BOUKOURA AISSAM	40 259 012.70		128 293.54			40 387 306.24
024	HACHICHE SLIMANE	98 179 687.50					98 179 687.50
025	MEDJKANE ZAHER	2 678 478.50					2 678 478.50
028	EURL MOHAMMADI FRIGORIFI	8 725 544.75					8 725 544.75
034	LARABI BACHIR	2 756 467.50					2 756 467.50
038	SUPER MARCHÉ ERRAHMA	5 179 874.25		3 100.80			5 182 975.05
042	LARBI MOHAMED	22 838 985.25					22 838 985.25
060	MESSOUYA NABIL	991 332.65		1 778.65			993 111.30
063	ATMANE MUSTAPHA	2 461.80		418.51			2 880.31
064	ACHROUF KBIR BELAID	65 091 506.05		350 195.11			65 441 701.16
065	AGOUJIL LOUNES	663 413.70		1 674.02			665 087.72
076	TAZGART MOHAND	39 714.45		6 751.46			46 465.91
077	BOUKOURA AMINE	7 688 594.80		24 876.09			7 713 470.89
080	MEDJKANE DJAMEL	37 687 158.00					37 687 158.00
090	SNC METNA ET FRERES	705 705.00		94 962.00			800 667.00
095	MEDJBER RABAH	18 277 672.85		38 942.41			18 316 615.26
102	MOKRANI SAMIR	7 416 646.50		1 260 829.92	34 288.00		8 711 764.42
104	HASSANI MOHAMED	9 876 365.50		1 678 982.17	37 306.00		11 592 653.67
105	ADEL KAMEL	8 346 107.25					8 346 107.25
106	COMMISSION DES OEUVRES SC	302 732.75					302 732.75
108	SADOUKI KHALIL	7 799 088.85		1 325 845.10	2 798.00		9 127 731.95
112	GHOBRINI FAROUK	4 878 777.20		15 434.67			4 894 211.87
114	BENCHABANE MOURAD	1 193 185.00					1 193 185.00
117	HARFOUCHE SAADI	34 601 566.25		39 947.02			34 641 513.27
124	BOUDIF ZAHIR	120 535.20		20 491.01			141 026.21
127	MEZIANI HASSEN	206 045.00		5 684.80			211 729.80
128	MERABET MEHDI	804 194.10		837.01			805 031.11
133	BOUDIF ATHMANE	13 527 355.50					13 527 355.50
135	ABDELHAMID DJAMEL	7 527 345.00		21 931.70			7 549 276.70
140	KHERBACHENE MOHAMMED	3 099 490.00					3 099 490.00
142	REHANE SAMIR	28 321 687.35		16 811.74			28 338 499.09
148	AIT RAMDHANE AMIROUCHE	17 222 503.80		28 312.06			17 250 815.86
166	SAIDI ABDENNOUR	43 499 532.25					43 499 532.25
174	DJELIL AMMAR	1 120 216.25					1 120 216.25
179	HACHICHE MEHENA	30 903 504.50					30 903 504.50
195	GUECHTOULI LYES	51 414.00		8 740.38			60 154.38
198	AIT KACI ALI FAROUK	7 951 646.85		1 351 779.97			9 303 426.82
202	LOUNES MOULOUD	3 402 328.50					3 402 328.50
208	BEN YOUCEF MOHAMED	176 700.00		30 039.00			206 739.00
213	ITMAS BOUKHALFA	71 716.50		323.00			72 039.50
218	ABBAS MOHAMED SAID	6 206 430.00					6 206 430.00
228	MELLAZ LOUNIS	1 975 410.00					1 975 410.00
232	MENECEUR HOCINE	312 689.35		15 448.64			328 137.99
236	BERRACHED MOURAD	1 730 686.95		9 657.18			1 740 344.13
253	BEGRICHE RABAH	3 595 913.50		1 550.40			3 597 463.90
254	ACHEROUF KBIR MOULOUD	1 153 210.00		7 848.90			1 161 058.90
255	MEDDOUR SAID	142 500.00		24 225.00			166 725.00
256	SNC AMAZIGH DIST MOHAMDI	1 790 066.50		51 712.30			1 841 778.80
258	HAMMOUYA NABIL	1 447 800.00		246 126.00			1 693 926.00
259	SADI MADJID	45 600.00		7 752.00			53 352.00
262	BELKACEMI RABAH	78 660.00		13 372.20			92 032.20
263	LOUNES ALI	137 531.50					137 531.50
265	SARL MARCHÉ LAIHNA	171 780.00		3 003.90			174 783.90
266	ACHEROUFKEBIR MASSINISSA	3 238 870.00		4 069.80			3 242 939.80
TOTAL GENERAL		671 056 463.60		7 091 927.21	74 392.00		378 222 782.81

Chiffre d'affaires par clients

Du 01/01/2015 Au 19/10/2015

CLIENT	RAISON SOCIALE	BRUT HT	REMISE	TVA	TIMBRE	TAXES	NET TTC
304	BOUKROU EL MAHDI	79 200.00		13 464.00			92 664.00
306	SADOUDI MOURAD	196 140.00					196 140.00

TOTAL GENERAL

772 616 199.44		36 925 396.41	85 634.00		809 627 229.85
----------------	--	---------------	-----------	--	----------------

الأضرار المثيرة

LESIONS PROVOQUEES

أسباب و ظروف الحادث

CAUSES ET CIRCONSTANCES DE L'ACCIDENT

Annexe n° 09

التصنيف

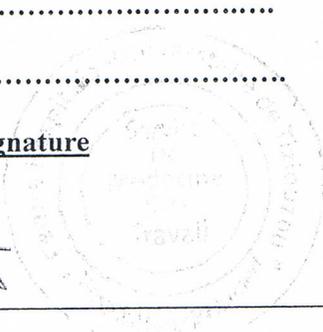
ANNEE

R	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--

Annexe n° : 10

FICHE D'APTITUDE MEDICALE

Nom.....	Ar Kéim	Prénom.....	Nouou
Date de Naissance.....	25/02/78		
Adresse.....	Boudjima		
L'Organisme Employeur.....	SARL LAITERIE NATIONALE		
Profession	Ouvrier		
Poste de Travail.....			
Date d'Examen Médical.....	16/08/14		
Résultat.....	Apté		
Service Médecine du Travail.....	Dr. DJ. SLIMANI ep. DJACOTT Médecine du Travail		
Médecine du Travail.....			
<u>Observations :</u>	<u>Cachet et Signature</u> Dr. DJ. SLIMANI ep. DJACOTT Médecine du Travail		
Se conserve par l'organisme employeur			



SARL LAITERIE MATINALE
Ancienne Route, Sortie Est
Face à la protection civile
Tizi-Ouzou 15000
Tél. : 026 12 38 48
Mob. : 05 50 54 85 29

A, Monsieur le directeur
de l'agence nationale de l'emploi
de Tizi-Ouzou

Objet : Offre d'emploi

Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir mettre à notre disposition des candidats pour un recrutement dans le cadre du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle, en qualité d'**agent commercial**.

Exigences du poste :

- Commerce international
- Marketing

Nous vous remercions pour votre collaboration.

Veuillez agréer, Monsieur le directeur, nos meilleures salutations.

Le directeur

Annexe n° = 12
BULLETIN DE PAIE

Janvier 2015

SARL LAITERIE MATINALE
ROUTE CHABANE AHCENE
SORTIE EST TIZI-OUZOU
N.EMPLOYR:15 359 522 52

MATRICULE : 133
NOM : A
PRENOM : AA
S/FAM. : M N/ENF : 00

FONCTION: OUVRIER(E)
Section : SERVICE PRODUCTION

GRILLE : 05
DATE D'ENTREE: 01/01/2015

NO.S. SLE:

N.MUTUELLE:

COD	DESIGNATION	NBR. /BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
030	SALAIRE DE BASE	22.00		18000.00	
510	RETENUE SECU. SLE.	18000.00	9.00		1620.00
660	RETENUE IRG	16380.00	1.00		276.00

NET A PAYER : 16104.00

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTER DE L'AGRICULTURE ET DEVELOPPEMENT RURAL

DIRECTION DES SERVICES AGRICOLES
DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU
INSPECTION VETERINAIRE DE LA WILAYA

N° 08/114 W / DSA DCA

04 JAN 2015

Agrément sanitaire d'un établissement de transformation,
Traitement, emballage des denrées animales ou d'origine animale
(Produit laitiers)

Je soussignée Dr S.HAMDI EP MENAD N° AVN 09290
Grade Médecin Vétérinaire certifie avoir inspecté ce jour le 21/12/2014.

L'établissement de :

- transformation (capacité) : 102 000 Litres /jour
- Conditionnement : Sachet de 01 litre.
- traitement : Pasteurisation
- Emballage : polyéthylène.
- Entreposage : Volume : 350 m³ Temperature : positive (6°C)

Des produits laitiers, locaux de stockage

Appartenant à :

Nom - Prénom :

Raison sociale : SARL LAITERIE MATINALE

Adresse : Route CHABANE Aïcène commune et daïra de Tizi-Ouzou.

Je le déclare conforme à la réglementation en vigueur en matière
d'hygiène, du personnel, des locaux et du matériel.

Et l'agrée sous le Numéro : 158/ 20.

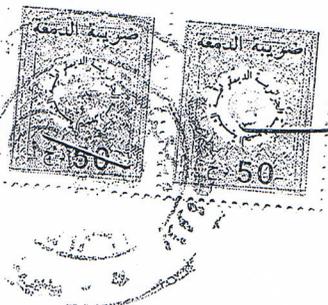
Fait à Tizi-Ouzou le 25/12/2014

L'inspecteur vétérinaire de la wilaya

Cachet et signature :

vétérinaire inspecteur
cachet et signature


قنور هاشمي كريم





Cet agrément est valide 6 mois à compter de la date de sa
Au delà de ce délai ce document est nul et non avenue
Ce document est à vocation uniquement sanitaire

Annexe n° 14 : Guide d'entretien avec le responsable ressource humaine

1. Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise?
2. Quels sont vos rôles majeurs dans l'entreprise?
3. Vos responsabilités ont-elles évolué depuis l'installation de la nouvelle technique de production ?
4. Comment procédez-vous à la répartition des tâches, autrement dit, la division du travail ?
5. La structure de l'entreprise a-t-elle changé ?
6. Les employés ont-ils été sensibilisés du changement technique ?
7. Y a-t-il eu des résistances face à ce changement ?
8. Pouvez-vous nous parler des qualifications des employés travaillant à l'ancienne et la nouvelle chaîne ?
9. Quel est le degré d'implication de la direction dans le changement technique ?
10. La direction générale a-t-elle mis en place un dispositif d'accompagnement du changement technique ?
11. Comment les employés se coordonnent-ils en général ?

Annexe n°15 : Guide d'entretien avec le responsable du service commercial

1. Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?
2. Pouvez-vous nous parler sur les qualifications exigées par votre poste ?
3. Quelles sont vos fonctions principales dans cette entreprise ?
4. Est-ce que vous effectuez d'autres tâches dans l'entreprise en dehors de votre poste occupé comme responsable du service commercial ?
5. Qui est le fournisseur du film alimentaire spécifique pour l'entreprise ?
6. Est-ce que vous avez déjà effectué des visites personnelles sur des marchés nationaux pour pouvoir positionner les produits offerts par l'entreprise par rapport à ceux offerts par les concurrents ?
7. Quelle est votre part de marché occupée par le lait pasteurisé ?
8. Quels sont les lieux de distribution des produits TIFRALAIT sur le territoire national ?
9. Avez-vous fait une étude de marché sur le lancement des nouveaux produits qui sont *Lben* et *Raïb* en bouteille avant d'intégrer la nouvelle chaîne de production ?
10. Pensez-vous que TIFRALAIT pourra pénétrer d'autres marchés à part celui de *Lben* et *Raïb* en bouteille en utilisant la même technique de production ?

Annexe n° 16 : Guide d'entretiens avec l'ingénieur automaticien

1. Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?
2. Pouvez-vous nous expliquer le fonctionnement de la nouvelle chaîne de production ?
3. Avez-vous procédé à une formation pour que vous puissiez faire fonctionner la nouvelle chaîne de production ?
4. Quelle est la méthode poursuivie dans le processus productif ?
5. Est-ce qu'il y a eu dérèglement depuis l'installation de la machine ?
6. Qui s'occupe de régler les problèmes techniques liés au fonctionnement de la nouvelle chaîne de production ?
7. Avez-vous reçu des propositions sur des formations qualifiées de la part du fabricant Français de la nouvelle chaîne de production ?
8. Qui est responsable de la gestion des stocks des pièces de rechanges ?
9. Pensez-vous que l'entreprise est plus performante après l'intégration de la nouvelle chaîne de production ?
10. Etes-vous prêts à travailler dans votre journée libre pour l'intérêt de l'entreprise ?

Annexe n°17 : Guide d'entretiens avec les employés de l'ancienne chaîne de production

1. Quelles tâches effectuez-vous dans l'atelier de production ?
2. Est-ce que vos tâches sont fixes durant tous les jours ou variables ?
3. Comment organisez-vous sur la méthode de travail en dehors des règles fixées par le règlement intérieur de l'entreprise ?
4. Etes-vous prêtes pour fournir plus d'effort pour réussir le changement technique en faisant des heures supplémentaires ?
5. A quel chef référez-vous en cas de conflit entre vous ?
6. Pensez-vous qu'il y'a plus travail après le changement technique ?
7. Est-ce qu'il y a des employés qui sont réaffectées vers la nouvelle chaîne de production ? et qui les désigne ?
8. Pensez-vous que la nouvelle chaîne de production nécessite un niveau d'effort moyen moins élevé à celui exigé par la conditionneuse ?
9. Est ce qu'il y a eu changement de dispositif d'évaluation du niveau d'effort admis comme normal concernant le temps de travail ?
10. Quelle est la meilleure manière qui vous permet de vous coordonner sur un niveau d'effort moyen ?

Questionnaire

Ce questionnaire est destiné à la responsable du service ressources humaines de l'entreprise Tifralait, Mme DJOUADI Kahina, qui nous a consacrées du temps pour répondre, en grande partie, aux questions portant sur la coordination des individus travaillant à l'ancienne chaîne de production mais également à la nouvelle. Les réponses apportées par la responsable, nous ont aidées à comprendre en quoi consiste le changement technique à Tifralait, et son impact organisationnel sur les différents services, autres que le service ressource humaine, l'organisation du travail, les individus et leur coordination. Partant de là, nous tentons de vérifier nos hypothèses de recherche dans un premier temps, par un traitement objectif et une construction d'un travail théorique cohérent avec le volet pratique et réel de l'entreprise. Une cohérence importante dans notre travail, car les nouvelles approches de management, dont l'approche conventionnaliste mobilisée, qui se focalisent sur les individus, sont mieux adaptées à la gestion des entreprises incrustées dans un environnement turbulent, qui requiert la flexibilité de ces dernières. Pour cela, il vous est demandé de répondre soigneusement aux questions posées, en prenant en considération, si possible, notre contrainte de temps, et d'attester par votre signature les propos avancés dans ce présent questionnaire.

Veuillez cocher la bonne réponse.

- 1. Présentez le service ressource humaine et citez les rôles principaux de ce dernier au sein de l'entreprise, et indiquez le profil de la responsable RH.**
- 2. Présentez la nature du changement au sein de l'entreprise.**
- 3. Présentez les raisons du changement.**
- 4. Le changement a-t-il été accompagné par le service ressource humaine et la direction générale ?**
 - Oui
 - Non
- 5. Si oui, quels étaient les dispositifs concrets d'accompagnement ?**
- 6. Les salariés concernés par le changement ont-ils modifié leurs comportements depuis que ce dernier a été mis en place ?**
 - Oui, à quel niveau ?
 - Non, pourquoi ?

- 7. Si oui, est-ce que ces nouveaux comportements et attitudes sont adoptés par la majorité des employés ?**
- 8. Les tâches du service ressource humaine ont-elles évolué depuis l'intégration du changement ?**
- Oui, comment ?
 - Non
- 9. Ce changement de comportement est-il commun entre la majorité des employés ou seulement la minorité ?**
- 10. Y a-t-il une communication entre les salariés et entre les salariés et les dirigeants ?**
- Inexistante
 - Moyenne
 - Forte (régulière)
- 11. Quel type de communication ?**
- Formelle (documents manuscrits, moyens de communication divers)
 - Informelle (bouche à oreille...)
- 12. Existe-t-il un réseau intranet au sein de votre entreprise ?**
- Oui
 - Non
- 13. Est-ce qu'il y a eu une mobilité après le changement ?**
- Oui
 - Non
- 14. Si oui, quel service a été le plus touché par cette réorganisation ?**
- Direction
 - Service production (ateliers)
 - activités auxiliaires (collecte, sécurité, autres)
- 15. Si oui, à quoi cela se résume ?**
- Changement de poste (réaffectation d'employés de l'ancienne chaîne vers la nouvelle)
 - Création de nouveaux postes de travail (recrutement)
 - Changement de la structure des ateliers de productions
 - Changement de la structure globale de l'entreprise
- 16. La nouvelle chaîne de production est-elle maîtrisée ?**
- Oui
 - Non

17. Si oui, à quoi l'entreprise se réfère-t-elle afin de juger de cette maîtrise ?

- Productivité
- Chiffre d'affaire
- Absence de problèmes d'ordre technique
- Autres

18. Si non, comment l'entreprise remédie-t-elle au manque de maîtrise ?

- Formation académique des ingénieurs et salariés de production
- Recrutement à l'externe d'agent expert pour superviser les employés
- Séminaires, colloques.
- Autres

19. Le personnel est-il autonome au travail ou, au contraire, existe-t-il une forte supervision directe des postes ?

- Oui, il est autonome
- Non, il y a forte supervision des postes.

20. Le rythme du travail s'est-t-il accéléré depuis le changement (plus d'effort demandé et de responsabilité) ?

- Oui, il y a une certaine accélération
- Non, le rythme est resté le même

21. Le changement technique s'est-il accompagné de changement des normes ou des règles dans l'organisation ?

- Oui, expliquez
- Non

22. Selon vous, quelle est la meilleure manière de coordonner les relations au travail ?

- Contrat de travail
- Règlementation interne
- Supervision directe
- Autres

23. Les salariés sont-ils prêts à fournir plus d'effort pour la réussite du changement ?

- Oui
- Non

24. Si oui, comment ?

- En faisant des heures supplémentaires
- En réduisant la durée de leurs congés sous la demande de la direction
- En acceptant une polyvalence de poste afin de mieux se former (apprentissage) pour les besoins du changement.

25. Pensez-vous que l'entreprise est plus performante depuis le changement technique ?

- Oui, sur quel plan ?
- Non, pourquoi ?

26. Pensez-vous que l'entreprise est prête à investir davantage dans d'autres techniques de production à l'avenir ?

- Oui, à quel degré ?
- Non, pourquoi ?

27. La stratégie de l'entreprise est-elle orientée vers les projets de changement ?

- Elle a effectué des changements (techniques et organisationnels) auparavant
- Elle a mis en place des équipes ad hoc (équipe de gestion du changement)
- Elle s'informe de manière régulière sur les tendances du marché en termes de nouvelles technologies

Table des matières

Table des matières

Remerciements	i
Dédicaces	ii
Liste des abréviations	iii
Liste des figures et tableaux	iv
Sommaire	v
Introduction générale	1
1. Questions de recherche	2
2. Hypothèses de la recherche.....	2
3. Motivations et intérêts de la recherche	3
4. Positionnement méthodologique.....	3
5. Positionnement théorique	3
6. Positionnement épistémologique	4
7. Structure du travail.....	4
Chapitre 1 : Le changement technique et organisationnel	6
Introduction.....	6
Section 1 : L'entreprise : un système sociotechnique	7
1. Intégration de la technique dans l'entreprise	7
1.1. Définition de la technique.....	7
1.2. Technique et technologie	8
1.3. Changement technique dans l'entreprise	8
1.4. Impact du changement technique sur le management de l'entreprise	8
2. Système sociotechnique de l'entreprise	9
2.1. Définition du système technique	9
2.2. Définition du système social de l'entreprise.....	10
2.3. Interaction système technique et système social dans l'entreprise.....	10
3. Motivations du changement technique dans l'entreprise.....	10
3.1. Motivations économiques	10

3.1.1. L'accroissement de la productivité.....	11
3.1.2. La croissance de l'entreprise et des économies nationales.....	11
3.2. Motivations sociales	11
3.2.1. Le besoin de se distinguer : le snobisme.....	12
3.2.2. L'effet de mode.....	12
3.2.3. La coutume.....	12
Section 2 : Changement organisationnel comme conséquence du changement technique	
.....	14
1. Définition d'une organisation	14
1.1. La structure organisationnelle	15
1.2. Les composantes de la structure organisationnelle	15
1.3. Les paramètres de conception de la structure organisationnelle.....	15
1.4. Les configurations structurelles	17
2. Le changement organisationnel	18
2.1. Définition d'un changement organisationnel	18
2.2. Facteurs déterminants du changement de structure	19
2.3. Les acteurs du changement	20
3. Le processus du changement organisationnel : modèle de Kurt Lewin	22
3.1. Phase de décristallisation ou de gel.....	22
3.2. Phase de déplacement	22
3.3. Phase de cristallisation	22
4. Management du changement organisationnel	22
4.1. Les phases d'un projet de changement organisationnel.....	22
4.1.1. La phase de sensibilisation.....	22
4.1.2. La phase de proposition	23
4.1.3. La phase d'opérationnalisation	23
4.1.4. La phase de stabilisation	23
4.2. Les styles de management du changement organisationnel	24
4.1.1. Management ouvert.....	24
4.1.2. Management structuré.....	24
4.1.3. Management fermé.....	24
Section 3 : Appropriation du changement organisationnel.....	25
1. Les types de changement organisationnel	26

1.1. Changement souhaité	26
1.2. Changement imposé.....	26
2. La résistance au changement organisationnel.....	26
2.1. Les représentations sociales	27
2.2. La peur d'apprendre ou <i>learning anxiety</i>	27
2.3. La confiance.....	27
2.4. Les discours d'accompagnement du changement organisationnel	27
3. L'appropriation du changement organisationnel	28
3.1. Les outils d'appropriation du changement organisationnel	28
3.1.1. La communication	28
3.1.2. La formation.....	29
3.1.3. L'accompagnement au sens de création d'une relation rassurante	29
3.1.4. La mobilisation des employés.....	30
3.1.5. L'implication de la haute direction	30
3.1.6. Le leadership mobilisateur des cadres supérieurs.....	30
3.1.7. La gestion des risques et mesures des résultats du changement organisationnel	31
3.1.8. L'équipe de pilotage du changement organisationnel.....	31
3.2. Les différentes approches de la conduite du changement organisationnel	31
3.2.1. La gestion de projet.....	31
3.2.2. Les grands cabinets de conseils	32
3.2.3. Les psychosociologues.....	32
Conclusion.....	34
Chapitre 2 : Approche conventionnaliste du changement organisationnel.....	35
Introduction.....	35
Section 1 : Fondements de l'approche par les conventions	36
1. Définition de la convention	36
1.1. Selon Pierre Yves Gomez	36
1.2. Selon Robert Salais	36
1.3. Selon Philippe Batifoulier.....	37
2. Origines des conventions	37
2.1. La philosophie du langage	38
2.2. Les jeux évolutionnistes.....	39
2.3. La sociologie pragmatique française	39

3. Morphologie des conventions d'après Pierre Yves Gomez.....	41
3.1. L'énoncé de la convention	41
3.1.1. Le principe supérieur commun	41
3.1.2. La distinction	41
3.1.3. La sanction	41
3.2. Le dispositif matériel de la convention	41
3.2.1. La fréquence des contacts	41
3.2.2. Le degré de standardisation des contacts	42
3.2.3. La tolérance à la négociation	42
Section 2 : Approche conventionnaliste de l'entreprise	44
1. La convention d'effort	44
1.1. Définition	44
1.2. La morphologie de la convention d'effort	44
1.2.1. L'énoncé de la convention d'effort : L'entreprise qui parle d'elle-même ..	45
1.2.2. Le dispositif : les conditions matérielles de l'effort.....	45
1.2.3. La cohérence d'une convention d'effort	46
2. La convention de qualification	47
2.1. Définition de la convention de qualification.....	47
2.2. La morphologie d'une convention de qualification	47
2.2.1. L'énoncé d'une convention de qualification.....	47
2.2.2. Le dispositif matériel de la convention de qualification	48
2.2.3. La cohérence d'une convention de qualification	49
3. La convention de qualité.....	50
3.1. Qualité et qualification.....	50
3.2. Qualité et effort	50
Section 3 : Le changement organisationnel et les conventions	55
1. Le changement organisationnel comme dynamique des conventions.....	55
1.1. Définition du changement.....	55
1.2. Définition du changement organisationnel	55
1.3. Dynamique des conventions	56
1.3.1. Définition de la convention alternative	56
1.3.2. Nature dynamique des conventions	56
1.3.2.1. La genèse des suspicions	56

1.3.2.2. La suspicion comme élément déstabilisateur de la convention établie	57
2. Les facteurs d'émergence d'une convention alternative.....	57
2.1. Les facteurs exogènes	57
2.1.1. Le contact	57
2.1.2. La réglementation publique.....	58
2.2. Les facteurs endogènes	58
2.2.1. La dissonance	58
2.2.2. La dissidence	58
2.2.3. L'intention stratégique	58
3. Lecture conventionnaliste du changement organisationnel	59
3.1. La morphologie de la convention alternative.....	61
3.1.1. L'énoncé de la convention alternative	61
3.1.2. Le dispositif matériel de la convention alternative	61
3.2. Les réactions de la convention établie face à l'alternative	62
3.2.1. Les réactions de coopération.....	62
3.2.1.1. Le recadrage	62
3.2.1.2. La cohabitation	62
3.2.2. Les réactions d'affrontement	62
3.2.2.1. La résistance	62
3.2.2.2. L'effondrement.....	63
4. Les conséquences d'affrontement de deux conventions.....	63
4.1. La crise	63
4.2. L'invasion.....	63
4.3. La traduction	63
4.4. L'accord	64
Conclusion	66
Chapitre 3 : TIFRALAIT : d'un changement technique à un changement de convention	68
Section 1 : Exploration du cadre spatio-temporel de la recherche	69
1. L'identité de TIFRALAIT	69
2. La structure organisationnelle de TIFRALAIT	71
2.1. Le service finance	71
2.2. Le service commercial	72

2.3. Le service secrétariat.....	72
2.4. Le service collecte.....	72
2.5. Le service marketing.....	72
2.6. Le service ressources humaines	72
2.6.1. L'unité de production	72
2.6.2. L'unité parc roulant.....	73
2.6.3. L'unité sécurité.....	73
3. Le protocole de recherche adopté	75
3.1. Les missions	75
3.2. Les personnes rencontrées	76
3.3. Les outils de collecte d'informations	76
3.3.1. L'analyse documentaire	76
3.3.2. Les entretiens	76
3.3.3. Le questionnaire	77
3.4. Les informations obtenues	78
Section 2 : Le changement technico-organisationnel	79
1. La présentation des deux chaînes de production à TIFRALAIT	79
1.1. L'ancienne chaîne de production.....	79
1.1.1. Pour le lait de vache.....	79
a. Le premier poste de l'autocontrôle	79
b. Le deuxième poste de stockage	79
c. Le troisième poste de reconstitution	79
d. Le quatrième poste de pasteurisation.....	79
e. Le cinquième poste de conditionnement	79
1.1.2. Le lait en sachet	80
a. Le premier poste de reconstitution.....	80
b. Le deuxième poste de pasteurisation	80
c. Le troisième poste de refroidissement	80
d. Le quatrième poste de conditionnement	80
e. Le cinquième poste de stockage	81
f. Le sixième poste de livraison	81
1.1.3. <i>Lben</i> et <i>Raïb</i>	81
1.1.3.1. <i>Raïb</i> (lait caillé)	81
a. Le premier poste de pasteurisation	81

b. Le deuxième poste de fermentation	81
c. Le troisième poste de conditionnement	81
d. Le quatrième poste de stockage constitue la dateuse automatique	81
e. Le cinquième poste de stockage	81
f. Le sixième poste chargé de la livraison	81
1.1.3.2. <i>Lben</i> (petit lait).....	81
a. Le premier poste est celui de la fermentation du lait.....	81
b. Le deuxième poste l'acidification du lait.....	81
c. Le troisième poste chargé de refroidissement	82
d. Le quatrième poste s'occupe de conditionnement.....	82
e. Le cinquième poste est la dateuse automatique	82
f. Le sixième poste de livraison.....	82
1.2. La nouvelle chaîne de production.....	82
a. Le premier poste de préparation.....	82
b. Le deuxième poste nommé la souffleuse	82
c. Le troisième poste de remplissage des bouteilles	82
d. Le quatrième poste de contrôle des avaries.....	82
e. Le cinquième poste de mise du bouchon	82
f. Le sixième poste de l'emballage des bouteilles	83
g. Le septième poste de regroupement des bouteilles dans des fardeaux	83
h. Le huitième poste de stockage	83
2. Critères de comparaison des deux techniques de production	83
3. Critères de comparaison entre l'organisation du travail dans l'ancienne et la nouvelle chaîne de production.....	86
4. Impacts organisationnels du changement technique.....	87
4.1. La division du travail	87
4.1.1. Le service ressources humaines	87
4.1.2. L'atelier de production.....	88
4.2. Le recrutement.....	88
4.3. La formation	88
4.4. La mobilité interne horizontale.....	88
4.5. Renforcement de la communication	88
4.6. Le contrôle	89

Section 3 : Changement technique comme facteur d'émergence d'une convention alternative à l'atelier de production à TIFRALAIT	90
1. La morphologie de la convention établie.....	90
1.1. L'énoncé de la convention d'effort établie.....	90
1.1.1. Le principe supérieur commun.....	91
1.1.2. La distinction.....	91
1.1.3. La sanction	91
1.2. Le dispositif matériel de la nouvelle convention d'effort à TIFRALAIT	92
1.2.1. Fréquence des contacts entre adopteurs de la convention d'effort.....	92
1.2.2. Degré de standardisation des contacts.....	92
1.2.3. Degré de tolérance à la négociation	93
2. Emergence d'une nouvelle convention d'effort	93
3. Morphologie de la nouvelle convention d'effort	94
3.1. Enoncé de la nouvelle convention d'effort.....	95
3.1.1. Principe supérieur commun.....	95
3.1.2. Distinction	95
3.1.3. Sanction.....	95
3.2. Dispositif matériel de la nouvelle convention	96
3.2.1. Fréquence des contacts.....	96
3.2.2. Degré de standardisation des contacts.....	96
3.2.3. Degré de tolérance à la négociation	97
4. Réaction de la convention établie face à la convention d'effort alternative	97
Conclusion	98
Conclusion générale.....	99
Bibliographie	101
Annexes.....	103
Tables des matières.....	137