

**UNIVERSITÉ “BABES-BOLYAI” CLUJ-NAPOCA**  
FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION  
CHAIRE DE PSYCHOLOGIE

**IOANA – DANIELA OROS**

**ADAPTATION AU CHANGEMENT.  
ÉTUDE DE CAS LONGITUDINALE**

- RÉSUMÉ DE LA THÈSE DE DOCTORAT -

Responsable scientifique :

Prof. Univ. Dr. NICOLAE JURCĂU

Cluj-Napoca  
2011

## TABLE DES MATIÈRES

I. MOT INTRODUCTIF.....	3
Chapitre 1 L'organisation et le changement.....	4
1.1. La définition des organisations.....	4
1.2. La typologie des organisations.....	4
Chapitre 2 Présentation générale RENEL / SC ELECTRICA SA.....	5
Chapitre 3 Le spécifique de l'activité dans le Système Energétique.....	6
3.1 L'activité au Système Energétique National Roumaine.....	6
3.3 Les composants du Système Homme - Machine – Environnement.....	7
Chapitre 4 L'apport du travail du psychologue dans le Système Energétique.....	9
4.1. Les laboratoires Psychologiques du SEN : formation et activité.....	9
4.1. L'évaluation des électriciens pour le travail hauteur.....	11
Chapitre 5 Les objectifs de la recherche.....	14
A. Le Personnel Operatif (Etudes Moyennes).....	16
5.1 L'étude longitudinale sur la variation des résultats des employés de la Succursale.....	16
5.1.1 Objectifs.....	16
5.1.2 Méthodologie.....	17
B. Evaluation du personnel TESA.....	24
CHAPITRE 6.....	28
CONSIDERATIONS FINALES.....	28
6.1. DISCUSIONS.....	28
6.2. L'APPORT PERSONNEL.....	29
6.3 CONCLUSIONS.....	30
BIBLIOGRAPHIE.....	31

## I. MOT INTRODUCTIF

*Les employés*, indifféremment s'ils sont ingénieurs, économistes, spécialistes en ressources humaines, médecins, sont des gens qui doivent à leur tour s'adapter à une économie et à une société en permanent changement.

Les études entreprises par Robbins (2005), Paillé (2004), Luecke (2003) mettent en évidence l'intérêt des chercheurs envers le besoin des gens et des organisations de s'adapter au changement et indiquent des nouvelles composantes du processus de changement, ainsi que de nouvelles définitions.

Robbins (2005) envisage que l'une des formes de résistance au changement se manifeste par l'abaissement de la loyauté et la motivation des employés, ayant comme résultat l'accroissement du nombre d'erreurs ; l'un des actionnaires étrangers de SC Electroputere Craiova SA accusait que, malgré les explications données et les assurances que les employés ne souffriront pas à la suite de la diminution du capital roumain, le niveau de compétence des employés a été considérablement diminué.

**L'objectif général** de cette thèse de doctorat est la présentation de la manière dans laquelle les multiples divisions et restructurations apparues dans le Système Energétique National (SEN) ont influencé positivement ou négativement la cohésion des équipes de travail, l'attitude envers le travail, l'implication des employés dans le travail, tout cela étant ressenti au niveau des valeurs obtenues à la suite des évaluations psychologiques.

**La partie théorique** commence par la définition de l'organisation, des lois de l'organisation, du processus de changement organisationnel et des lois du changement (1<sup>er</sup> chapitre). Dans le deuxième chapitre, nous allons poursuivre SEN dès l'apparition de l'électricité jusqu'au moment des scissions actuelles. Le troisième chapitre présentera la spécificité du travail dans le système Energétique avec quelques exemples. Le quatrième chapitre apportera au premier plan le travail des psychologues dans ElectricaServ et des aspects liés à l'appréciation, la sélection et l'évaluation périodique du personnel de la Succursale qu'on étudie.

**La partie pratique (chapitre 5)** est divisée en trois sections.

*La première partie* réside dans les résultats de l'évaluation psychologique du personnel opératif, présentés comme des études longitudinales ; on pourra observer l'influence de la manière dans laquelle on a perçu les scissions sur la qualité du travail. *La deuxième partie* est représentée par les résultats d'un diagnostic organisationnel effectué sur le personnel TESA. *La troisième partie* est représentée par les réactions apparues à la suite du changement.

\*

Le travail se veut une boussole, un repère d'orientation pour ceux qui souffrent ou qui vont souffrir à la suite des modifications structurelles de l'entreprise. Nous considérons qu'il est difficile de reproduire en quelques mots le stress généré par les modifications apparues dans une entreprise (société), par l'impossibilité de participer consciemment à leur amélioration dans les conditions où l'on n'a jamais fait de stratégie à long terme de l'entreprise, car celle-ci a été souvent modifiée à cause de l'ingérence du politique. Celle-

ci a été et est encore une „adaptation aveugle par tâtonnement” du genre „c’est bien aussi comme ça”.

Les modifications apparues grâce aux multiples HG concernant la réorganisation RENEL, ayant comme désir la croissance de la productivité et de la compétitivité sur le marché de l’entreprise (la société), ont provoqué de profondes transformations surtout dans la conscience collective.

Les conséquences au niveau organisationnel (du point de vue des relations / des rapports humains, du travail, interrelationnelles, professionnelles) sont pareilles à celles de la vie quotidienne. Toute rupture bouleverse, étourdit et provoque une crise existentielle.

Ces constatations (observées „in vivo” le long des années et statistiquement à la suite des évaluations du personnel), obtenues autant par notre travail que surtout par les rapports avec les collègues, et les modifications radicales apparues dans notre comportement (quelle que soit la position hiérarchique, la zone où il y a la Succursale, l’horizontalité ou la verticalité des relations), m’ont suggéré le titre du travail.

## **Chapitre 1 L’organisation et le changement**

### **1.1. La définition des organisations**

*Les organisations sont des entités sociales qui apparaissent comme des systèmes d’activités orientées vers la réalisation d’objectifs, délibérément structuraux et ayant des limites identifiables.*

Une autre définition parle des organisations plutôt comme d’un groupe : „deux ou plusieurs personnes qui travaillent ensemble pour mener au bout une tâche qui ne pourrait pas être exécutée par un seul homme” (Iacob et Cismaru, 2002).

### **1.2. La typologie des organisations**

**En 1947, Max Weber** identifie trois types „purs” d’organisations :

- L’organisation orientée sur un leader (le type charismatique)
- L’organisation patriarcale (le type traditionnel)
- L’organisation bureaucratique (le type rationnel – légal)

*Le type d’organisation charismatique*

- L’exercice de l’autorité se réalise par les qualités personnelles du leader
- La hiérarchie organisationnelle est formée par le leader
- et ses adeptes, le dévouement envers celui-ci étant le principal critère pour leur désignation dans la fonction de gestion de l’organisation

- Conclusions : organisation instable

Le type d'organisation traditionnelle

- La source de l'autorité est traditionnelle, la hiérarchie étant de type „maître – obéissant”
- Le critère de la nomination en fonction a en vue moins la compétence et plus les relations de parenté et de rang

Dumitru Iacob et Diana – Maria Cismaru (2002) indiquent une autre classification des organisations qui est fonction de :

1. le but, le bénéfice de l'activité ou la nature du comportement des membres
2. „celui qui bénéficie de l'activité organisationnelle spécifique” (le critère américain)
3. la nature du comportement de conformité aux buts et au spécifique de l'organisation
4. les niveaux existants

## **Chapitre 2 Présentation générale RENEL / SC ELECTRICA SA**

Entre le geste d'appuyer le commutateur de lumière et celui d'allumer l'ampoule il y a toute une histoire. L'histoire des hommes qui, dans les conditions „rudimentaires” du XIX<sup>e</sup> siècle, ont aidé au soulèvement des piliers de haute, moyenne ou basse tension.

Pour les gens qui travaillent dans le système pour assurer son bon fonctionnement et pour Vous, les lecteurs, pour que vous puissiez connaître un fragment de leur travail, pour comprendre et pour percevoir l'influence des changements dans le comportement, la mentalité et la pensée des employés, nous avons considéré nécessaire la description de l'évolution du système.

Le chapitre commence par une présentation du Système Energétique National (SEN), la modalité par laquelle se sont formées les succursales, leur objet d'activité, de même que l'assignation territoriale des succursales. Les sous-chapitres suivants décrivent l'activité, les types d'organisation etc.



Fig. 4 La configuration territoriale des succursales

### Chapitre 3 Le spécifique de l'activité dans le Système Energétique

#### 3.1 L'activité au Système Energétique National Roumaine

**L'activité de base** est l'industrie de l'énergie électrique qui réside dans l'exploitation, la maintenance et la révision des installations de transport, la transformation et la distribution de l'énergie électrique, de même que l'approvisionnement de l'énergie électrique, à toutes les catégories de consommateurs.

**L'activité de construction montage** consiste dans l'exécution des nouvelles installations électriques ou dans les réparations, à commencer avec les installations intérieures, les réseaux de basse tension, les postes de transformation, les lignes de 6 kV, 10 kV, 20 kV. Les travaux de réparation sont exécutés seulement dans les installations Electrica. Pour les bénéficiaires et la population on exécute seulement de nouveaux travaux.

**L'activité de projection** consiste à préparer les études de développement énergétique et des projets pour les installations électro-énergétiques pour les tensions de 0,4 kV à 110 kV ci-inclus, autant pour Electrica que pour d'autres bénéficiaires.

Aucun „acteur” du système énergétique ne peut jouer tout seul son rôle: la politique gouvernementale, la réglementation stable et claire, les investissements dans l'industrie, dans la société civile et les consommateurs finaux des services énergétiques, tous doivent jouer leur rôle individuellement mais pourtant ensemble (Revue Mesagerul Energetic, avril 2005).

### 3.3 Les composants du Système Homme - Machine – Environnement

Pour ce sous-chapitre, on a analysé dans notre travail **deux activités particulières** de notre succursale, desquelles on présente seulement quelques fragments :

- **Electricien d'entretien – réparation réseaux ruraux** dans un système où la machine est représentée par le poste de transformation PA – PT moyenne tension / basse tension.

- **Electricien d'entretien – réparation station 110/20 kV**

Un poste de transformation PA – PT moyenne tension / basse tension est formé, en principal, des cellules de moyenne tension, séparateurs, commutateurs, réducteurs de courant, barres collectrices, transformateur moyenne / basse tension, postes de transformation aériens, transformateurs moyenne tension – moyenne tension, tableaux de distribution basse tension.

L'électricien entretien – réparation postes de transformation (PA, PT) accomplit des activités de révision, d'entretien et de réparation des postes de transformation (PA, PT) de 20/0,4 kV et 6/0,4 kV.

Le principal but d'un poste de transformation moyenne tension / basse tension est celui de faciliter la transformation de la tension moyenne (ex 20 kV) en basse tension (ex 0,4 kV) pour pouvoir être distribué et utilisé par les respectifs consommateurs.

Dans la situation prise comme exemple la machine est représenté par :

- Les cellules de moyenne tension 20 kV ou 6 kV qui contiennent des séparateurs, commutateurs avec un dispositif de commande électrique, des barres collectrices
- Des transformateurs de pouvoir 20/0,4 kV et 6/0,4 kV
- La construction du poste
- Tableaux de distribution
- Eléments de sécurité
- Trousse d'électricien
- Etc.



Fig. 5 Electricien travaillant à un poste de transformation, au niveau du sol

L'électricien entretien – réparation assure l'entretien des installations et des équipements composants des stations 110/20 kV, en déroulant aussi leurs activités de réparation.

Dans la situation prise pour exemple, la machine est représentée par la station de 110/20 kV, qui a les composantes suivantes :

- cellule LEA (lignes électriques aériennes) 110 kV
- cellule mesure et déchargeurs 110 kV
- cellule TRAFO, transformateur, barres 110 kV
- barres, cellule de mesure, cellule de couplage, cellule déchargeurs de moyenne tension
- outils spécifiques
- atelier de serrurerie
- voitures
- d'autres moyens



Fig. 7 La station 110 kV Mănăştur

## Chapitre 4 L'apport du travail du psychologue dans le Système Energétique

### 4.1. Les laboratoires Psychologiques du SEN : formation et activité

Après la Première Guerre Mondiale, sont apparues les laboratoires psychotechniques pour les chemins ferrés et les sociétés de tramway, parmi leurs objectifs étant aussi la sélection professionnelle et l'organisation du travail.

Chez nous, les laboratoires psychotechniques sont apparus en **1927** au Centre astronautique de Pipera, en **1952** à la Société de tramways de Bucarest, en **1953** au CFR ayant pour but la sélection professionnelle et l'examen périodique des wattmans, des aviateurs et du personnel de mouvement.

**Pendant les années 1971-1973** grâce aux ordres du MEE (le Ministère de l'Energie Electrique) de cette période, au cadre de SEN (le Système Energétique National) on a fondé les premiers Laboratoires psychologiques (Braşov, Cluj etc.) dont les psychologues ont commencé à collaborer avec les compartiments de ressources humaines, de sécurité et de santé dans le travail, avec des maîtres, les ingénieurs en chefs des centres et, pratiquement, avec tous les employeurs ; les psychologues ont réalisé l'adaptation et l'étalonnage des preuves classiques, de même que les psychoprofessiogrammes des métiers spécifiques au système.

N'importe où ils seront situés du point de vue administratif, les psychologues vont collaborer autant avec le personnel opératif qu'avec celui de décision ; ils vont collaborer avec le médecin ou avec l'unité médicale de la médecine du travail qui soutient la Succursale, avec les ressources humains ou les collègues de la sécurité du travail pour pouvoir participer directement à aider, guider et aussi conseiller tous les employés.



Fig. 12 Un „petit” aide

Les laboratoires psychologiques du SEN ont comme attributions générales de résoudre les activités suivantes, diversifiées en fonction de la spécificité de la Succursale à laquelle ils appartiennent :

1. Liées au personnel de la structure cette structure-là
  - Sélection et orientation professionnelle
  - Evaluation en vue de promotion des ouvriers et du comité directeur de l'entreprise
2. Problèmes sociaux qui concernent :
  - Le domaine de direction
  - Relations humaines
  - Décision et communication
  - Surveillance
  - Attitudes et opinions conditionnées par les facteurs de conjoncture
  - La manifestation des travailleurs dans le collectif de travail
3. Evaluation psychologique périodique des employés, conformément aux normes de protection dans le travail et conformément au risque de travail correspondant aux activités déployées dans l'entreprise

La sélection, l'orientation et la promotion des employés et du personnel de direction sont restées et sont toujours les principaux objectifs de l'activité des psychologues du Laboratoire Psychologique du SEN. Les psychologues ont la tâche d'éloigner

l'empirisme de la pratique de ces opérations importantes qui concernent le mouvement du personnel et d'introduire dans ce domaine des méthodes et des critères scientifiques.

#### 4.1. L'évaluation des électriciens pour le travail hauteur

Les électriciens les plus exposés à des risques sont ceux qui travaillent au montage et aux réparations des lignes aériennes, qui transportent, soulèvent et/ou remplacent les supports en bois, en béton ou en métal, qui assemblent et qui réparent autant l'équipement trouvé au sol que celui aérien, qui déploient des activités de construction adaptées à la spécificité énergétique qui sont nécessaires etc. En général, l'activité de l'électricien montage et réparation lignes électriques aériennes est déployée en plein air soumis aux intempéries.

L'une des définitions du „travail à la hauteur” montre que c'est une activité qui est déployée à plus de 2 m” (<http://www.alef-fgv.it>). Dans toutes les situations où l'ouvrier est soumis à la chute de la hauteur, il est obligatoire et nécessaire de prendre des mesures de protections collectives et individuelles.

A la suite d'une étude effectuée par un collectif de psychologues de MapN, ceux-ci ont constaté que : „le travail à la hauteur” représente un élément de risque ajouté sachant que plusieurs professions sont impliqués (électriciens, tourneurs, pontiers, grutier, soudeur, ferblantier, teinturier, magasinier etc.) et non pas seulement une seule profession.

([http://e-scoala.ro/psihologie/elemente\\_psihoaptitudinale\\_persoane\\_authorized\\_lucru\\_la\\_inaltime.html](http://e-scoala.ro/psihologie/elemente_psihoaptitudinale_persoane_authorized_lucru_la_inaltime.html))

**Le travail à la hauteur** constitue un facteur principal de risque dans l'activité de révisions - réparations LEA, étant généré par la spécificité du devoir du travail, par les opérations et les travaux effectués au côté actif des piliers, avec une hauteur moyenne de plus de 30 m. Les lignes aériennes de 220 – 400 kV sont des installations dressées en plein air, formées de :

- Conducteurs ;
- Isolateurs et leurs accessoires ;
- Piliers et fondations ;
- Installations et mise à la masse.

Les équipes de révisions - réparations LEA assurent le maintien en état de fonction des lignes électriques aériennes LEA 200-400 kV par des activités courantes d'entretien, par des révisions techniques, des réparations courantes et interventions accidentelles.

**Les travaux exécutés sans l'interruption de la tension**, impliquent des opérations de vérification et d'intervention sur l'installation, qui sont exécutées à des distances plus grandes que celles du voisinage, établies par les Normes spécifiques de protection du travail pour le transport et la distribution de l'énergie électrique, concernant les conducteurs sous tension de la ligne, comme par exemple :

- Le contrôle planifié du trajet de la ligne ;

- l'élargissement du couloir (corridor) de sécurité de la ligne de végétation qui met en péril le fonctionnement normal de LEA ;
- etc.

**Les travaux exécutés avec l'interruption de la tension** (le retrait de la ligne d'exploitation) sont :

- l'éloignement des nids des piliers et la fixation des chaînes isolantes ;
- L'éloignement des objets tombés sur les conducteurs (des branches, des arbres, des ficelles, morceaux de fils métalliques etc.) ;
- Et d'autres activités de vérification, de correction, de révision etc.

Nous énonçons une telle situation de vérification et de révision effectuée au niveau du pic du pilier.



Fig. 14 Des électriciens travaillant en hauteur

Puisque les lignes électriques aériennes sont des installations montées en plein air, l'accès aux installations de même que les opérations de vérification, les contrôles et les interventions de l'équipe de révisions - réparations se déroulent sous l'influence directe des facteurs de l'environnement :

- Microclimat (température, humidité) ;
- Relief varié (régions de montagne, des zones avec un terrain fortement accidenté, des zones de collines, des zones de plaine) ;
- La présence possible des animaux sauvages (les lignes électriques aériennes traversent très souvent les zones boisées, on ne peut pas aller partout en voiture ; l'électricien qui parcourt le trajet de la ligne est accompagné parfois par un forestier, et cette activité se déroule indifféremment de la saison.

Dans les évaluations psychologiques périodiques ou pour le concours des travailleurs en hauteur, parmi les aptitudes intellectuelles concernant l'attention, les traits

affectifs et volitifs, la personnalité, la motricité, une grande attention est accordée au bon fonctionnement des organes impliqués dans le maintien de l'équilibre.

Pour cela on utilise le **stabilomètre** (*stabilometrul*). Instrument très utile dans la prédiction de l'aptitude de rééquilibrage en cas de perte de l'équilibre de la personne, en différentes situations de risque apparues.



Fig. 17 Stabilometrul (le stabilomètre)

La personne testée a la tâche de garder son état d'équilibre, en maintenant le repère au point de croisement (l'origine des axes). Après l'examen, le programme représente 3 types de diagrammes :

- l'amplitude en points (la mesure des pertes d'équilibre en fonction du temps)
- le temps passé entre les limites de perte de l'équilibre
- le temps passé dans les directions respectives

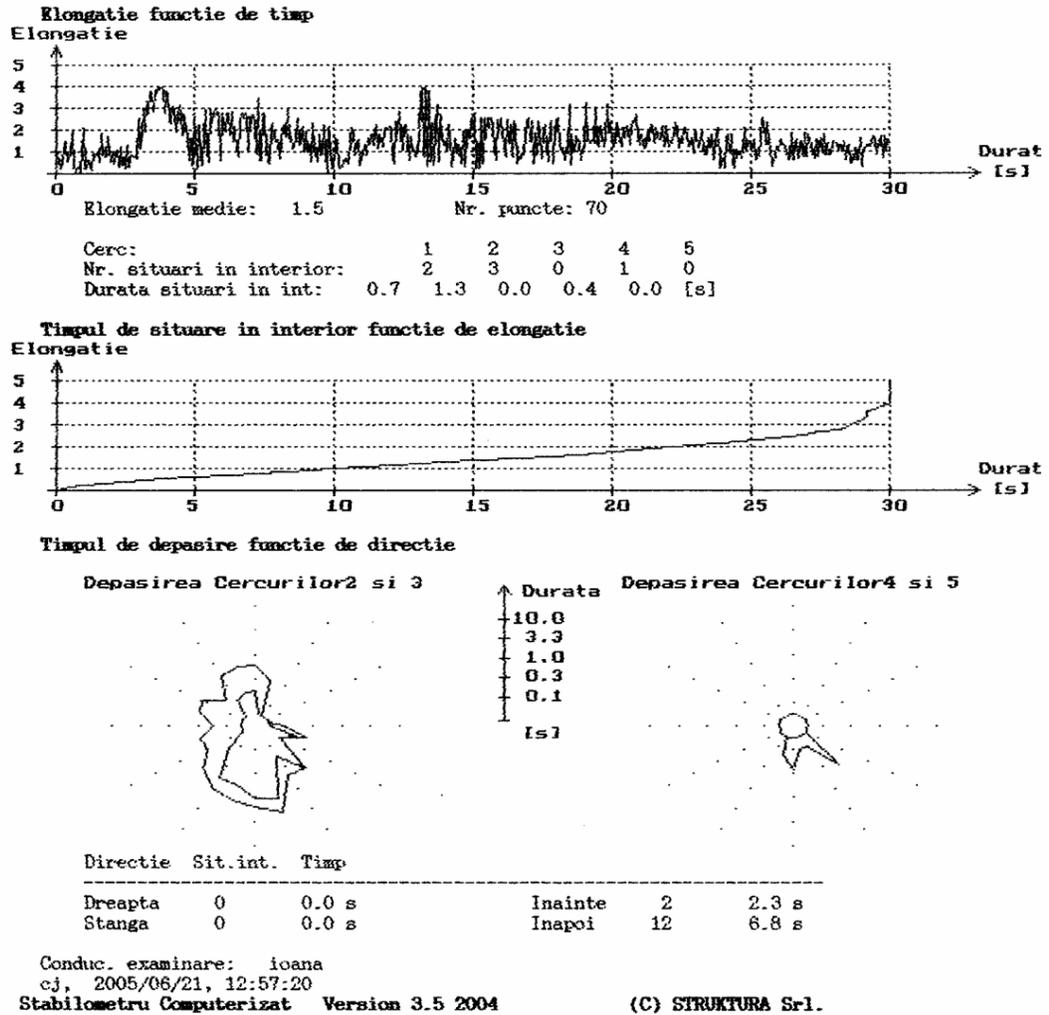


Fig. 18      Le résultat des mesures avec le stabilomètre

## Chapitre 5      Les objectifs de la recherche

La partie pratique a 3 sections.

*La première section* consiste dans les résultats des évaluations psychologiques du personnel opératif, présentées comme des études longitudinales ; on pourra observer l'influence du mode dans lequel les modifications structurelle ont eu un effet négatif sur la qualité du travail.

*La deuxième section* est représentée par les résultats d'un diagnostic organisationnel effectué sur le personnel TESA. *La troisième section* contient les réactions apparues au changement.

De même, la partie pratique comprend la modalité d'évaluation des électriciens qui travaillent en hauteur et les évaluations psychologiques longitudinales.

La section où l'on présente les évaluations psychologiques des électriciens qui travaillent en hauteur, comprend de même deux parties. Une partie est représentée par l'étalonnage du stabilomètre sur la population existante en 2004 (année pendant laquelle on a acheté ce appareil et le soft), et une partie présente les évaluations psychologiques longitudinales de même que les corrélations multiples entre la performance obtenue au stabilomètre et d'autres preuves.

La modalité dans laquelle les performances des employés ont oscillé a été corrélée avec les changements, les modifications et les transformations répétées et successives qui ont eu lieu dans notre entreprise.

**L'objectif général du travail a été l'observation, la mesure et la quantification de l'influence des changements apparus dans la Succursale sur le comportement professionnel des employés, autant du personnel opératif que de celui TESA.**

**Le comportement professionnel est représenté par les valeurs obtenues à la suite des évaluations psychologiques périodiques, et par les réactions d'attitude décrites dans la partie théorique du travail.**

**L'étude a été déployée dans la Succursale SISE „Transilvania Nord” et comprend la période 2002 – 2009 ; le nombre des personnes étudiées est de 1925 (au total pendant 7 ans), pour le personnel opératif, et de 100 personnes, pour le personnel TESA.**

L'évaluation du personnel opératif a compris des preuves qui mesurent les aptitudes nécessaires en visant les facteurs vigilance, motricité, représentation spatiale, équilibre (en utilisant des preuves étalonnées par la population de la Succursale et leurs variantes parallèles), de même que les questionnaires de type clinique : Woodworth, „5x6”, „risque”.

L'évaluation du personnel TESA a été effectuée avec des preuves de la software de l'ordinateur CAS (des preuves qui mesurent les aptitudes demandées par la fiche du poste), de même que 2 questionnaires : „questionnaire 13” pris du volume „Psychotestes” coordonné par D. Chelcea et le „questionnaire 21” que nous avons conçu.

## A. LE PERSONNEL OPERATIF (Études moyennes)

### 5.1 L'étude longitudinale sur la variation des résultats des employés de la Succursale

Les recherches de type longitudinal que nous proposons ou „l'étude du cours de la vie" (Zlate, 2002) ont le rôle de surprendre la personnalité dans le paradoxe de l'unicité et de sa diversité, même si une grande partie des évaluations faites dans un but de connaissance sont effectuées à un âge où la personnalité est formée, cristallisée et, en grande mesure stable.

La connaissance psychologique longitudinale a un passé lointain, le concept n'est pas nouveau, mais seulement notre essai de valoriser et de remettre en premier plan ce type d'étude est une préoccupation plus nouvelle et surtout spécifique au domaine et à l'activité de connaissance réalisée par le psychologue de l'unité.

R.B. Cattell offrait des explications concernant la dynamique de la personnalité ; en se rapportant à l'étape de la maturité, il s'agit de l'âge compris entre 23 et 50 ans, celui-ci montait qu'il est caractérisé par :

- la stabilité de la personnalité
- l'efficacité professionnelle
- la productivité

Toute une série d'études effectuées les derniers 10 – 20 ans aux Etats-Unis montre que après 30 ans la personnalité subit seulement des changements mineurs le long de la vie adulte. Les mêmes études mettent en évidence de même une série de conclusions concernant les changements produits sur la personnalité, ayant comme source d'influence : l'environnement, les circonstances de la vie, l'expérience professionnelle et les sollicitations d'adaptation.

#### 5.1.1 Objectifs

Nous avons conçu notre étude comme une comparaison sur la façon de percevoir le changement du point de vue de ceux qui font un travail de terrain et ceux qui travaillent dans un bureau. Comment certains s'adaptent aux changements qui se succèdent en vitesse (dans notre structure) et comment les autres, ceux qui sont toujours sur terrain, perçoivent ces changements.

Ces changements et leur incompréhension, avec toute la pléiade de questions sans réponse, engendrent-ils ou non la baisse de la qualité dans l'utilisation des aptitudes ?

**Le travail actuel est une étude en progrès, ayant une partie aussi en Serbie. Nous avons coopté dans cette étude une femme psychologue d'un centre d'évaluation de Belgrade. Une partie commune du travail a été présentée en 2009 au Congrès ECP2009 de Norvège.**

### 5.1.2 Méthodologie

On a demandé aux personnes évaluées leur accord et on a recueilli leurs données démographiques : âge, sexe, niveau d'instruction, la fonction, la durée du service, la durée dans la succursale.

Dans les calculs statistiques on a utilisé le calcul descriptif et le celui du pourcentage en fonction de la nature des variables étudiées (variables quantitatives ou qualitatives). Pour l'extrapolation des résultats on a utilisé le calcul avec significations. Pour l'étude de l'existence des différences significatives des différentes caractéristiques quantitatives qui suivent une distribution normale sur plusieurs groupes indépendants, on a utilisé le test paramétrique ANOVA (des variations testées au préalable avec le test d'homogénéité des variations).

Les données ont été interprétées en conformité avec Radu (1993) et Sava (2004).

#### LA PREMIERE ETUDE Le calibrage du stabilomètre pour l'année 2004, respectivement 2006

L'étude a été effectuée en **2004** sur un nombre de **235** personnes évaluées, âgées de 20 à 55 ans. La restriction médicale pour le travail hauteur est appliquée à partir de 55 ans, à l'exception des personnes plus jeunes conditionnées ou avec des restrictions médicales (conformément à NGSPM 2002 et de la Norme 65 en vigueur au SEN).

Après les calculs statistiques on a obtenu une distribution gaussienne, à un niveau  $p = 0.10$  et avec une moyenne  $m = 59.20$ . La limite minimale était une valeur de 59 points ; on a éliminé les valeurs marginales, une minime de 22 et une maxime de 88.

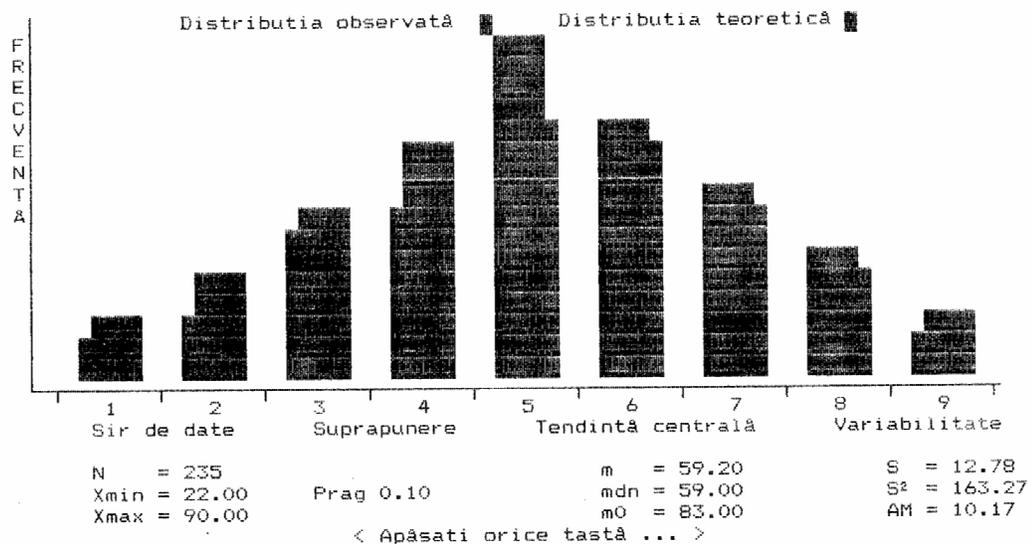


Fig. 19 La distribution gaussienne dans le calibrage du stabilomètre pour l'année 2004

Nous avons continué la recherche, en refaisant l'étalon, cette fois-ci pour l'année **2006** et on a observé que les données se sont modifiées pour un nombre de **239 personnes**.

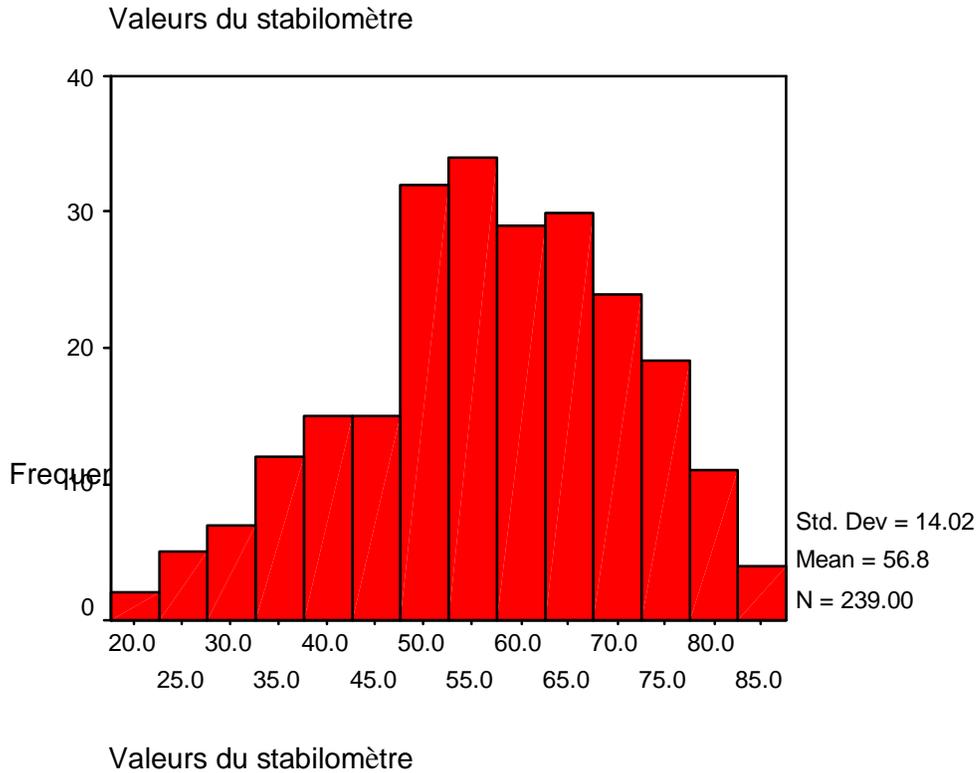


Fig. 20 La distribution gaussienne avec un déplacement à droite

On présente une **histogramme des valeurs du stabilomètre** seulement 2005, représentatives du point de vue de la distribution des valeurs, de même que des changements intervenus dans la Succursale.

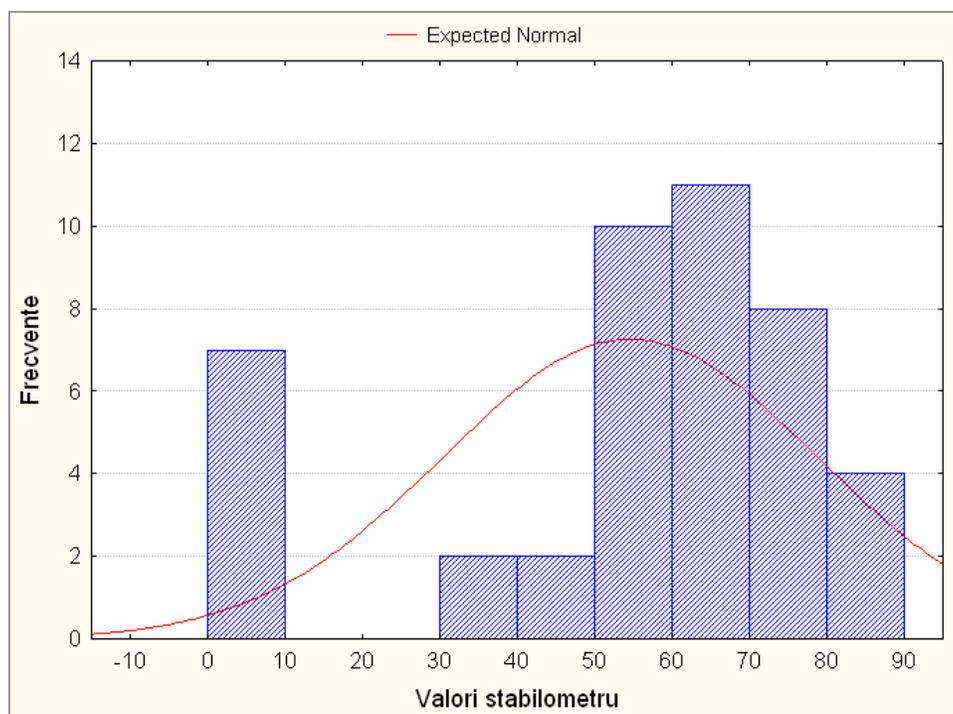


Fig. 22 L'histogramme de la variable du stabilomètre 2005

On observe le déplacement des valeurs à droite, un pourcentage élevé représentant avec prépondérance les valeurs moyennes obtenues par le personnel opératif évalué.

On peut constater une augmentation des valeurs au fil du temps; la performance des employées à cette preuve s'améliore, mais en restant à la valeur moyenne.

De même, on peut observer que, pendant que la valeur moyenne des années 2006-2007 est basse (la période 2005-2007 a été la plus stressante du point de vue de l'adaptation au manque d'information envers ce qui allait se passer), la valeur moyenne de l'année 2009 s'est déplacée vers les performances „au-dessus de la moyenne”.

A partir de 2008, on a observé une amélioration de la responsabilité en charge. Nous présentons ci-dessous la distribution des valeurs moyennes du stabilomètre par superposition.

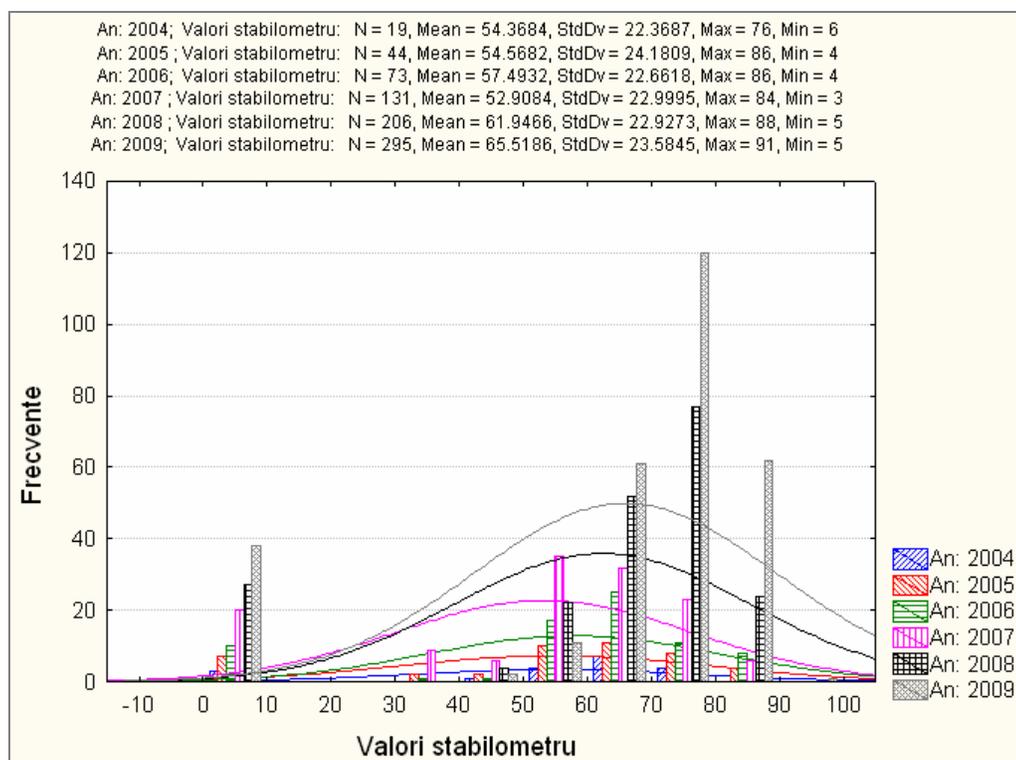


Fig. 26 L'histogramme générale de la valeur du stabilomètre pendant tous les ans dans l'étude

Comme on peut l'observer, il y a une tendance d'accroissement (d'augmentation) de la valeur moyenne du stabilomètre au fil du temps.

**Les hypothèses** qui ont conduit à l'élaboration de la recherche pour le personnel opératif, **sont au total 5 :**

1. Est-ce qu'il y a une corrélation entre la valeur obtenue à la preuve stabilomètre et la valeur obtenue à la preuve d'appareil qui mesure la coordination motrique générale?
2. Est-ce qu'il y a des corrélations entre les valeurs obtenues au stabilomètre, au d'appareil qui mesure la coordination motrique générale et la valeur générale ?
3. La valeur obtenue à la preuve stabilomètre pourrait être influencée par les facteurs mis en évidence par le questionnaire „5x6” ?
4. Les personnes qui manifestent un degré de risque 3 ou 4 pourraient-elles manifester l'une des conduites décrites par les facteurs „5x6” ?
5. Le niveau d'instruction est-il en corrélation avec la valeur générale et l'attitude envers le risque ?

Basé sur les données prises en compte (2002-2009), nous vous présentons dans ce qui suit, la distribution des valeurs dans la corrélation qui existe entre la valeur générale et le stabilomètre, de même que le stabilomètre et la coordination motrice générale (PR –

d'appareil qui mesure la coordination motrice générale - polireactionmetru) pour l'année 2009.

		<i>PR</i>	<i>Stabilo_H</i>	<i>Val_gen_eval</i>
<i>PR</i>	<i>Pearson Correlation</i>	1	-0.14	0.16
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0.00	0.00
	<i>N</i>	1168	532	1168
<i>stabilo_H</i>	<i>Pearson Correlation</i>	-0.14	1	-0.03
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0.00		0.35
	<i>N</i>	532	768	768
<i>Val_gen_eval</i>	<i>Pearson Correlation</i>	0.16	-0.03	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0.00	0.35	
	<i>N</i>	1168	768	1925

Le tableau 3 La corrélation entre la valeur générale et le stabilomètre, de même qu'entre le stabilomètre et la coordination motrice générale

Du tableau ci-dessus il résulte une faible corrélation linéaire (positive) significative statistiquement entre les valeurs „valeur générale” et PR. (r=0.16, p=0.00<0.05, significatif statistiquement), mais il existe une corrélation négative entre les valeurs PR et les valeurs du stabilomètre (r= -0.14, p=0.00<0.05, significatif statistiquement).

Aussi, on peut observer qu'il y a une faible corrélation linéaire négative entre les valeurs „valeur générale” et les valeurs du stabilomètre (r= -0.03, p=0.00<0.05).

**La valeur obtenue au polireactionmetru peut influencer la valeur générale.** En échange, tel qu'on ne l'a pas envisagé, la valeur PR (polireactionmetru) est en corrélation inversement proportionnelle avec la valeur du stabilomètre.

Puisque la distribution des valeurs n'a pas été uniforme, on constate la segmentation en quatre groupes :

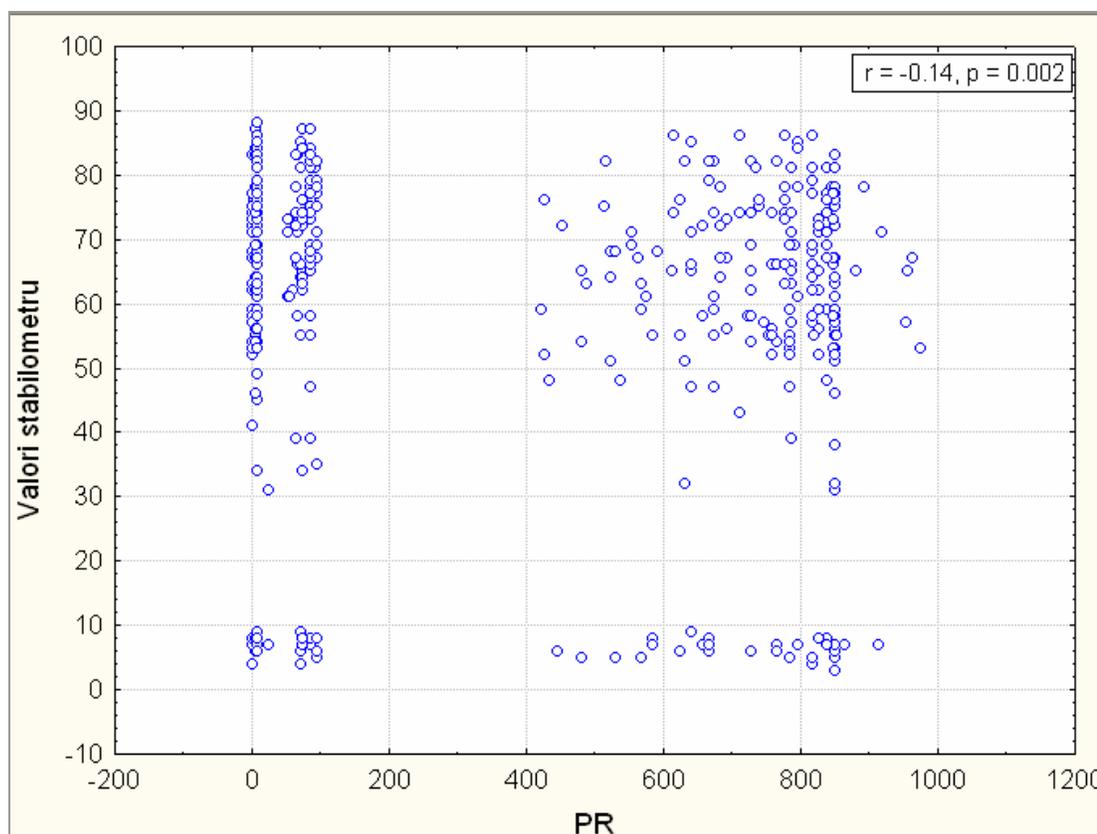


Fig. 21 La distribution en quatre groupes

De même, le coefficient de corrélation indique le fait que les deux variables sont inversement proportionnelles l'une envers l'autre ; lorsque l'une a une grande valeur, l'autre a/aura une valeur basse.

**Hypothèse 3.** La valeur obtenue à la preuve stabilomètre pourrai-elle être influencée par les facteurs mis en évidence par le questionnaire „5x6” ?

A la suite des traitements statistiques, le test Mann-Whitney a indiqué que :

- il n'y a pas de différences statistiques significatives en ce qui concerne les valeurs du stabilomètre des participants avec des antécédents personnels absents ou présents ( $p=0.64 > 0.05$ , insignifiant statistiquement) ;
- il n'y a pas des différences significatives statistiquement en ce qui concerne les valeurs du stabilomètre des participants avec des tendances de névrose absentes ou présentes ( $p=0.10 > 0.05$ , insignifiant statistiquement) ;
- il n'y a pas de différences significatives statistiquement en ce qui concerne les valeurs du stabilomètre des participants avec différents degrés d'émotivité ( $p=0.30 > 0.05$ , insignifiant statistiquement).

En échange on a constaté qu'un certain degré de dénaturation, pourrait avoir une influence sur les valeurs du stabilomètre. Du test non paramétrique Kruskal-Wallis on rejette l'hypothèse nulle de l'égalité des scores (résultats) moyens sur les populations d'où proviennent les échantillons, c'est-à-dire **il y a des différences significatives**

**statistiquement en ce qui concerne les valeurs du stabilomètre des participants avec différents degrés d'altération** ( $p=0.01 <$  significatif statistiquement). **Hypothèse confirmée pour un facteur.**

Un autre facteur qui fait sentir sa présence surtout grâce aux facteurs sociaux mais aussi grâce à l'activité exercée sous la pression de l'incertitude de l'avenir est **le facteur appelé „névrose”** du questionnaire clinique 5x6 (les personnes qui deviennent plus irritées ont le niveau de la performance du travail influencée par différents facteurs perturbateurs).

**Hypothèse 4.** Les personnes qui manifestent un degré de risque 3 ou 4 pourraient-elles manifester l'un des comportements décrits par les facteurs „5x6” ?

Puisque le niveau de signification observé au test Fisher est  $p=0.00 < 0.05$  on rejette l'hypothèse nulle, par conséquent il y a une association entre les variables 5x6 A et le degré de risque. De l'analyse des résidus standardisés (ces résidus qui ont une valeur absolue plus grande que 2), il résulte que **l'on a un nombre significativement plus grand que celui auquel nous nous sommes attendus de participants avec un degré de risque 3 (attitude de bravade) qui manifestent une agressivité circonstancielle et/ou moyenne.**

De même, **on a un nombre de participants plus grand que celui auquel nous nous sommes attendus avec le degré 4 de risque (attitude non cristallisée) qui ont une agressivité situationnelle.**

De l'analyse des résidus standardisés il résulte qu'**on a un nombre significativement plus grand que celui auquel nous nous sommes attendus de participants avec un risque 3 (attitude de bravade) qui manifestent une émotivité moyenne.** C'est-à-dire, les personnes avec une attitude de bravade manifestent un niveau plus grand d'émotivité.

Le niveau de signification observé au test Fisher étant  $p=0.02 < 0.05$  on rejette l'hypothèse nulle, c'est-à-dire qu'**il existe une association entre les variables antécédents personnelles et le degré de risque.**

Les personnes qui ont certains antécédents personnels vont s'impliquer soit dans des activités avec un grand degré de risque, soit par leur comportement elles courront des risques dans certaines situations : sous-évaluation des détails, manque de planification etc.

L'hypothèse ne se confirme pas pour les facteurs Névrose et Altération.

**Hypothèse 5.** Le niveau d'instruction est-il en corrélation avec la valeur générale et l'attitude envers le risque ?

On a pris en considération tous ceux qui avaient suivi des études supérieures indifféremment de leur métier.

Du test ANOVA (One-way) on rejette l'hypothèse nulle de l'égalité des scores moyens sur les populations desquelles proviennent les échantillons, c'est-à-dire qu'**il existe des différences significatives statistiquement en ce qui concerne la valeur générale de l'évaluation chez les employés avec différents degrés d'études** ( $p=0.00 < 0.05$ , significatif statistiquement).

L'hypothèse se confirme : **le niveau des études influence la valeur générale de l'évaluation.**

### B. Evaluation du personnel TESA

Par le **questionnaire 13** (voire l'annexe) on a fait référence à leur activité en général : combien bien ils la connaissent, combien de leur fiche du poste est superposé au delà des 8 heures de travail, combien ils réussissent à partager leurs priorités, combien de marge est-ce qu'on leur laisse (indifféremment s'ils sont ou non chefs de département) dans l'activité qu'ils déploient, s'ils peuvent identifier leurs difficultés dans leur travail, s'ils savent ce qu'il peut arriver s'ils font des erreurs dans leur travail etc.

Même s'il y a deux questionnaires différents (le questionnaire 13 et 21), certaines questions sont corrélées les unes avec les autres en déterminant aussi une échelle de mensonge.

Comme, par exemple, la question du questionnaire 13 „Quels sont les facteurs d'insatisfaction dans le travail”, est en corrélation avec la question 1 du questionnaire 21 „comment se passe la communication entre les départements ?”.

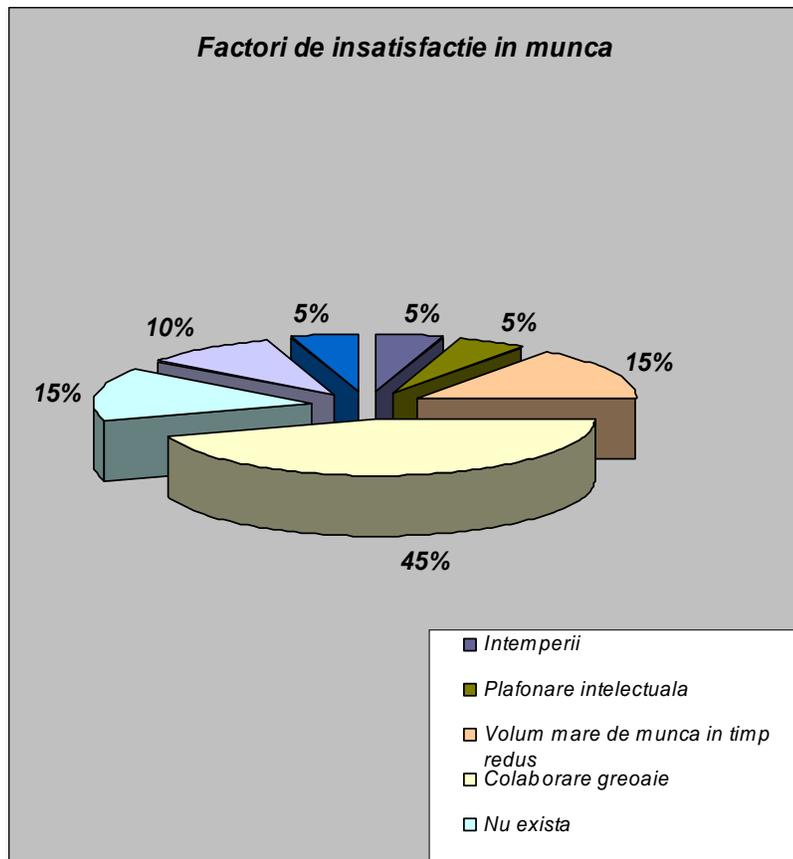


Fig. 56 Les facteurs d'insatisfaction dans le travail (questionnaire 13)

La variable „collaboration” est considérée différemment par les répondants, à ces deux questions. Des fois elle est considérée comme un facteur d’insatisfaction (45%), d’autres fois elle est appréciée positivement.

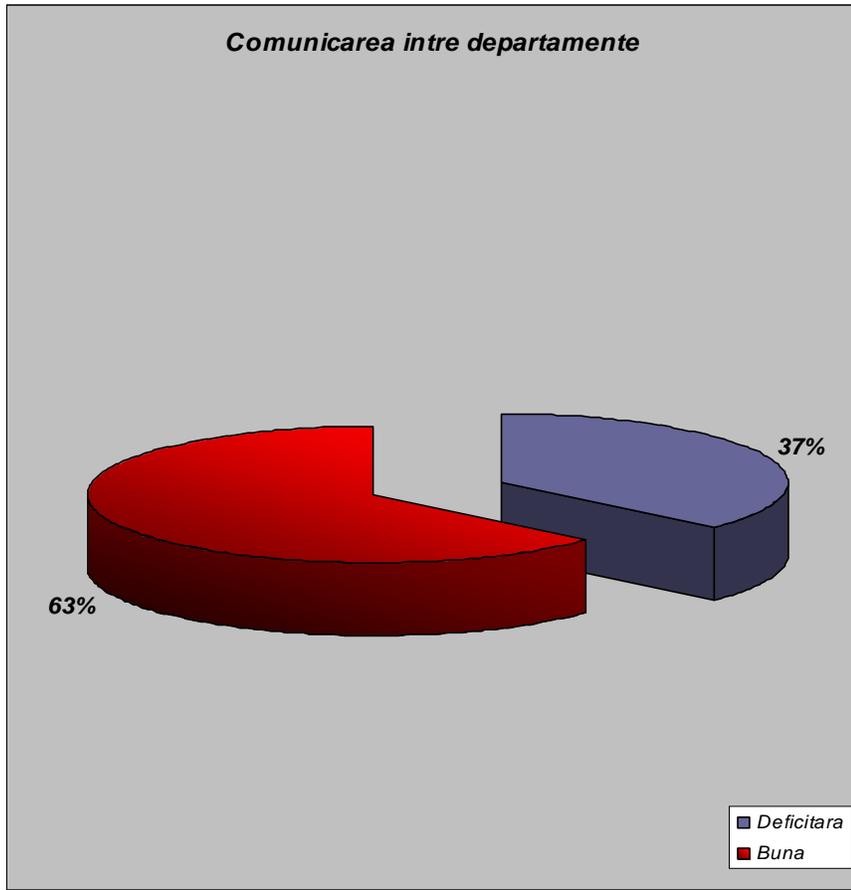


Fig. 57 La communication entre départements (questionnaire 21)

D’autres questions se sont rapportées à la perception des modifications dans l’entreprise, quelle est la perception sur l’activité qui y est déployée, qu’est-ce que les travailleurs croient des changements, quel serait leur apport personnel ou qu’est-ce qu’ils considèrent que la direction de la compagnie devrait faire.

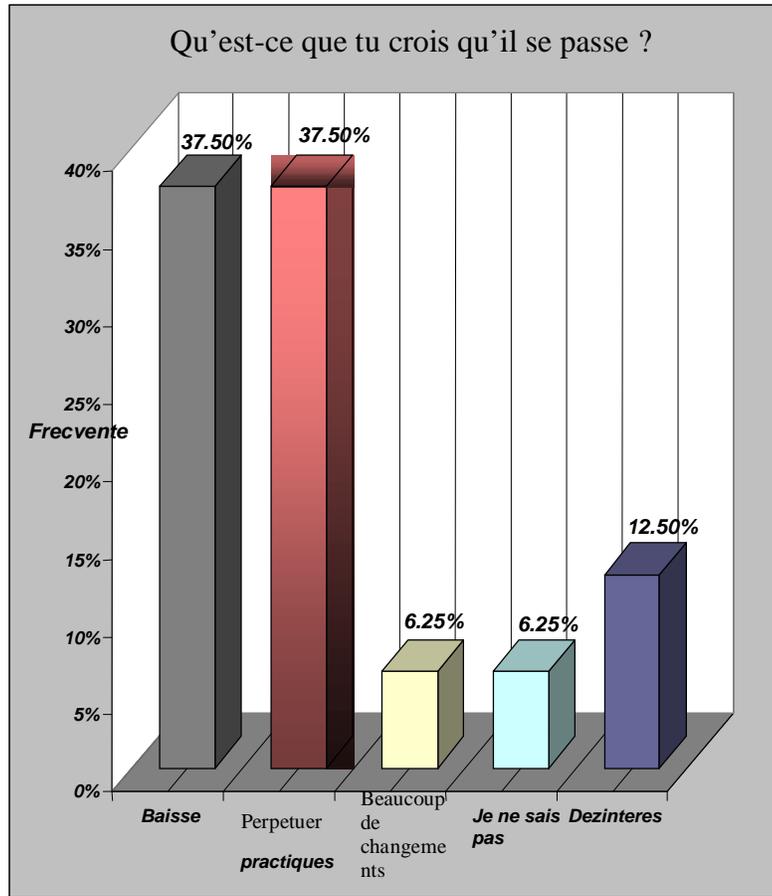


Fig. 63 Qu'est-ce que tu crois qu'il se passe ?

On observe que la perception est sombre : du point de vue des employés questionnés, l'organisation est en déclin et on maintient les mêmes pratiques anciennes et démoralisantes (spécifiques aux administrations d'état, aux organisations publiques, où pas toujours les récompenses reflètent le mérite professionnel).

Les participants ont donné un apport pratique par leurs réponses à la question qui demandait de proposer quelques mesures d'amélioration de l'activité pour une meilleure adaptation de la Succursale aux demandes du marché, une meilleure adaptation aux demandes internes ou aux celles des employés.

Le plus grand pourcentage a été attribué à la *responsabilité*. La *responsabilité*, l'un des plus prometteurs concepts d'affaires pour les années 80, est appréciée même aujourd'hui comme „facile à dire mais difficile à réaliser”.

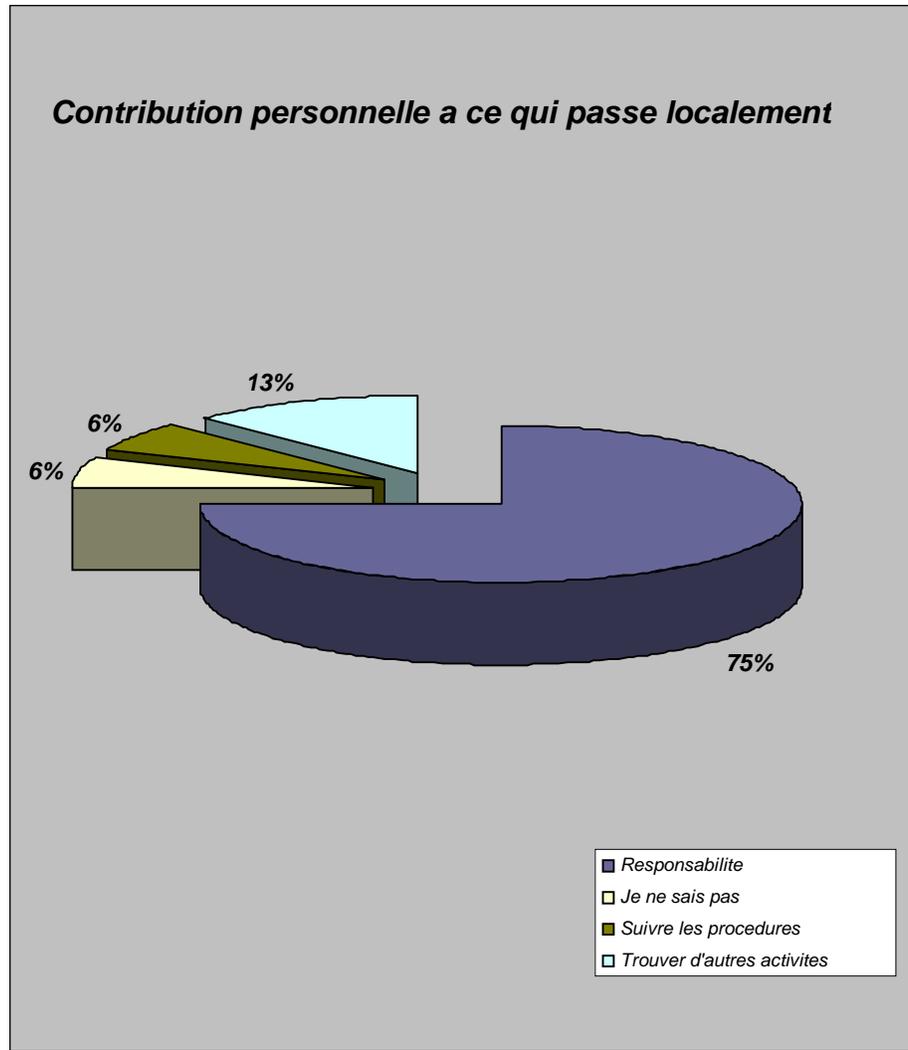


Fig. 65 En quoi consisterait l'apport personnel sur le plan local ?

### Les limites et les contraintes de l'étude

La présente étude est basée sur des données corrélationnelles et, même si elle n'a pas inclus un design expérimental classique, on a opérationnalisé avec les étiquettes d'un design quasi-expérimental.

Pour déceler des informations sur la nature des causalités entre les variables incluses dans l'étude, il est nécessaire de réaliser une étude avec un design spécial. Cette exigence vient en opposition avec le fait qu'il est difficile de réaliser, du point de vue professionnel, de projeter et d'effectuer une étude expérimentale dans le milieu organisationnel, où l'on puisse manipuler le changement, l'indifférence, l'agressivité etc.

En ce qui concerne la mesure des changements et de leurs effets sur les employés, le problème est lié au fait que, s'agissant des perceptions personnelles, les employés pourraient ne pas déclarer les vrais problèmes ou les déformer pour diverses raisons.

## CHAPITRE 6

### CONSIDERATIONS FINALES

#### 6.1. DISCUSIONS

Beaucoup de managers considèrent que le changement serait essentiel pour le succès de l'organisation car il encourage en permanence les employés à chercher les domaines essentiels où l'on puisse faire des changements. (Tanțău, 2004)

La capacité de changement d'une entreprise est basée sur les trois piliers fondamentaux du changement : le comportement coopérant des employés, la structure organisationnelle flexible et le système de gestion qui soutiennent le changement. *Le comportement coopérant* est le résultat des qualités personnelles ou collectives des employés. Ces qualités peuvent être considérées comme un facteur de succès au moment où elles soutiennent la confiance. Comme ça, la confiance peut être définie par l'existence de la conviction que les actions d'un partenaire d'affaires peuvent être bénéfiques pour tous les associés ou au moins elles n'ont aucun effet négatif sur l'activité des autres entités organisationnelles. (Tanțău, 2004)

Au niveau du personnel opératif, les modifications apparues dans notre entreprise ont conduit à la détérioration du degré d'implication à cause des inquiétudes existantes. Les éternelles questions sur une possible vente de la Succursale, sur les nouvelles venues des succursales existantes dans les zones déjà privatisées, liées à l'incertitude du travail, au lieu du travail, se sont reflétées dans les résultats du travail des employés.

Par conséquent, comme j'ai montré précédemment l'une des réponses comportementales les plus visibles a été représentée par la croissance de l'agressivité en corrélation avec l'augmentation de l'émotivité. „Ils sont devenus plus timorés” – on pourrait dire.

Les résultats de notre recherche montrent l'importance de la connaissance et de l'utilisation du personnel pour ce qu'on appelle „l'intérêt collectif”. De même, on indique la nécessité de connaître de près les besoins des employés, d'agir comme des catalyseurs pour les changements de l'organisation, car, en grande mesure, ils connaissent le mieux la réalité pratique de l'organisation. Tandis que les gestionnaires connaissent une réalité formée de chiffres appartenants aux „centres de coût”, les employés connaissent une réalité palpable. L'interconnexion de ces informations peut faciliter le processus de changement, en évitant le mécontentement, la fluctuation de personnel, la migration du personnel qualifié vers d'autres entreprises etc.

Nos études montrent qu'il est souhaitable que les employés connaissent la stratégie de l'entreprise au moins au moyen terme, pour ajuster leur comportement aux

changements ultérieurs. Le changement peut avoir lieu à des niveaux variés, mais nos études ont saisi le besoin impérieux du changement de mentalité autant du personnel que de la structure de gestion pour une meilleure adaptation de l'entreprise sur le marché et surtout pour avoir une continuité.

## 6.2. L'APPORT PERSONNEL

Le travail se veut un guide utile d'orientation pour tous ceux qui ont l'intention ou qui passent par divers et multiples changements: à partir des gens ordinaires jusqu'aux gestionnaires. Nous l'avons conçu comme une boussole ou comme un guide d'orientation.

Nous signalons le fait que les changements représentent le thème majeur de la vie; si on passe par des changements les gens doivent savoir qu'il y avait aussi d'autres personnes qui ont traversé des périodes d'incertitude, de diminution de la responsabilité, de modification de mentalité ou des conduites collectifs etc.

Les contributions théoriques sont représentées par la description autant du comportement organisationnel que par celui individuel apparu à la suite d'une division d'une structure une fois compacte et avec un régime quasi-militarisé. A partir des premières scissions, les succursales se sont transformées en des organisations tributaires au parcours suivi par les institutions des institutions publiques de l'état.

La détection des motifs pour lesquels les employés restent dans une organisation où le futur devient incertain a toujours été intégré dans la contribution théorique.

La contribution pratique nous la considérons la plus importante.

*Tout d'abord*, les entreprises peuvent bénéficier de notre travail car il a été conçu comme un repère d'orientation pour tous ceux qui vont subir des modifications ou des scissions. En constatant les influences négatives d'un programme de changement, de modification, de division, rédigé ou, au moins, présenté aux employeurs „étape par étape”, par ce travail on veut contribuer à éviter la pratique : „qui fait comme nous, subisse comme nous”.

*Deuxièmement*, nous considérons opportune l'apparition de ce travail car il peut être adapté aux conditions organisationnelles qui sont différentes d'une zone à l'autre de notre pays, les entreprises pouvant adapter leur design d'implémentation du changement en fonction de leur personnel.

*Troisièmement*, le travail indique l'importance de l'existence du psychologue dans une organisation et l'importance de la collaboration de tous les facteurs impliqués dans le soutien moral des employés lors des changements apparus.

*Quatrièmement*, notre travail essaie de montrer que, si on ne fait que de commenter ce qu'on aurait pu faire „si...” ou qu'est-ce qu'on pourra faire „si...”, ce n'est pas important car il est peu probable que ce „si ...” arrive jamais. L'important c'est de nous axer sur ce que nous pouvons faire maintenant, en ce moment. Nous en avons la possibilité de le démontrer pratiquement.

### 6.3 CONCLUSIONS

Le pouvoir de travail de la ressource humaine est *illimité*, s'étendant sur une plage de  $-\infty$  à  $+\infty$ , à condition de respecter les suivantes conditions du „si...” (Oros, 2009):

- Être utilisé dans des conditions normales
- On agit au nom de la „conscience collective”
- On prend en considération la corrélation homme – emploi
- L'information nécessaire à la ressource humaine est correcte, complète et communiquée à temps
- On renonce aux „brouillages” pendant la communication
- On informe (formellement et informellement) sur le niveau d'attente requis

Au centre de toutes les affaires est *l'homme*. Toutes les autres ressources, les terrains, les immeubles, les mécanismes, les voitures ou l'argent, ne sont que d'importance secondaire. Sans les hommes, on ne peut pas faire d'affaires. Le seul but des affaires est de servir aux besoins des gens.

Les études psychologiques de spécialité montrent que la grande majorité des changements dans une organisation sont administrés du point de vue technique, si on fait abstraction que l'élément humain peut influencer le succès ou l'échec du changement (Bovey, 2001).

L'introduction de la réforme nous oblige à l'originalité car il n'existe pas des modèles transférables, avec des séries de solutions sociales - économiques préfabriquées, vérifiées dans les économies des autres pays ayant déjà traversé l'expérience que nous sommes obligés de vivre, ici et maintenant.

Cette chose résulte aussi de l'affirmation : „*People can change and they will change if there's sufficient education, informations and resources*” apud Parker, Judith A., - Business Week, 1997). C'est-à-dire les gens peuvent changer et ils vont changer s'il y a une éducation suffisante, de l'information et des ressources suffisantes – ce qui est vrai, car plus on reçoit d'informations sur le déroulement de ce que l'on fait, plus on devient plus motivé et on est mieux préparé à comprendre un certain phénomène. Tandis que, si on est grondé et obligé à comprendre et à accepter le phénomène, conformément à une loi ancestrale qui agit aux moments „de fuite ou de lutte”, à la force on répond par la force et à la dureté avec de la dureté.

Pour réussir avec tout cela, il faut tenir compte „*qu'on a tout ce qu'il nous faut pour cette aventure extraordinaire qui est la vie. Nous vivons dans un monde des gens et il faut nous comporter comme des gens*”. (Castaneda, 2005)

## BIBLIOGRAPHIE

1. Aguilar, F. J., Vlachoutsikos Ch. (1992) Transforming Managerial Practices in Central and Eastern Europe, Business Harvard Review
2. Albisetti, V. (2003). Pentru a fi fericiți. Note de psihoterapie pentru toți, București: Fundația “Fiicele Sfintului Paul” (traducere și adaptare)
3. Albu, M. (1998). Construirea și utilizarea testelor psihologice. Cluj: Editura Clusium
4. Allport, G. W. (1991) Structura și dezvoltarea personalității, București: Editura Didactică și Pedagogică.
5. Alluisi, E.A., Morgan B.B. Jr. (1976) Engineering Psychology and Human Performance, Annual Review of Psychology, vol 27: 305-330
6. Androniceanu, A. (1998). Managementul schimbărilor, București: Editura All
7. Arădăvoaice, G. Deontologia liderului performant, Prahova: Editura ANTET XX PRESS
8. Armstrong, M. (2006). Managementul resurselor umane, manual de practică, București: Editura CODECS
9. Bennett, H., Durkin, M. (1999) The effects of organisational on employee psychological attachment. An exploratory study. Journal of Managerial Psychology 15,2
10. Billsberry, J. (1996) Management competitiv. Perspective și exemplificări. București: Editura CODECS.
11. Blanchard, K. (2007) Strategii de responsabilizare a membrilor unei organizații – ediția a 2-a revizuită. București: Editura „Curtea veche”.
12. Bogathy, Z. (coord.) (2004). Manual de psihologia muncii și organizațională. Iași: Editura Polirom.
13. Bojenescu, C., Isac, P., Rangu, Gh., Tabachiu, A., Tomescu, I., Unguru, I. (1984) Inițiere în ergonomie. București: Editura Tehnică.

14. Bontilă, C. G., (1960) Tehnica testelor psihologice. București: Editura „Cartea Românească”
15. Bota, I. (2003) Povește de înțelepciune. București: Editura „Institutul de sănătate fizică și mentală”.
16. Bovey, W. H., Hede, A. (2001) Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. Journal of Managerial Psychology. Bradford
17. Breban, V. (1980) Dicționar al Limbii Române Contemporane de uz curent. București: Editura Științifică și Enciclopedică
18. Burcu, A. (2002) Comportament profesional. Etichetă și comunicare. București: Fundația Cultural-Științifică „Mercur”
19. Castaneda, C. (2005) Cealaltă realitate. București: Editura RAO International Publishing Company
20. Cîmpeanu-Sonea, E. și Sonea, A. (2005). Evoluția culturii organizaționale – probleme de competență și structură.  
<http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/24.pdf>
21. Chelcea, A. (coord) (1994) Psihoteste. București: Editura Știință și Tehnică SA, ediția a doua
22. Cheptene, O. (2004) Personalitate și profil managerial. Lucrare de diplomă. Iași
23. Chirică, S. (2002). Psihologie organizațională. Modele de intervenție și diagnoză. Cluj: Casa de Editură și Consultanță “Studiul Organizării”
24. Clarke, L. (2002). Managementul schimbării (The Essence of change). București: Editura Teora
25. Coste, V. (1995). Managementul în școli. Iași: Editura Spiru Haret
26. Covey, St. R. (1996). Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii. București: Editura All (traducere și adaptare)
27. Dodu, M., Tripon, C., ( 2007-2008) Dezvoltare organizațională și managementul schimbării – suport de curs. Cluj-Napoca
28. Dornescu, V. (21.01.2009) art „Managementul schimbării (2)”, revista „Flacăra Iașului”
29. Drucker, P. F. (1994) Management. Eficiența factorului decizional. Deva: Editura „Destin”. Colecția „Biblioteca Americană”

30. Dumitru, I., Cismaru, D-M. (2002) Organizația inteligentă. 10 teme de managementul organizațiilor. București: Editura „Comunicare.ro”
31. Dygert, Ch. B, Jacobs, R. A. (2006) Managementul culturii organizaționale. Pași spre succes. Iași: Editura POLIROM.
32. Ferrini, P. (2001) Liniștea inimii. București: Editura For You
33. Guyton, A.G. (1986) Text Book of Medical Physiology. USA: W. B. Saunders Company, cap.55 și cap.61
34. Haulet, D., Patesson R. (2004) La resistance au changement dans l'environnement des technologies de l'information – lucrare prezentată în cadrul Congresului de la Bologna
35. Herseni, T. (1974). Sociologie industrială. București: Editura Didactică și Pedagogică
36. Hoffman, O. (1999). Management. Fundamente socio-umane. București: Editura Victor
37. Inceu, I-D (2000) Eficiența utilizării angajaților prin motivarea comportamentului profesional. Lucrare de dizertație prezentată în cadrul Institutului European de Administrare a Întreprinderilor Cluj
38. Inceu, I-D. (2004) L'apport du travail du psychologue dans le Système Energetique de Roumanie. Lucrare prezentată în cadrul celui de-al XIII Congres de Psihologia Muncii și a Organizațiilor, 26-29 august 2004, Bologna (Italia)
39. Jessey, Y. de & Thierry, R. (1985) Du diplôme au premier emploi: réussir son parcours. Paris: Les éditions d'organisation
40. Jones, Ch. (2002) Și totuși viața este Extraordinară. București: Editura Business Tech International Press
41. Johns, G. & Saks, A. M (2007) – Organizational Behaviour : Understanding and managing Life at Work, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA
42. Jurcău, N. (coord.) (2003). Psihologie inginerească. Cluj-Napoca: UTPRES.
43. Jurcău, N., Pitariu, H. (1977) Monografii profesionale. București: Editura Academiei
44. Kotter, J.P (1990) What leaders really do, Harvard Business Review, nr. 3/may-june 1990

45. LeBon, G. (1990). Psihologia mulțimilor. București: Editura Anima.
46. Luchian, D. G. (1997) Managementul în perioade de criză. București: Editura Economică.
47. Luecke, R. (2003) Managing change and transition. Harvard School Press
48. Mărgineanu, N. (1973) Condiția umană. Aspectul ei bio-psiho-social și cultural. București: Editura științifică
49. Menard, J-Y. (2004) Modalites de conduites du changement organisationnel et reactions du personnel: les cas d'EDF et d'Hydro-Quebec – AIPTLF Bologna
50. Miroiu, M., Blebea Nicolae, G. (2001) Introducere în etica profesională. București: Editura Trei.
51. Munteanu, E. Monografie 1936, Biblioteca Filialei Transilvania Nord
52. Neculau, A., Ferreol, G. (coord.) (1998) Psihosociologia schimbării. București: Editura Polirom
53. Nedelcea, C., Dumitru, P. (1999) Optimizarea comportamentului profesional între educație și psihoterapie. București: Editura SPER Colecția „Caiete experiențiale nr.2”.
54. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2008) Fundamentele managementului organizației. București: Editura Universitară
55. Oros, I. D., (2006). Avantajul evaluării psihologice a lucrătorilor de la înălțime. Lucrare prezentată în cadrul celei de-a a 7-a Conferință Internațională de Psihologie și Sănătate Ocupațională sub egida Autorității Europene de Sănătate și Securitate în muncă, 7-12 nov. 2006, Dublin (Irlanda).
56. Oros, I. D., (2008). Factorii care determină calitatea și eficiența muncii. Lucrare prezentată în cadrul Forumului Regional Energetic (FOREN) sub egida CNR-CME, iunie 2008, Neptun
57. Oros, I. D., Pejic, B. (2009) Changes in Organizations. Comparison in-between Romanian and Serbian Organizations – work in progress. Lucrare prezentată în cadrul celui de-al 11-lea Congres European de Psihologie ECP 2009, 7-10 iulie 2009, Oslo (Norvegia)
58. Oros, I. D., (1997) Aspecte ale muncii psihologului în FRE. Lucrare de sfârșit de stagiatură

59. Oros, I. D. (2005). Folosirea stabilometrului pentru lucrătorii de la înălțime. Lucrare prezentată în cadrul celui de-al IX-lea Congres European de Psihologie, 3-8 iulie 2005, Granada (Spania)
60. Oros, I-D. (2006). Stabilitatea – provocare și realizări. Lucrare prezentată în cadrul Forumului Regional Energetic (FOREN) sub egida CNR-CME, 11-15 iunie 2006, Neptun.
61. Oros, I. D. (2009) Soluții de folosire a personalului disponibilizat. Lucrare prezentată în cadrul Seminarului „Disponibilitatea forței de muncă. Dezvoltarea abilităților antreprenoriale în domeniul energiei în România” desfășurat sub egida CNR-CME și a Camerei de Comerț a României, 23 iulie 2009, București
62. Paillé, P. (2004) Transformation des entreprises et engagement organisationnel: tendances actuelles et pistes de recherche. Revue de gestion des ressources humaines (Franța), nr. 54/2004, pag 45 – 55
63. Pânișoară, G. (2006) Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes. Iași: Editura POLIROM
64. Pâslaru, C. (coord) (2007) File din istoria energiei românești vol. 1, Galați: Editura N'Ergo.
65. Peters, Th. J., Waterman R.H. Jr (1982) In search of excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper and Row Publisher.  
<http://www.scribd.com/doc/19128945/In-Search-of-Excellence-Final>
66. Pitariu, H. D. (2000) Managementul resurselor umane: evaluarea performanțelor profesionale. București: Editura ALL BECK, ediția a II-a revăzută și completată.
67. Plunkett, W.R, Attner, R.F. (1989) Introduction to management. Boston: PWS-KENT Publishing Company - third edition
68. Popescu-Neveanu, P. (1978) Dictionar de psihologie. Bucuresti: Editura Albatros
69. Popescu, M. (1991) Cultura de organizație și motivarea personalului în cadrul reformei structurale. Lucrare prezentată în cadrul unei Conferințe ICEMENERG
70. Prună, T. (1976) Psihologie economică. București: Editura Didactică și Pedagogică
71. Radu, I. (coord) (1991) Introducere în psihologia contemporană. Cluj-Napoca: Editura Sincron

72. Rădulescu-Motru, C. (1996) Curs de Psihologie. București: Editura Vox
73. Robbins, S. P. (2005) Organizational behavior. Eleventh edition. USA: Prentice Hall Inc.
74. Roscoe, S. N. (1997) The Adolescence of Engineering Psychology. Volume 1, Human Factors History Monograph Series. Published by the Human Factors and Ergonomics Society, Santa Monica, USA.
75. Sava, F. (2004) Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare, Cluj-Napoca, ASCR
76. Sălăjan, T. (1971) Organizarea producției și relații de muncă – manual pentru școli profesionale, anul II. București: Editura Didactică și Pedagogică
77. Schaufeli, W. B. (2004) The future of Occupational Health Psychology. Applied Psychology: An international Review, 2004, 53 (4), pg 502-517.
78. Simion, D. M. (1998) Integrarea psiho-socio-profesională. Criteriu managerial – o abordare cibernetică. Sibiu: Editura IMAGO
79. Spencer, J. (2001) Cine mi-a furat cașcavalul?, București: Editura Curtea Veche. Colecția „Cărți Cheie”
80. Șuteu, D. Monografie (1981), Biblioteca Filialei „Transilvania Nord”.
81. Tabachiu, A. (1974) Cerințe psihologice pentru conducerea unităților economice. București: Editura Politică.
82. Tabachiu, A., Moraru, I. (1997) Tratat de psihologie managerială. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A.
83. Taina, S., Daniel, M., Popa, C., Berlovan, L. M. (2008) Securitatea muncii în sistemul energetic, FOREN 2008.
84. Tanțău, A.D. (2004) Fundamente ale schimbării organizaționale. București: Editura ASE, seria Management.
85. Ticu, C. (2004) Evaluarea psihologică a personalului. București: Editura Polirom
86. Trimm, M, Abutayeh, M. (2009) HW 6 – Industrial Engineering Monster Session Summary
87. Tripon, C., Pop, I. (2000) Introducere în problematica schimbării organizaționale în Administrație Publică. Cluj-Napoca: Editura Accent.

88. Van Den Berg, J. H. (1984) The changing reality of modern man. Nijkerk (Olanda): Uitgeverij G. F. Callenbach bv
89. Vlăsceanu, M. (2003). Organizații și comportament organizațional. Iași: Editura Polirom
90. Vlăsceanu, M. (2002). Managementul carierei. Să învățăm să ne construim o carieră (adaptare după o idee de Edgar H. Schein). București: Editura Comunicare.ro
91. Voloșin, L. C. Atitudinea față de schimbare a personalului din organizația militară. [http://www.e-scoala.ro/psihologie/atitudinea\\_fata\\_de\\_schimbare\\_a\\_personalului.html](http://www.e-scoala.ro/psihologie/atitudinea_fata_de_schimbare_a_personalului.html)
92. Walton, R. E. (1985) From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review, march-april 1985
93. Zamfir, C. (2004) O analiză critică a tranziției. Ce va fi „după?”. București: Editura Polirom.
94. [http://facultate.regielive.ro/proiecte/management/managementul\\_schimbarii-7001.html](http://facultate.regielive.ro/proiecte/management/managementul_schimbarii-7001.html)
95. <https://education-for-carrers.usa.co.cc>
96. <http://alef-fvg.it/sicurezza2003/guide/2005/lavoroinalto-rum.pdf>
97. <http://www.ghidelectric.ro/stire-52-Proiectul-primeii-companii-romanesti-de-energie-electrica.html>
98. [http://www.markmedia.ro/article\\_show.php?g\\_id=687](http://www.markmedia.ro/article_show.php?g_id=687)
99. <http://www.myjob.ro/articole/ghid-cariera/221/1007/despre-schimbare.html>
100. <http://www.psihodiagnostic.ro/lucrari-psihoanaliza/265/particularitati-ale-cunoasterii-intergrative.html>
101. <http://www.scribd.com/doc/12371481/Psychology-of-Human-Behavior>
102. <http://www.scribd.com/doc/1252157905-19449020-Career-As-An-Industrial-Engineer-Efficiency-Experts-Safety>
103. <http://www.scribd.com/doc/13965141/Sociologie-Organizationala-A-Si-Metodologie>
104. <http://www.scribd.com/doc/22559702/industrial-engineering>
105. [http://www.sfin.ro/articol\\_9193/schimbarea\\_organizationala\\_ii\\_.html](http://www.sfin.ro/articol_9193/schimbarea_organizationala_ii_.html)

106. <http://www.terapiam.ro/rezistenta-la-schimbare>
107. <http://www.training.ro/noutati-training.php?pag=122&PHPSESSID=c85dd606c2ca7f3f63fcab727732f7c0>
108. [www.cyber.uhp-nancy.fr/dimos/ROPR-003/chap2/titre3.html](http://www.cyber.uhp-nancy.fr/dimos/ROPR-003/chap2/titre3.html)
109. [www.hq.nasa.gov/office/hqlibrary](http://www.hq.nasa.gov/office/hqlibrary).
110. [www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)
111. X X X - Condul de conduită al funcționarilor din Primăria Cluj
112. X X X – Codul etic Electrica Banat
113. X X X - Codul deontologic al profesiei de psiholog
114. X X X – H.G. 1000/27.06.2004, publicat în M.O. nr.629/10.07.2004
115. X X X – H.G. 1199/12.11.1990, publicat în M.O. nr.19/26.01.1991
116. X X X – H.G. 1342/27.12.2001, publicat în M.O. nr.47/23.01.2002
117. X X X – H.G. 2139/30.11.2004, publicat în M.O. nr.46/13.01.2005
118. X X X – H.G. 365/02.07.1998, publicat în M.O. nr.246/03.07.1998
119. X X X – H.G. 627/31.07.2000, publicat în M.O. nr.357/31.07.2000
120. X X X – H.G. 881/03.06.2004, publicat în M.O. nr.536/15.06.2004
121. X X X – Etica și eficiența profesională (2005), București: Editura Bic All, ediția a doua, Biblioteca performanței în carieră
122. X X X – Memorandumul Guvernului României nr.20/6365/20.05.2004
123. X X X – Memorandumul Guvernului României nr.20/6365/20.05.2004
124. X X X – Micromonografie 1906-1969, Biblioteca Filialei Transilvania Nord
125. X X X – Monografie 2004. Cluj-Napoca: Editura Sympas
126. X X X - Norme Generale de Protecția Muncii (2002)
127. X X X – Revista „Business Week”, 1997
128. X X X - Revista de psihologie (1977) București: Editura Academiei RSR
129. X X X – Revista de psihologie, tomurile 16/1970, 20/1974. București: Editura Academiei RSR
130. X X X - Revista „Mesagerul Energetic”, octombrie 2004
131. X X X - Revista „Mesagerul Energetic”, aprilie 2005