

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université ABDERRAHMEN MIRA de BEJAIA

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

## **Mémoire**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie du travail et des Ressources Humaines

**Thème**

# **L'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne**

## **Cas pratique NAFTAL**

Préparé par : M<sup>lle</sup> KHERK HOUR Sonia

Encadré par : Mr HIDJEB Madjid

Année universitaire : 2012-2013

## **Dédicace**

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont encouragé pour ce travail.*

*A ma chère grande mère*

*Zina*

*A mes soeurs*

*ChaneZ et KenZa*

*Et a mon petit frère*

*Fafy*

*A la famille KherKhour*

*A tous mes camarades de groupe 04*

*A tous mes amis, Amina, Ghania, Linda Ramy, Faycel, HaKim, Sofiane*

*A tous ceux qui me connaissent de près ou de loin.*

## Remerciements

Avant tout nous remercions dieu le tout puissant qui a procuré courage et volonté d'achever ce modeste travail.

Nos profonds remerciements à notre encadreur M<sup>r</sup> : HIDJEB qui a accepté d'encadrer notre travail et qui a toujours été à nos côtés pour nous guider.

Nous tenons à remercier aussi les employés de NAFTAL en particulier M<sup>r</sup> : OUKRID et a M<sup>lle</sup> TANOUNE qui nous a été d'une aide reconnaissable et encouragé pour ce travail.

Finalement, il nous est particulièrement agréable d'exprimer ici notre reconnaissance envers tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail, merci à tous.

## Liste des tableaux

N°	Tableaux	page
01	La répartition de l'échantillon selon l'âge	46
02	La répartition de l'échantillon selon le sexe	47
03	La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction	47
04	La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	48
05	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	49

# Sommaire

Introduction

## Partie théorique

### Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

<b>I.1.</b>	Les raisons du choix du thème.....	6
<b>I.2.</b>	Les objectifs de la recherche.....	6
<b>I.3.</b>	La problématique.....	6
<b>I.4.</b>	Les hypothèses.....	8
<b>I.5.</b>	La définition des concepts clés.....	9
I.5.1.	Le changement.....	9
I.5.2.	Le changement organisationnel.....	9
I.5.3.	Changement social.....	10
I.5.4.	La résistance .....	10
I.5.5.	La formation.....	11
I.5.6.	Pratique de la gestion des ressources humaine.....	11
<b>I.6.</b>	Méthode et techniques de recherche.....	12
I.6.1.	Méthode utilisée.....	12
I.6.2.	Techniques utilisées.....	12
I.6.3.	La population de l'enquête.....	13
I.6.4.	Les difficultés rencontrées.....	13
<b>I.7.</b>	Les études antérieures.....	13

### chapitre II le changement organisationnel au sein de l'entreprise

<b>II.1.</b>	Historique du changement organisationnel .....	16
<b>II.2.</b>	Objectif d'une conduite de changement.....	17
<b>II.3.</b>	Les composants du changement.....	17
<b>II.4.</b>	Les principaux facteurs qui suscitent un changement.....	18
<b>II.5.</b>	Les stratégies d'un changement.....	19
<b>II.6.</b>	Les leviers du changement.....	20
<b>II.7.</b>	Le processus d'un changement organisationnel.....	23

### Chapitre III les résistances au changement

<b>III.1.</b>	Définition des résistances au changement.....	25
<b>III.2.</b>	Les facteurs de résistances au changement.....	25
III.2.1.	Les résistances liées à l'individu.....	26

III.2.2.	Les résistances reliées au système social.....	27
III.2.3.	Les résistances reliées au mode d'introduction au changement.....	28
<b>III.3.</b>	La diminution a la résistance au changement.....	29
<b>III.4.</b>	L'adaptation au changement.....	31
<b>III.5.</b>	Les styles du changement.....	31

## **Partie pratique**

### Chapitre IV présentation de l'organisme d'accueil

<b>IV.1.</b>	Historique de NAFTAL.....	36
<b>IV.2.</b>	Les principales taches et de responsabilité.....	37
<b>IV.3.</b>	Les missions dévolues aux différentes structures.....	39

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

<b>V .1.</b>	Les caractéristiques de l'échantillon.....	45
<b>V.2.</b>	Résultats de la première hypothèse.....	50
<b>V.3.</b>	Résultats de la deuxième hypothèse.....	52
<b>V.4.</b>	Résultats de la troisième hypothèse.....	53
<b>V.5.</b>	Discussion et interprétation des résultats .....	55

Conclusion

La liste bibliographique.

Les annexes



## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AMG</b>	administration et moyen généraux
<b>BMI</b>	Bejaia Micro Informatique
<b>BOG</b>	bureau d'ordre
<b>C.N.R.S</b>	Centre national de la recherche scientifique
<b>CLP</b>	carburants, lubrifiants et pneumatiques
<b>CNAS</b>	Caisse nationale des assurances sociales
<b>ERDP</b>	entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers
<b>G.P.L</b>	Gaz de pétrole liquéfié
<b>I.A.E</b>	Institut d'administration des entreprises
<b>I.P.E</b>	Institut pour l'expertise
<b>ING</b>	Service Information de Gestion
<b>MIP</b>	Mutuelle de l'industrie du pétrole
<b>OSC</b>	Ouvre sociales et culturelles
<b>SNTR</b>	Société Nationale des Transports Routiers
<b>STPE</b>	Société de Transport des Produits Energétiques
<b>UND</b>	unité NAFTAL de distribution

# Introduction

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile. Un thème majeur de la recherche en gestion dans la mesure où, comme dans de nombreux autres domaines, une réflexion en terme de changement et de transformation se substitue peu à peu à des raisonnements en terme de stabilité et de permanence. Le changement devient une préoccupation inhérente à l'activité sociale, il engendre de ce fait la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes

L'univers de la gestion n'échappe pas à ces préoccupations et le changement devient un thème central que ce soit pour les praticiens aussi bien que pour les chercheurs en sciences des organisations.

En effet la gestion a long temps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation. Dans cette conception l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier.

Cette conception a largement été remise en cause et certaines avancées conceptuelles nous permettent aujourd'hui de concevoir l'efficacité et la pérennité de l'organisation comme des résultantes de sa capacité de changement. Dans cette conception nous amènent à appréhender le changement organisationnel comme un enjeu majeur de la vie de l'entreprise. Le changement organisationnel doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend.

La quête de solution spécifique dans l'espace et dans le temps, remet en cause l'idée de modèle universel et définitif amène à concevoir le changement comme une nécessité. L'efficacité, la performance et la pérennité de l'organisation ne sont pas assurées par la capacité de « clôture parfaite » mais bien au contraire par sa capacité à évoluer, à s'adapter, cependant le changement organisationnel ne pourra être envisagé comme une véritable réponse aux défis de l'environnement externe que dans la mesure où l'organisation dispose d'une réelle capacité de changement.

Notre travail est intitulé, l'impact d'un changement organisationnel au sein d'une entreprise Algérienne. Cependant, pour élaborer une étude de ce thème on est sensé de

tracer un plan de travail convenable. Au premier lieu nous avons à cité les deux parties traités dans cette étude : une partie théorique et partie pratique.

Partie théorique qui se compose a son tour trois chapitres :

Le premier chapitre : consacré au cadre méthodologique de la recherche dont il illustre les raisons de choix du thème et objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, ainsi que la méthodologie de recherche et les études antérieures.

Le deuxième chapitre : le changement organisationnel au sein d'une entreprise, dont on a exposé l'historique du changement organisationnel, ces objectifs, les principaux facteurs qui peuvent susciter au changement, les leviers du changement, et enfin le processus du changement organisationnel.

Le troisième chapitre: consacré à la résistance au changement dans lequel nous avons présenté des généralité sur la résistance au changement, sur les facteurs de résistance au changement, la démunissions a la résistance au changement, et enfin sur les style de conduite du changement.

La partie pratique qui se compose de deux chapitres :

Le premier chapitre consacré à la présentation du l'organisme d'accueil : La direction NAFTAL de la wilaya de Bejaia.

Le deuxième chapitre l'autre repose sur l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

La recherche sera achevée par l'élaboration d'une conclusion finale, la liste bibliographique et puis les annexes.

# Partie théorique

# Chapitre I

Cadre méthodologique  
de la recherche

## **1. Les raisons du choix du thème**

Notre choix de travailler sur le thème de « le changement organisationnel et son impact sur les pratiques de la gestion des ressources humaines » est motivé par les raisons suivantes :

- L'importance accordée par les services de la gestion des ressources humaines à ces changements organisationnels
- L'intérêt du changement au sein d'une entreprise et l'adaptation des salariés à ces changements

## **2. Les objectifs de la recherche**

L'objectif de notre recherche se résume comme suite :

- Elargir nos connaissances dans le domaine de l'organisation du travail notamment dans la gestion des ressources humaines
- Savoir comment l'entreprise peut gérer un changement organisationnel
- Montrer l'influence d'un changement organisationnel sur les pratiques de la gestion des ressources humaines
- Avoir une expérience sur le monde du travail.
- Présenter les éléments qui ont attribué au changement.
- Vérifier les hypothèses selon lesquels on démontre le changement des comportements

## **3. La problématique**

L'évolution du monde moderne est tournée vers l'hyper compétitivité, concurrence exacerbée entre les entreprises. Cette hyper compétitivité est liée à : la mondialisation des marchés, les concurrents sont situés sur l'ensemble de la planète, l'accélération des innovations à l'image de l'ordinateur, la complexité des marchés par une offre de plus en plus large et personnalisée. Dans ce contexte, les entreprises sont condamnées à changer de plus en plus vite pour inventer de nouveaux avantages concurrentiels.

On reconnaît d'emblée aujourd'hui que les organisations publiques ou privées sont soumises à des bouleversements de multiples forces économiques, politiques, technologiques, ou sociales, questionnant régulièrement la qualité, la pertinence, l'efficacité des prestations des services. Forcées de se transformer les organisations mettent en œuvre des chantiers plus sophistiqués ou l'on veut utiliser les meilleures méthodes de « gestion du

changement » pourtant, même s'il existe une documentation fournie sur la question, les pratiques adoptées pour la conduite du changement complexe ne semblent pas en tenir compte. D'années en année, on continue d'enregistrer des taux élevés d'échec ou de demi-succès.

Depuis l'indépendance, le gouvernement algérien a mis en place tout un processus de planification, à travers les différents plans de développement pour transformer l'économie nationale, les objectifs de cette transformation ont été une croissance dans le potentiel de la production des biens industriels, particulièrement des hydrocarbures, des investissements très importants ont été engagés pour amorcer un processus de croissance de l'économie, suite à ces efforts d'investissement, l'économie algérienne a subi un processus continu de changement aussi bien dans la composition de la production que dans sa croissance, une telle croissance introduit de nouveaux produits, des changements dans l'étendue de la production et des changements dans la qualité et la quantité des inputs.<sup>1</sup>

En d'autres termes, l'entreprise est constamment en mutation pour suivre ou s'adapter aux changements qui s'opèrent autour d'elle ; elle ne peut pas rester figée alors que tout change autour d'elle. Les mutations internes et externes s'intègrent dans l'entreprise par les différents processus de gestion et en particulier par le processus organisationnel. Au milieu des années 80, les analystes de l'entreprise publique soulignent que les règles de gestion en général et celle liées au partage du pouvoir et de responsabilités dans le secteur public ne pouvaient être modifiées brutalement, et que l'entreprise publique était une organisation singulière, traversée par des tensions fortes<sup>2</sup>.

« Le changement n'est jamais une alternative mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, voir même une opportunité ainsi, le changement organisationnel peut être vu soit comme étant une menace de l'environnement »<sup>3</sup> et donc il se traduit par des mutations économiques et organisationnelles combinées aux nouvelles perceptions de la place du travail aux évolutions démographiques implique de nouvelles

---

<sup>1</sup> BOUKELLA Mourad, revue trimestrielle publiée par le centre de recherche en économie Don, les cahiers du CREAD, N°56, 2001, Pp49

<sup>2</sup> MELBOUCI .L, BELMIHOUB M.C, l'évolution de la pratique publique industrielle en Algérie, les cahiers du CREAD, N°55,2001, Pp51

<sup>3</sup> SALEM oudsidi Ahmed, *l'impact d'un changement organisationnel sur l'entreprise*, in [www.memoireonline.com/.../m\\_management-et-systeme-d-organisation1](http://www.memoireonline.com/.../m_management-et-systeme-d-organisation1), consulté le 20 Mai 2013,20 :58

En effet le développement des compétences des salariés aussi qu'une gestion optimal du capital humain contribue à favoriser et améliorer la dynamique et la performance économique des entreprises.

En fonction de la stratégie NAFTAL filiale du groupe SONATRACH, elle s'inscrit dans le développement du management stratégique de l'entreprise qui consiste à mettre en utilité les ressources et les besoin actuel avec les ressources et les besoin futur. il s'agit d'un processus d'alerte dont a besoin NAFTAL a son environnement, aussi doit elle faire de gros effort pour être à l'écoute des évolutions naissantes, des changement qui se dessinent dans le comportement et localiser les menace de toute sorte qui peuvent se présenter.<sup>1</sup>

Sur ce fait notre étude s'inscrit sur l'impact du changement organisationnel sur les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de NAFTAL

Et notre attention est portée sur les questions suivantes :

- Quelle sont les facteurs qui ont contribués a un changement organisationnel au sein de l'entreprise de NAFTAL ?
- Quel est l'impact d'un changement organisationnel sur le personnel ?
- La formation facilite-t-elle l'implantation d'un changement organisationnel ?

A l'issu de cette problématique, il convient d'y mettre les hypothèses suivantes, en vue de répondre d'une façon provisoire aux questions précédentes.

#### **4. Les hypothèses**

La première opération de concrétisation de la question de recherche consiste à y répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse. Cependant, si on ne peut faire de prédiction, l'hypothèse est alors remplacée par un objectif de recherche. Objectif ou hypothèse, les termes de tout énoncé doivent posséder certaines qualités pour être à teneur scientifique. Par ailleurs, l'hypothèse, dont le rôle est primordial en science, peut prendre différentes formes.

---

<sup>1</sup>LARBI Abdelkader, *contribution a la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commercial*, in, <https://www.google.fr/#q=+changement+organisationnel+au+sein+de+l'entreprise+NAFTAL>, consulté le 20 Mars 2013,23 :30

Une hypothèse est essentiellement un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes, entre deux ou plusieurs éléments d'une réalité. L'hypothèse demande à être vérifiée dans la réalité<sup>1</sup>

De ce fait, par rapport aux questions préalablement posées lors de l'élaboration de notre problématique nous proposons les hypothèses suivantes :

- L'internationalisation des marchés et l'exacerbation de la concurrence incitent les entreprises à modifier les processus et la structure de leur organisation.
- Un changement organisationnel implique des résistances des salariés.
- La mise en place des formations du personnel facilitent l'implantation au changement

## 5. Définition des concepts clés

- Le changement

« Notion ambiguë peut signifier modification transformation ou remplacement et alternance »<sup>2</sup>

« Une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements.) »<sup>3</sup>

### Définition opérationnelle

- Le changement :

Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Conduire le changement c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place cette démarche.

- Le changement organisationnel :

Selon Shimon Dolan « Se définit comme toute altération de l'équilibre fonctionnel

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Ed CASBAH, Alger, 1997, Pp102

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, *lexique des sciences sociales*, 7<sup>éd</sup>, Dalloz, 2007, Pp58

<sup>3</sup> MEIER OLIVIER ET AL. *Gestion du changement*, ED DUNOD, Paris, 2007, Pp284

D'un système de travail, il s'impose lorsqu'il y a constatation ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement.

Le changement organisationnel peut se jouer sur plusieurs plans notons qu'un changement entraîne souvent d'autres ». <sup>1</sup> Selon Pierre Collerette : « on peut définir la préparation d'un changement organisationnel comme un effort conscient en vue de changer une situation considérée comme insatisfaisante ». <sup>2</sup>

Selon Meier : « le changement organisationnel est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situation de l'entreprise qui affectent les différents acteurs de l'organisation « actionnariat, dirigeant, manager, collaborateurs. ». Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers, activité, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Il est par conséquent un phénomène incontournable dans le vécu de l'organisation et dans les analyses de la gestion des entreprises qu'il s'agisse d'une démarche volontaire ou contrainte ». <sup>3</sup>

- Changement sociales

« vise toute transformation observable dans le temps, qui affecte de façon durable la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale, notion plus neutre que le développement, l'évolution, le progrès, jusque-là utilisée elle permet de tenir compte de la nature de la réalité sociale toujours mouvante, donc du facteur temps, mais en évitant toute philosophie de l'histoire. Le fonctionnalisme cependant réintroduit une idéologie par la notion d'équilibre, le terme reste trop vague et la nature du changement devrait être chaque fois précisée ». <sup>4</sup>

« On entend généralement tout phénomène durable qui affecte la structure ou le fonctionnement d'une société en profondeur les processus caractérisant le changement social travaillant de façon irréversible la société dans son ensemble, une grève, une

---

<sup>1</sup> DOLAN Shimon, psychologie du travail et comportement organisationnel, éd, Gaétan Morin, Paris, 1996, Pp370

<sup>2</sup> COLLERETTE Pierre, GLISTE Delsile, PERRON Richard, Le changement organisationnel « théorie et pratique », éd PDIE, Canada, 1997, Pp42

<sup>3</sup> MEIER Olivier, op.cit, 192

<sup>4</sup> GRAWITZ Madeleine, op.cit, Pp58

élection politique ne déterminent pas forcément des bouleversements .ce sont alors de simple événement, des manifestations du social ». <sup>1</sup>

- La résistance

Selon Madeleine Grawitz définit la résistance comme : « comme une tendance à freiner la nouveauté, elle a souvent sa source dans l'anxiété ». <sup>2</sup>Selon Shimon Dalon : « la résistance est une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modification sont introduites dans le cycle normal de travail <sup>3</sup>».

- La formation

Selon J.M.Peretti :« La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs taches actuelles et futures. »<sup>4</sup>

Selon Meignant : La formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation et aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.»<sup>5</sup>

Alors, la formation peut être définie comme un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leur poste de travail et aux évolutions internes et externes.

- Pratique de la GRH

« Cet acronyme fait désormais partie du langage de l'entreprise comme de celui des sciences sociales il désigne a la fois les pratiques de gestion. L'intérêt porté par les sciences sociales a la gestion des ressources humaine traduit l'importance de ces pratiques dans l'évolution des modèles productifs et de relation salariales.

---

<sup>1</sup> CHAPELIERE Isabelle, ORDIONI Natacha, Le changement Social Contemporain, Ellipses, éd Marketing S.A., 1996, Pp07

<sup>2</sup> Ibid, Pp 302

<sup>3</sup> SHIMON Dolan, op.cit, Pp 372

<sup>4</sup> PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion du personnel, 2Ed VUIBERT, Paris, 1998, P 99.

<sup>5</sup> MEIGNANT Alain, A manager la formation, Ed D'ORGANISATION, Paris, 1991, p 101.

La gestion des ressources humaines constitue une fonction importante de l'entreprise même si, dans les faits, bon nombre d'entre elles ne peuvent se prévaloir d'un service de GRH. Cet argument n'infirme en rien son importance, la GRH n'est pas seulement l'affaire de spécialistes, elle constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines ».<sup>1</sup>

Selon Alain Meignant : « L'objectif essentiel de la G.R.H est de disposer à temps, en effectifs suffisant et en permanence des personnes compétente et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performance et de qualité et ceci dans le climat social le plus favorable possible. La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise.

Finalement, la G.R.H a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel de conception, de coordination ou encore de mobilisation ».<sup>2</sup>

## **6. La méthode et la technique de recherche**

Pour la réalisation d'une recherche, il faut utiliser une méthode et une technique adéquate au thème de recherche.

### **6.1. La méthode utilisée**

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche et de vérifier des hypothèses de travail, on a opté pour la méthode qualitative qui s'avère la plus adéquate à notre thème elle est liée à la nature de notre sujet qui vise à comprendre l'impact d'un changement organisationnel au sein d'une entreprise algérienne et l'effet de ce changement sur ces salariées.

### **6.2. La technique utilisée**

Dans notre travail on a adopté la technique d'entretien dans le but de recueillir des données qualitatives, auprès des responsables d'entreprises qui nous ont donné des informations concernant notre recherche. Dans la mesure où la population est restreinte,

---

<sup>1</sup> DIETRICH Anne, PIGEYRE Frédérique, *La gestion des ressources humaines*, éd, la découverte, Paris, 2005

<sup>2</sup> PILLOT Christian, *Management gestion des ressources humaines*, éd, INSA, Lyon, 2004, in, <https://www.google.fr/#q=Pilot+Christian%2CManagement+gestion+des+ressources+humaines,consulté le 21 Mai 2013,20:58>

cette méthode est le meilleur moyen pour recueillir énormément de faits qui nous ont servi dans la réalisation de notre étude.

Afin de donner une certaine liberté à l'interviewé, on a opté pour l'entretien semi-directif. Ce dernier se base sur un guide d'entretien constitué de différents thèmes.

Pour cela nous avons élaboré un guide d'entretien qui concerne l'entreprise NAFTAL dont (06) cadres et (04) agents de maîtrise ont subdivisé nos questions en 04 axes principaux dont le premier comporte un ensemble de questions sur les données personnelles, le second concerne les facteurs du changement, le troisième sur l'effet de ce changement sur certains de ces salariés et le dernier sur l'importance de la formation comme moyen d'adaptation au changement.

### **6.3. La population de l'enquête**

Les conditions des déroulements des entretiens étaient favorables, notre enquête de terrain s'est déroulée d'une période d'un mois, les entretiens que nous avons effectués auprès de deux catégories socioprofessionnelles (cadre/agent de maîtrise) de l'entreprise NAFTAL sont généralement d'une durée de vingt (20) à trente (30) minutes par contre l'entretien avec le chef du département des finances de l'entreprise NAFTAL a duré plus d'une heure.

Vu les objectifs de notre recherche nous avons procédé à une méthode d'échantillonnage non probabiliste, à cet effet le choix de nos salariés (cadre / agent de maîtrise) de notre population d'étude s'est effectué par l'entreprise NAFTAL qui nous a mis en contact avec ces cadres et agents de maîtrise qui nous a facilité l'accès à l'information.

Notre travail de terrain était fixé au mois de mai 2013, mais avant de le commencer nous avons opté pour un recueil de données théoriques pour bien cerner notre problématique, après nous avons focalisé notre attention sur notre lieu de stage qui est NAFTAL qui se situe à l'arrière port de Bejaia.

On a réalisé au cours de notre enquête (10) entretiens individuels avec des cadres et agents de maîtrise de NAFTAL.

### **6.4. Les difficultés rencontrées**

Nous voulons signaler certaines limites que nous avons pu détecter durant notre stage dont la plus importante reste toujours le temps restreint accordé à notre enquête de terrain, car on a voulu avoir plus de temps pour pouvoir recueillir plus d'information afin d'enrichir notre travail.

## 7. Les études antérieures

Parmi les études qui semble être plus proche a notre thème de recherche on pourra citer :

- L'étude de **Philippe Bernou** : est sociologue, Docteur d'état, directeur au CNRS, fondateur du groupe lyonnais de sociologie industrielle il a mené de nombreuse recherche dans les entreprises, sur leur création leur organisation, l'effet des nouvelle technologies il est auteurs notamment de la sociologie des organisations (seuil, 5eme édition 2002) ; la sociologie des entreprises (seuil, 2eme édition 1999 ; sociologie du changement dans les entreprises et les organisations (seuil2004 ; 307p)
- **Yves Frédéric Livian** : est diplômé de l'IPE docteur en sociologie.il est actuellement professeurs des sciences de gestion a l'IAE jean moulin Lyon III, après avoir été consultant et cadre dans une grand entreprise. Il est enseignant et chercheur en organisation et gestion de ressources humaines. Ila publié de nombreux ouvrage, sa bibliographie comprend notamment : management comparé( economico , collection gestion poche,2004,p111) ;organisation théorie et pratique(Dunod,collection gestion sup1998,240p) ;introduction a l'analyse des organisations (Economico, collection gestion poche 1995 (retirage2003),112p),comment mener une réorganisation :la conduite du changement dans l'entreprise(Dunod collection Dunod entreprise gestion sociales 1978,154p).
- **Pascal paillé** : docteur en sciences de gestions et diplômé de l'école supérieur des sciences commerciales d'Angers, maitre de conférences a l'université du Maine en science de gestion, membre de l'association internationale de psychologie du travail de langue française et de l'association de gestion des RH en2003,il a expliquer les conséquence de la transformation d'une entreprise sur l'engagement organisationnel de ses membres ?comment s'assurer de la mobilisation des salariés a l'égard de l'entreprise et de la continuité de leur intérêt pour leur travail lorsque l'expérience d'un changement laisse planer un doute quant a la représentation qu'il se font de la pérennité de l'organisation ? Il s'agit d'apprécier l'articulation entre changement organisationnel et engagement des salariés et d'évaluer les facteurs du changement qui président la dilution de cet engagement.



# Chapitre II

Le changement  
organisationnel au sein  
de l'entreprise

## 1. Historique du changement organisationnel

Selon Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique.

D'abord, il y a la période qui la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation .En effet, ces années illustres d'après guerre ont été marquées pas une croissance et stabilité économique qui sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement durant cette période est synonyme de progrès et de développement organisationnel, de la croissance et d'adaptation. L'organisation était considérée comme un instrument contrôlable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommés aussi la période de la transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché .Durant cette période l'économie à marquer deux crises pétrolières l'une en 1970 et l'autre 1973.A ce moment –là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état Dans cette période le changement a un nouveau sens qu'est la crise dans la vie des entreprise. Le processus de changement paraît radical et mené par les dirigeants super hiérarchiques, donc les organisations ne sont pas des instruments contrôlables par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle et marquée par la mondialisation des marchés, par a précarité du travail et les changements dans les sociétés, on peut dire aussi 'est une période d'apprentissage et d'évolution. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants hiérarchique, tous les membres de l'organisation sont capables de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif. Dans cette période, on peut dire que le changement sert à rendre les organisations capable de maîtriser le coté technique et le coté humain par rapport à les changements effectués a l'intérieure ou à l'extérieure des organisations.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DEMERS Christian, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 a aujourd'hui, Octobre2006,in ;<https://www.google.fr/#q=demers+christian%2C+l%27%C3%A9volution+de+la+recherche++sur+le+changement+organisationnel+de+1945+a+aujourd'hui>, Consulté le 20.03.2013 a 20h:30

## 2. Objectif d'une conduite du changement

Conduire le changement c'est :

- **Résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation :**

Résoudre la problématique au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthode et d'outils.

- **Accompagner le projet d'organisation ou de réorganisation :**

Organiser le projet au travers de l'utilisation d'une méthodologie de conduite de projets

- **Prendre en compte la dimension humaine**

Prendre en compte les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation/coaching dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation par les individus'' des nouvelles règles de jeu'' résultant du processus du changement.<sup>1</sup>

## 3. Les trois composantes du changement

Concevoir, préparer et conduire un changement amène à travailler sur trois aspects : Le contexte, le contenu et le processus (nous nous servons ici du « modèle contextualiste » proposé par A. Pettigrew ,1987).

### 3.1. Le contexte du changement

Incorpore les éléments externes (environnement économique, technologique, institutionnel...) et interne (structure actuelle, répartition du pouvoir, cultures en présences...); le changement naît de ce contexte, dans ses possibilités comme dans ces contraintes.

### 3.2. Le contenu du changement

Ce sur quoi il va porter (l'évolution d'un métier, implantation de méthodes ou d'outils, nouvelle organisation du travail...).

---

<sup>1</sup> MARVAUD Jean François, conduite d'un changement, université Reines, Paris, in [www.stratexconseil.com](http://www.stratexconseil.com) consulté le 23.05.2013

### **3.3. Le processus du changement**

Les interactions qui vont avoir lieu à l'occasion de la conception et la mise en place du changement envisagé.<sup>1</sup>

## **4. Les principaux facteurs qui peuvent susciter au changement**

Cinq facteurs selon Probst, pousse l'entreprise à se réorganiser : la technologie ; la stratégie, la culture le pouvoir et la configuration

### **4.1. La technologie**

L'évolution des technologies permettant des améliorations qui rendent obsolète les produits et les méthodes précédentes ces innovations, petite ou grand, forcent les entreprises à changer ce qui implique une évolution des méthodes et pratique d'emploi, ainsi les objectifs en termes de gains de productivité qui accompagnent l'introduction d'une technologie nouvelle nécessitent une reconfiguration des postes du travail, de nouvelles règles et procédure adaptée aux nouvelles exigences.

### **4.2. La stratégie**

La stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés, elle oriente tous les efforts et occupe une place déterminante dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieurs à l'entreprise et l'entreprise elle-même. La stratégie joue donc un rôle essentiel dans le changement puisque c'est elle qui va, dans la plus part des cas, l'initier et provoquer.

« La réorganisation de l'entreprise s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures a des stratégies fondamentalement différentes de celle suivies au paravent, de se doter de structure flexibles en vue de stratégie pressenties et si ces deniers supposent de forte interaction avec d'autre structures (fusion, acquisition) »

### **4.3. La culture**

La culture est un ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres de l'entreprise. La culture fait référence :

---

<sup>1</sup> DIMITRI Weiss, Ressources humaines, 2éd d'organisation, 1993, 2003, Pp548

- Al 'attachement aux valeurs sociales de l'organisation : sentiments d'appartenance, solidarité, de convivialité, relation avec les représentants du personnel... etc.
- A l'attachement aux valeurs professionnel : respect du client, du produit, polyvalence ou spécialisation du personnel, respect des procédures et des consignes, prise en compte du temps, des coûts, de la qualité...etc.
- Mode de fonctionnement et de création, le mode de management dominant...etc.

#### **4.4. La configuration**

Selon Probst, une réorganisation s'impose lorsqu'il ya une inadéquation entre le but assigné a la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement ou bien si l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.<sup>1</sup>

#### **4.5. Le pouvoir**

Il désigne la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée. Il n'est pas automatiquement lié aux ressources de contrainte que peut donner une position hiérarchique supérieure. Généralement, les principales ressources de pouvoir sont les compétences, la maîtrise des communications ainsi que la connaissance précise des règles, souvent complexes de fonctionnement.<sup>2</sup>

### **5. Les stratégies du changement**

Nous pouvons dégager quatre styles principaux d'autorité appliquée aux stratégies de changement:

#### **5.1. La stratégie autoritaire**

Le projet est décidé, le processus de mise en œuvre est unilatérale, l'information donné est souvent parcimonieuse. Cette stratégie permet une grande rapidité d'action et a le mérite d'être claire .risque d'opposition frontale si l'opposition est forte où alignement d'acteurs passifs avec une adhésion réduite, la pérennité du changement sans l'envie du changement est faible.

---

<sup>1</sup> PAILLE Pascal, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd l'harmathan, 2003, Pp105 ; 107.

<sup>2</sup> PLANE Jean Michel, Théorie des organisations, 2éd Dunod, Paris, 2003, Pp85

### **5.2. La stratégie de persuasion**

Le projet est présenté, sa finalité claire et vantée à travers une communication forte et prometteuse. La conviction, la consultation des différentes parties, voir la séduction sont de mise pour faire adhérer l'ensemble des acteurs. Stratégie efficace si les enjeux du changement porte sur mieux être individuel. En revanche risque d'une passivité identique a la stratégie autoritaire car peut d'implication de leur part dans la réflexion amont.

### **5.3. La stratégie de négociation**

Les acteurs recherchent ensemble un compromis entre d'un coté les intentions des promoteurs du changement et de l'autre les points de vue des parties prenantes concernées.

Le processus le plus lent permet d'obtenir une forte adhésion et implication de l'ensemble des acteurs.

Risque d'avoir un objectif final légèrement différent de l'objectif initial.

Stratégie intéressantes a couplé avec la stratégie de persuasion.

### **5.4. La stratégie participative**

Une information large est donnée est l'avis de tous est sollicitée pour obtenir a un projet consensuel.

Le processus plus lent encore risque de ne pas permettre d'aboutir à un objectif clair et répondant aux besoins de l'entreprise.

Cette stratégie peut être utilisée au tout début du processus de changement pour obtenir un maximum d'information sur la situation actuelle face au changement. A ne pas négliger pour obtenir dans les phases suivantes une adhésion plus forte.<sup>1</sup>

## **6. Les leviers du changement**

L'organisation dispose de quatre principales composantes qui représentent chacune un levier d'action possible :

---

<sup>1</sup> DIMITIRI Weiss, Ressources Humaines, 2eme édition, d'organisation, 1993,2003, Pp552 ; 553

### **6.1. Le levier humain**

Le management fait référence au mode et à la stratégie de gestion des ressources humaines.

Dans ce cadre de la conduite d'un processus de changement, ce levier doit être actionné en priorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation. Il importe donc à la fois de veiller à ce que les composantes de ce levier participent à la responsabilisation et à l'implication du management et d'en connaître les points forts et les limites.

### **6.2. Le levier structurel**

La structure se définit la manière dont les ressources d'une entreprise sont organisées. Elle établit la répartition en direction, division, département ou service ainsi que la localisation de chaque entité. Elle précise le cadre dans lequel se situe chaque ressource (homme, machine...) de même que les relations existant entre chaque niveau de la structure et le rôle de la structure. En définitive, la structure segmente l'entreprise et la divise en parties.

Cette segmentation et cette division de l'entreprise sont en pratique génératrices de nombreuses difficultés qui se situent aussi bien au sein de chaque partie que des relations entre les parties, c'est-à-dire au niveau des interfaces. Les problèmes d'interfaces sont donc particulièrement importants entre les grandes fonctions de l'entreprise (commerciale, production, recherche, administrative...)

Et doivent faire l'objet d'une attention tout particulièrement lors de la conduite d'un processus de Changement.

### **6.3. Le levier système de gestion ou de processus**

Le système définit la manière dont les flux circulent formellement ou informellement dans la structure : flux d'information, de matière de produit, d'argent de ressources humaines...

La réactivité d'une entreprise face à son environnement est très dépendante de ses systèmes (encore appelés processus) qui influent directement sur ces prises de décision, sa fluidité et sa capacité de mobilisation.

Les systèmes sont donc :

-Extrêmement présent dans l'exercice d'une activité. Leur fonctionnement mobilise en effet une grande partie de l'énergie des entreprises. Les systèmes jouent un rôle important dans le niveau de performance que se fixent les entreprises.

Au cœur de tout changement soit parce que le changement concerne directement un système, soit parce que le changement implique d'agir sur Des systèmes et les interactions qui existent entre eux pour permettre ensuite de changer la structure, la culture et/ou le mode de management.

On distingue cinq systèmes de base :

-les systèmes financiers et administratifs : processus de facturation, de gestion de la marge, d'allocation, des ressources, de dépenses...

-Les systèmes de production : gestion de stock...

Es système économiques et commerciaux : processus d'innovation, de développement de nouveau produit...

-Les systèmes culturels et humains : processus de formation, d'information, de communication, de recrutement, d'évaluation, de gratification, de responsabilisation, de délégation...

-les systèmes décisionnels processus de préparation et de prise de décisions

#### **6.4. Le levier physique et technique**

Physique correspond aux avantages concurrentiels liés aux choix logistique et situationnels : présence d'une filiale dans un pays, siège social dans un capital européen, usine situé dans une zone riche en compétence humaine...

Technique correspond aux avantages concurrentiels lié à l' avance technologique et au savoir faire technique permettant d'une part d'optimiser les couts d'autre part d'offrir une meilleur produit fini(en terme qualitatif ou quantitatif) : fabrication entièrement automatisée, composant plus performants, brevets, licences...<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MARVAUX Jean François, op.cit, Pp18

## 7. le processus du changement organisationnel

Il ya plusieurs façon pour établir un changement organisationnel dans une entreprise :

### 7.1 Le model de Lewin

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

#### 7.1.1. Le dégel

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

- Etablir des contacts
- Entretenir de bonne relation
- Acquérir certain crédibilité
- Cultiver un esprit d'ouverture chez les employés

#### 7.1.2. La transformation

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

Il ya donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Cette étape se produit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent à l'aise dans leurs nouvelles attitudes.

#### 7.1.3. Le gel

Les nouveaux comportements deviennent acquis, c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SHIMON Dolan, Psychologie et comportement organisationnel, Gaétan Morin, Paris, 1996, Pp376

# Chapitre III

## Les résistances au changement

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister au changement. Nous voulons préciser que ses réactions sont bien légitimes. Il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire il faut bien comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement.

## **1. définition des résistances au changement**

Le concept de résistance au changement tel que l'entendent les spécialistes trouve son origine dans les travaux de Lewin : il renvoie l'idée que : toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne ; au sein de celui-ci, l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets ; ce principe semble transférable à toute discipline quel que soit leur objet . Cet effet traduit l'existence d'une force interne que génère un groupe d'individus lorsque l'on cherche à imposer une modification dont la décision ou la pression provient de l'environnement externe de ce groupe. Ce comportement a été relevé par Lewin et son équipe lors d'une recherche célèbre sur les comportements alimentaires. Il s'agissait pour l'essentiel d'amener les ménagères à reporter leur préférence pour les bas morceaux et à limiter le plus possible la consommation des aliments carnés de qualité supérieure.<sup>1</sup>

## **2. Les facteurs de résistances aux changements**

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l'organisation entière. La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle. La résistance au changement est donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. Plus les facteurs de résistance sont nombreux lors de l'adoption d'un changement plus les instigateurs du changement doivent déployer d'énergie pour réduire cette résistance. Essentiellement, les individus réagissent négativement au changement parce qu'ils doivent alors passer de la certitude à l'incertitude. L'individu doit apprendre de nouveau comportement, adopter de

---

<sup>1</sup> PAILLE pascal, changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd, l'hamattan, 2003, Pp135

nouvelles attitudes, établir de nouvelles relations interpersonnelles qui risquent de modifier la configuration formelle et informelle du pouvoir, des rôles et des statuts. Il doit également acquiescer à une nouvelle méthode de travail, et ce sans être convaincu de la nécessité d'abandonner celle auxquelles il a consacré beaucoup d'effort d'apprentissage.

La résistance au changement, aussi bien chez les employés que chez les cadres de l'organisation, s'explique par les différents facteurs. Elle peut se définir comme une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée d'une transformation est évoquée et qui se traduit de diverses façons. Il est certes possible de contrer la manifestation de cette résistance, bien qu'en certaines circonstances elle puisse être liée au désir de conserver sa liberté de pensée et d'action face aux efforts de l'entreprise pour implanter une certaine rationalité administrative.<sup>1</sup>

## **2.1. Les résistances liées à l'individu**

### **2.1.1. Causes logiques et relationnelles**

Le changement est générateur d'anxiété pour les individus dans la mesure où il est synonyme de rupture, de remise en cause,

Il contribue à la perte des points de repère antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels), il faut alors :

- Du temps requis pour s'adapter
- Effort demandé pour un nouvel apprentissage
- Possibilité de détérioration des conditions de travail existantes
- Coût possible du changement
- Doute sur la faisabilité technique du changement
- Mauvaise interprétation
- Manque de ressources

---

<sup>1</sup> SHIMON Dolan, psychologie et comportement du travail, éd Gaétan Morin, Paris, 1996, Pp374

### 2.1.2 causes psychologiques, émotionnelles

- Peur de l'inconnu
- Faible tolérance face au changement
- Manque de confiance dans les intervenants en changement ou antipathie
- Besoin de sécurité,
- Peur de perte d'autonomie et d'interdépendance<sup>1</sup>

La crainte de perdre ce qu'on le possède, la remise en cause des compétences et la préférence des individus pour la stabilité. Ce traduit par la difficulté des individus de laisser un contexte connu, et partiellement maîtrisé, pour un contexte supposé inconnu. la crainte de perdre ce que l'on possède explique le degré de résistance par rapport aux investissements de l'individu dans la structure de référence.<sup>2</sup>

## 2.2. Les résistances reliées au système social

### 2.2.1. Causes collectives

- Coalition politique, perte de pouvoir pour le syndicat
- Opposition aux valeurs du groupe
- Aux normes, aux rites, aux stéréotypes s'érigent en système de valeurs. Ils déterminent pour les membres d'un groupe (formel ou informel), ce qui est bien ou non ce qui est souhaitable ou non, aussi bien au niveau des attitudes que des comportements, des avantages recherchés et des contraintes ressenties et combattues. Ils favorisent le développement de comportements corporatistes et catégoriels, le changement doit donc tenir compte de ce système de valeur qui caractérise le groupe. Ceci est d'autant plus vrai si le changement porte sur les valeurs fondamentales du groupe.

---

<sup>1</sup> SHIMON Dolan, op.cit, Pp 373

<sup>2</sup> PAILLE Pascal, op.cit, Pp136

### **2.2.2. causes structurelles et conjoncturelles**

Les résistances au changement en matière structurelle et conjoncturelle sont en général au nombre de trois :

- les conditions de travail :

Dés lors que l'on développe la spécialisation et que l'individu a longtemps été enfermé dans une façon de travailler, les obstacles au changement s'accroissent.

- Le fonctionnement organisationnel de l'entreprise :

Les entreprises qui privilégient un fonctionnement du type bureaucratique suscitent la routine et sont pratiquement toujours en difficulté quand elles sont confrontées à l'exigence de transformations.

- le climat de l'entreprise :

La non prise en compte du climat d'entreprise au cours du processus de changement constitue un facteur de risque important<sup>1</sup>.

### **2.3. Les résistances reliées au mode d'introduction au changement**

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

#### **A- La rééducation**

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

#### **B- La raison**

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

---

<sup>1</sup> Ibid, Pp373

### **C- le pouvoir**

- La manipulation
- La coercition, implicite ou explicite

Les méthodes introduites par le pouvoir ne devraient être utilisées qu'en situation de crise organisationnelle. Au lieu de reproches, de menaces de licenciement, d'ordre ou d'autorisation, les employeurs auraient avantage à utiliser des renforcements positifs tels que des améliorations aux salaires et au condition de travail et à tenter de diminuer les forces qui s'opposant au changement organisationnel, par l'éducation, l'information, et la communication.

Les méthodes rationnelles qui comportent cette information et cette communication semblent en effet donner des résultats à plus longue échéance.

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

Enfin il faut souligner que l'implantation du changement est plus facile lorsque la direction possède un leadership fort lorsqu'il est possible de travailler de concert avec les syndicats.<sup>1</sup>

### **3. La diminution à la résistance au changement**

Avant de véritablement faire échec aux résistances qui se manifestent face aux changements réels et éventuels, la direction de l'entreprise peut les voir comme un signal pour réévaluer la pertinence des changements en estimant leur portée à courte, à moyenne et à longue échéance. Même s'il existe plusieurs stratégies pour amoindrir la résistance au changement, il convient tout d'abord d'évaluer le changement avec objectivité, en pesant les pour et les contre par la suite, différentes mesures peuvent faciliter l'implantation des changements tout en diminuant les effets de la résistance. Parmi ces moyens, on trouve les suivants.

---

<sup>1</sup> SHIMON Dolan, op.cit, Pp378

### **3.1. La formation**

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

### **3.2. La promotion**

Si le gestionnaire présente le changement comme une occasion exceptionnelle de croissance personnelle et professionnelle autrement dit, s'il fait la promotion du changement, il augmente la motivation de ses subalternes et réduit leur résistance. Le gestionnaire doit présenter le changement de façon qu'il devienne lui-même une source de motivation. Il doit alors y avoir promotion de l'accomplissement personnel, promotion salariale et promotion de cheminement de carrière pour habituer l'employé au phénomène. Les incitations s'avèrent donc très importantes.

### **3.3. L'information**

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

### **3.4. L'institutionnalisation**

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

Le choix des moyens à utiliser pour diminuer la résistance au changement organisationnel en fonction de la taille de l'organisation, de ses activités, de la capacité de ses salariés...etc. . Chaque situation organisationnelle est particulière et seule une bonne

connaissance de cette situation permettra aux gestionnaires de choisir la méthode ou la combinaison de méthode appropriée.<sup>1</sup>

#### **4. l'adaptation au changement**

Selon Philippe Bernoux :

On considère que l'exécution de changement ne peut se faire sans la collaboration des acteurs de base qui expriment souvent des réactions de résistance au changement. En effet, pour ses acteurs, le changement réduit leur capacité d'agir et de jouer un jeu qui leur soit personnel. Pour cela, il les fera réagir et inhibe leur volonté d'accepter et s'engager dans le changement. Mais si les avantages de la nouvelle situation provoquée pour le changement excèdent les inconvénients, alors les acteurs seront prêts à accepter le changement et à se comporter comme des moteurs. Pour cela, il est nécessaire d'impliquer, les acteurs de bas niveau dans le processus de changement, de favoriser leur participation dans le processus de planification de donner plus d'importance à leur communiquer les actions les objectifs et les décisions de direction.<sup>2</sup>

#### **4. Les styles de conduites de changement**

Avant d'étudier les différents styles, ci-dessous les différents degrés de changement il n'y a pas de style idéale, il doit être adapté au degré de changement.

On distingue :

Le réglage,

La réforme,

La restructuration,

La refondation,

---

<sup>1</sup> Ibid., Pp 376

<sup>2</sup> BERNOUX Philippe, Sociologie du changement « dans les entreprises et les organisations », éd du seuil, Paris, 2004, P 106

#### 4.1. Le réglage

Le réglage est l'opérateur qui consiste à intervenir sur un mécanisme existant afin de retrouver une performance jugée pour l'heure détériorée ou inadéquate par rapport à une norme.

IL s'agit d'un changement limité, dû à l'initiative du responsable de la structure immédiatement concerné par l'anomalie constatée. Le réglage est modeste et ne touche pas au cœur du dysfonctionnement. Il nécessite donc souvent des réglages continus qui ne font que retarder l'échéance d'une réforme.

#### 4.2. La réforme

La réforme est plus ambitieuse. Elle cherche non pas à retrouver une performance perdue(\*) mais à l'améliorer en gardant toutefois la «forme existante »c'est-à-dire en ne « cassant » pas les systèmes défectueux.

La réforme s'impose dès lors que l'évolution de la performance marque le pas ou risque de s'aggraver dans certains secteurs de la structure. la réforme est une sorte de « réglage généralisé » étendu à l'ensemble des systèmes et des pratiques des secteurs « en sous performance »

(\*) Principaux éléments pouvant affecter la performance : les coûts, les délais, la qualité, la flexibilité, la créativité

#### 4.3. La restructuration

La restructuration donne une nouvelle « forme »

Elle introduit l'idée de remplacement non pas tous les secteurs de la structure mais de quelques uns d'entre eux jugés inefficaces. Les quatre leviers du changement de cette importance s'il constate que plusieurs secteurs de l'entreprise donnent des signes de détérioration économique ou sociale évidente. pas plus que le réglage ou la réforme, la restructuration ne fait du passé mais plus que les autres degrés de changement, elle est résolument tournée vers le futur.

#### 4.4. La refondation

La refondation est l'acte de changement le plus radical.

Elle s'applique aux entreprises qui perdent pied sur le marché. Elle est l'aveu solennel d'une faillite : celle de la structure, du système, de la culture et surtout du management, incapable d'entreprendre la réorientation nécessaire à la survie de l'entreprise. Elle ne peut être engagée que grâce à l'initiative ; la volonté et le pouvoir d'une autorité extérieure (actionnariat, conseil de surveillance...) qui via un nouveau personnel de management, entreprend une déstructuration, une remise à plat de l'entreprise. Il n'est pas excessif dans ce cas, de parler de l'évolution culturelle »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> WEISS Dimitri, op.cit, Pp552 ; 554

# Partie pratique

# Chapitre IV

## Présentation de l'organisme d'accueil

Le chapitre en question sera relatif à ce qui concerne la Direction de NAFTAL, commençant au départ par l'historique englobant le cadre générale de ce dernier, Ses principales tâches et responsabilités enfin les missions dévolues aux différentes structures.

## **1. Historique de NAFTAL**

Issue de SONATRACH, (société nationale pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) à été crée par le décret N°80-101 du 06 avril 1980.

Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers.

Le 04 mars 1985, les anciens districts (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont été regroupés sous le nom UND (unité NAFTAL de distribution).

En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au Décret n° 87- 189 du 25 Août 1987 modifiant le décret n°80-101 du 6 Avril 1980, modifié, portant création de l'Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, il est créé une Entreprise nationale dénommée :

« Entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers », sous le sigle de « NAFTAL ».

A partir de 1998, elle change de statue et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants :

- De l'enfûtage GPL
- De la formulation des bitumes
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL /produits spéciaux.
- Du transport des produits pétroliers.

Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivé.

Le 01 janvier 2000 l'activité GPL enfûtage est séparée de l'activité CLP.

Par décision N°S 554 du 29 mars 2000, il a été procédé à l'organisation générale de la division CLP et l'identification des zones de distribution « CLP » (carburants, lubrifiants et pneumatiques).

Par décision N°S 555 du 29 mars 2000, il a été procédé à la création des zones de distribution CLP.

Par décision n° S 606 du 10 Février 2001, il a été procédé à l'organisation et la classification des centres Bitumes de la Division Bitume.

Par décision N°S 705 du 17 Juin 2002, il a été procédé à la renomination des zones de distribution CLP et GPL en District.

Par décision N°S 766 du 22 Décembre 2003, il a été procédé à la dissolution de la Branche CLPB.

Par décision N°S 770 du 03 Janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des Districts CLP et création des Districts Commercialisation.

A partir du 01.12.2006 l'activité Carburants est séparée de l'activité commercialisation...

- **NAFTAL District Carburants de Bejaia**

Le District CBR de Bejaia est organisé comme suit :

**-Direction :** sont rattachés:

Une secrétaire, le responsable de la sécurité industrielle, le service information de gestion, le laboratoire, les différents départements et dépôts carburants.

## **2. Ses principales tâches et responsabilités**

- ✓ Identifier et recenser les infrastructures, équipements et autres moyens matériels (camions, canalisations) relevant de l'activité carburants du District ainsi que les structures d'organisation (services "maintenance installations fixes", "surveillance et entretien canalisations", "reconnaissance produits"...etc.) et les moyens humains œuvrant pour l'activité carburants;
- ✓ Suivre les plans établis par la Branche Carburants pour l'approvisionnement et ravitaillement en carburants des dépôts et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées ;
- ✓ Exécuter les programmes de distribution établis par les Districts Commercialisation pour la livraison de la clientèle ;
- ✓ Gérer les stocks en carburants au niveau des dépôts et communiquer régulièrement des points de situation aux structures concernées de la Branche ;

- ✓ Suivre l'exploitation et la maintenance des infrastructures de stockage et autres moyens (camions, canalisations) carburants de la Branche rattachés au District ;
- ✓ Est responsable, en liaison avec les structures HSEQ, de la sécurité industrielle des installations, équipements et moyens des centres carburants et canalisations ;
- ✓ Est responsable, en liaison avec les responsables concernés des centres carburants et canalisations, de la sûreté interne des installations et moyens ;
- ✓ Gérer, en liaison avec les structures de la Branche, les relations avec les Directions des raffineries NAFTEC, les Directions régionales STPE et SNTR ;
- ✓ Ordonner les factures NAFTEC, STPE, cabotage et transport SNTR & tiers et les transmettre aux structures de la Branche pour règlement ;
- ✓ Approuver les bordereaux inter unités (BIU) émis par les Districts Commercialisation vers le District Carburants ;
- ✓ Traiter le bon mouvement interne (BMI) en liaison avec les Chefs de centres carburants lors des conseils de Direction de District;
- ✓ Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par la Branche et l'entreprise et proposer voire prendre des mesures correctives en cas de dérive;
- ✓ Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers et élaborer le bilan consolidé du District;
- ✓ Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans les domaines d'activité technique, transport, stockage, sécurité industrielle, protection de l'environnement, finances, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relations de travail ;
- ✓ Gérer les relations avec les partenaires locaux (fournisseurs et clients) et les autorités et administrations locales ;
- ✓ Prêter assistance, autant que de besoin, aux autres Districts dans tous les domaines d'activités.

### 3. Les missions dévolues aux différentes structures

- **Département Informatique**

A) Service Information de Gestion (ING)

B) Service Système et Réseaux

Sa mission est :

- ✓ Collecter, vérifier et analyser les informations de gestion du District
- ✓ Elaborer les tableaux de bord et rapports d'activité du District
- ✓ Assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion et données afférentes
- ✓ Prêter assistance aux structures en matière d'exploitation des applications informatiques Opérationnelles.
- ✓ Gérer les systèmes et réseaux du District.

- **Département AMG (administration et moyen généraux)**

Les missions du département AMG sont :

- Assurer la gestion des moyens généraux du district
- Assurer la gestion des ressources humaines
- Assurer la gestion de l'administration
- Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles

#### 1. **Service administration**

##### a- **Section gestion du personnel**

- ✓ Gestion administrative du personnel
- ✓ Veiller à l'application de la réglementation
- ✓ Tenir à jour les différents registres réglementaires (Registre du personnel, registre des congés, registre des accidents de travail.....etc.).
- ✓ Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire
- ✓ Elaboration et suivi du planning des congés annuels
- ✓ Etablissement des titres de congés annuels et récupérations
- ✓ Suivi et enregistrement des notes de frais de missions
- ✓ Etablissement des attestations de travail et Divers documents.
- ✓ Gestion du volet disciplinaire.
- ✓ Gérer les mouvements (congés, maladies, absence, retraite, affectation ...).

- ✓ Formalise et suit les prêts véhicules.

**b- Section gestion paie**

- ✓ Préparation, établissement et vérification de la paie
- ✓ Etablir les déclarations fiscale et parafiscale (CNAS, impôts).
- ✓ Etablir les relevés des émoluments.

**c- Section prestations sociales**

- ✓ Gérer les dossiers (allocation familiale) et procéder a leur paiement.
- ✓ Contrôle des dossiers médicaux et leurs dépôts auprès de la CNAS et MIP
- ✓ Remboursement des prestations sociales CNAS et MIP
- ✓ Gestion des dossiers de retraites

**2. Services ressources humaines**

- ✓ Gérer les emplois, carrières et niveaux des effectifs
- ✓ Elaboration des prévisions en matière de salaires et charges patronales du district.
- ✓ Etablissement et suivi des prévisions, des budgets et des plans de formations du personnel.
- ✓ Veille à l'application de la réglementation en vigueur.
- ✓ Tenir à jour le fichier personnel
- ✓ Elaboration des tableaux de bord
- ✓ Traitement des requêtes du personnel
- ✓ Préparation et étude des dossiers de la commission du personnel
- ✓ Suivi de l'apprentissage
- ✓ Suivi des stagiaires

**3. Services du moyen généraux**

Ses activités sont assurées par trois sections :

**a- Section BOG (bureau d'ordre)**

- ✓ Assurer la réception, l'enregistrement et le dispatching du courrier pour toutes les structures et constituer et actualiser les annuaires téléphoniques et Standard.

**b -Section entretien bâtiment**

- ✓ Assurer l'entretien des locaux, meubles et immeubles.
- ✓ Assurer la gestion des charges (Electricité, eau, téléphone.....)

**d- Section économat**

- ✓ Assurer la gestion du magasin pour l'approvisionnement en consommable de bureau et informatique et fournir les documents de gestion.
- ✓ Satisfaire les commandes des structures.

**• Cellule OSC (Ouvre sociales et culturelles) :**

Elle est chargée de la gestion de :

- ✓ Colonies de vacance et camps de toile, prêts sociaux, cures thermales, compétition sportive et OMRA...
- ✓ Aide financières aux veuves et orphelins et frais d'obsèques.

**• Département finances et comptabilité**

Le département finances et comptabilité a pour mission de :

- ✓ Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, budget et patrimoine
- ✓ Consolider, analyser les états comptables et veiller à la sincérité des comptes du District
- ✓ Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux physiques et financiers

Il comprend trois services à savoir :

A- **Service trésorerie** il est composé de deux sections, la Section recettes et

La Section dépenses .Sa mission est de :

- Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie.
- Traiter les dossiers de paiement d'investigation, fournisseurs et autres dépenses.
- Etablir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses)
- Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands livres de trésorerie

- Etablir des rapports d'activités

**B- Service comptabilité générale** : il est composé de deux sections, la Section SVCD et la Section comptabilité .Sa mission est de :

- ✓ Procéder aux écritures comptables conformément aux préconisations du plan comptable national.
- ✓ Elaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres)
- ✓ Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans
- ✓ Elaborer les analyses et synthèses comptables
- ✓ Procéder aux opérations des clôtures et réouvertures des comptes

**B- Service budgets et coûts** : Sa mission

- ✓ Elaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du District
- ✓ Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût
- ✓ Contrôler et traiter les situations financières du District
- ✓ Procéder aux ajustements des budgets et crédits
- ✓ Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique

• **Département Transport & Technique**

Il a pour mission :

- ✓ Elaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts, et canalisation et en suivre l'exécution.
- ✓ Elabore les plans annuels et pluriannuels de transport, en prenant en charge les besoins de distribution net ravitaillement des produits commercialisés.
- ✓ Suivi de la réalisation des travaux.
- ✓ Elaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau, remplacement) des installations fixes, canalisation, réseau de stations services et autres
- ✓ Etablir un rapport d'activité périodique

Ce département comporte les services suivants :

**A. Service exploitation et maintenance :** Sa mission est de :

- ✓ Vérifier l'application des prescriptions du règlement d'exploitation, de sécurité des équipements et installation fixes.
- ✓ Etablir les performances de maintenance.
- ✓ Assurer la maintenance des installations au niveau des dépôts carburants

**B. Service études et réalisation :** Sa mission est :

- ✓ D'établir la partie technique des cahiers de charges.
- ✓ De contrôler et diriger les différents travaux.
- ✓ De suivre les travaux programmés ayant trait aux projets.

Le District dispose de deux (02) dépôts carburants à Bejaia, un (01) à TAHER /W.JIJEL, un (01) à Bordj Bou Arreridj et un (01) à M'SILA.

# Chapitre V

Analyse et  
interprétation des  
résultats

Dans cette partie, nous allons procéder à une analyse et interprétation des données et des résultats obtenus pendant notre recherche en vue de confirmer ou d'infirmier les hypothèses émises au début de notre recherche.

Nous nous appuyons sur les aspects suivants :

1. Les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.
2. L'analyse des données concernant la première hypothèse.
3. L'analyse des données concernant la deuxième hypothèse.
4. L'analyse des données concernant la troisième hypothèse.
5. Discussion et interprétation des résultats.

## **1. Les caractéristiques personnelles de la population d'étude**

### **Axe 01 : Les caractéristiques personnelles de la population d'étude**

La population étudiée dans notre étude est de 02 catégories socioprofessionnelles (cadre dirigeant et les agents de maîtrise)

Il s'agit des salariés de NAFTAL au sein de la direction générale est dont 06 cadre et 04 agent de maîtrise avec qui en entamer des entretiens

Alors le total des salariés est de 10 qui sont répartie dans les différents services de NAFTAL (service d'activité carburant, et service d'activité commercial) et ceux-ci nous a orienter vers l'utilisation de la méthode non probabiliste, qui est un type d'échantillonnage ou la probabilité qu'un élément d'une population soit choisie pour faire partie de l'échantillon n'est pas connu et que ne permet pas d'estimer le degré de représentation de l'échantillon ainsi constitué

### 1.1. La répartition des enquêtés selon l'âge

Tableau N° 01 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge

Catégorie d'âge	effectifs	Pourcentage
[25 – 35]	4	40%
[35 - 45]	2	20%
[45- 55]	1	10%
55 et plus	3	30%
Total	10	100%

D'après les données indiquées dans le tableau suivant, qui représente la répartition de notre échantillon selon l'âge, nous avons remarqué, que la première tranche d'âge est située dans la catégorie [25-35] avec un pourcentage de 40%.

Eu second, il existe la catégorie de [35-45] illustrée sous un pourcentage de 20%. Ensuite, la catégorie [45-55] illustrée sous un pourcentage de 10%.

En fin, il ya la catégorie d'âge relatif entre [55ans et plus, qui représentée que sous l'indice chiffré de 30 %.

Par les illustrés suivant, on peut en effet, déclaré que la population étudiée peut être jugée comme étant une population jeune. Dont cella s'explique par divers points.

La catégorie dominante entre ; [25-35] est expliquée par le fait, qu'à cette période d'âge majoritaire des jeunes employé est relatif au suivi des formations professionnelles, il y on a plusieurs cause une partie de ses interrogé sont des nouveaux recrue et désire faire leur preuve dans le monde du travail et acquérir une expérience avec des idées au travail nouvelle a leur bonne motivation au travail.

Puis on trouve la catégorie de 55 ans et plus qui sont essentiellement des chefs de services et des chefs de département qui sont stable dans leur poste, puisque ils sont anciens et n'ont rien a prouvé.

Donc durant ces longs années de travail ils ont acquis une expérience professionnelle et surtout une grande connaissance du monde du travail à qui grâce à elle ils sont arrivés au poste qu'ils occupent.

### 1.2. La répartition des enquêtés selon leur sexe :

Tableau N° 02 : La répartition de l'échantillon selon leur sexe

sexe	Effectifs	Pourcentage
masculin	8	80%
féminin	2	20%
Total	10	100%

Le tableau ci-dessus indique que le sexe masculin représente une fréquence de (08) salariés de l'ensemble de la population d'étude, contrairement au sexe féminin qui représente seulement (02) salariées.

On remarque que la catégorie des hommes prescrit celle des femmes,

Cette prescription de la classe des hommes s'explique par la culture et la société algérienne qui n'accorde pas une égalité des chances pour les deux sexes.

Pendant de nombreuses années, le système de répression politique et socioculturelle dans lequel les individus de sexe masculin ont grandi n'a cessé de s'élargir et de s'adapter sans causer le moindre écart, interruption ou perturbation dans le système public, tout en servant les intérêts et les valeurs d'une société masculine et marquée par l'exclusion et la répression des femmes.

### 1.3. La répartition de nos enquêtés selon leur niveau d'instruction

Tableau N° 3 : la répartition de nos enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	effectif	pourcentage
Universitaire	5	50
secondaire	5	50
total	10	100%

Nous remarquons d'après le tableau, on trouve une égalité entre les nombre effectifs qui ont acquis des études supérieurs, et se qui ont un niveau d'étude secondaire

On remarque que les jeunes recruté se sont eux qui ont fait les études supérieurs, alors ceux qui ont les études secondaire sont les anciens est cela est dû par l'absence de possibilité et de moyen pour d'instauré durant leur époque, mais aussi avec leur décennie noire et la pauvreté, rajoutant la faillite économique et la déségrégation social et politique.

Contrairement au jeune recruté qui dispose de tous les moyens nécessaires pour continuer leurs études grâce au développement technologique et l'évolution économique que dispose maintenant le système Algérien.

#### **1.4. La répartition des enquêtés selon le poste occupé**

Tableau N° 04 : La répartition de l'échantillon selon le poste occupé

Poste occupé	Effectifs	Pourcentage
Cadres	6	60%
Agent de maitrise	4	40%
Total	10	100%

D'après le tableau ci-dessus nous avons 6 cadres représentent l'échantillon le plus élevé de notre échantillon d'étude équivalent a 60% parmi ces cadre en on a (02) chefs de services, (02) chefs de section, ainsi qu'un (01) cadre technique, et enfin un (01) qui occupe le poste de chef de département.

Et pour les deuxièmes catégories professionnelles qui sont un (01) gestionnaire, un (01) acheteur des marcheurs et (02) chef de secteur.

Nous avons remarqué que certain de nos cadre, parmi deux (02) d'entre eux n'ont pas suivi des études supérieurs est cela est dû a leur ancienneté car ils ont travaillé au sein de l'entreprise plus de 30 ans, alors que les quatre autres sont des licenciés car ce sont des nouveau recruté.

### **1.5. La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

Tableau N° 05 : La répartition de l'échantillon selon le nombre d'ancienneté

fonction	Effectifs	Pourcentage
[0-10]	3	30%
[10-20]	3	30%
[20-30]	1	10%
[Plus de 30]	3	30%
Total	10	100%

D'après les résultats de ce tableau on remarque une égalité entre les catégories [0-10ans], [10-20] et celle plus de 30 ans

Alors en trouve dans notre première catégorie les nouveau recruté ils sont diplômé et qui sont une fréquence de 30% et font preuve de compétence afin d'être qualifié pour être promu. Ils cherchent l'ascension vers un poste de responsabilité.

Puis, en trouve la catégorie [10-20] qui est les moyens.

Enfin, la dernière catégorie restante est les anciens dans l'entreprise et sont même arrivé avec la naissance de NAFTAL après la filiation de SONATRACH et ces salariés sont fière d'être les doyens de cette entreprise et on exprimé leur fort contentement a l'évolution de cette entreprise et des biens fait quelle aura apporté durant leur travail comme la promotion.

## 2. L'analyse des données concernant la première hypothèse

### Axe 2 : les facteurs du changement

#### 2.1. L'entreprise face au changement

D'après les réponses qu'on a obtenu pour la première (01) question, on remarque la plus part des interrogés affirment que l'entreprise a eu un grand changement.

Parmi les réponses obtenu des dix (10) salariés on trouve 2 salarié qui ont assuré que l'entreprise a subit des changements était considérable

A l'intérieur de ces 14 questions il ya six (06) qui représentent les cadres et quatre (04) agent de maitrise ont souligné que le changement était fondamental.

En effet un chef de section en service « AMG » service administration et moyen généraux souligne : *« j'ai été recruté en 2001 est le changement le plus radical dont j'ai assisté au sein de l'entreprise été en 2006, il ya eu séparation de l'activité commercial et l'activité d'approvisionnement ce qui a donné naissance aux districts commercial et district carburant pour le but de mieux gérer l'entreprise »*

De ce fait, NAFTAL se trouve actuellement dans un environnement concurrentiel, pour répondre aux besoins du marché et garder sa place de leader dans le marché de la distribution des produits pétroliers, l'entreprise se voit obliger d'optimiser sa gestion pour assurer un climat social serin en cette période de changement sachant qu'un changement dans une entreprise est, pour son management une expérience déstabilisante, voire traumatisante lorsqu'il n'est pas préparé

Les coûts induits par un changement se comptent fréquemment en million de Dinars, sans compter l'impact du changement sur la culture de l'entreprise et les relations entre les équipes, un changement dur marque ainsi parfois l'histoire de l'entreprise sur de nombreuses années et peut obérer sa capacité à changer et à s'adapter.

## **2.2 Des structures supprimées lors du changement**

Par apport à la question N°02 on a (10) enquêté qui ont répondu négativement

En effet, il ya aucune structure supprimé, mais bien au contraire il ya création de nouvelle structure, comme le confirme un des cadre : *« il n ya eu aucune structure supprimé mais il ya un changement d'appellation de structure lié entre eux pour mieux organiser l'entreprise ».*

On constate alors les structures modifié sont les services "ING" service informatique de gestion et service système et réseau dont l'objectifs est de collecter, vérifier et analyser les informations de gestions ; élaborer les tableaux de bord ; assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciel de gestion ; prêter assistance aux structure en matière d'exploitation des applications informatique opérationnelles

Désormais l'informatique n'est plus seulement l'un des instruments de productivité, elle devient un outil de gestion et de pilotage de l'entreprise voire un instrument stratégique apportant les moyen d'évolutions des métiers de l'entreprise.

De plus elle permet d'accroitre la productivité et de rendre l'entreprise plus connue.

## **2.3 L'avis des travailleurs sur le changement**

Selon les réponses qu'on a obtenu a la question N°(04) on peut les classés en deux catégorie ceux qui sont pour le projet de changement et ceux qui sont pas d'accord a ce changement.

On constate alors que 04 cadre sont pour ce projet de changement car grâce a ce changement ils ont eu des promotions comme le souligne ce cadre : *« grâce a ce changement j'ai été promu a un meilleur poste. »*

Alors quand trouve 02 autre cadre qui sont contre ce projet est souligne : *« malgré il ya eu séparation des activités la charge de travaille n'a pas diminuer. »*

A ce titre on déduit que le changement a eu des effets bénéfiques pour certain salarié car ils ont eu une promotion alors que certain autres parle d'effet négative car ils ont eu plus de charge de travail.

### 3. L'analyse des données concernant la deuxième hypothèse

#### Axe 03 : la résistance au changement

##### 3.1. Les difficultés rencontrées lors du changement

D'après les réponses qu'on a obtenu de la question N°7 on remarque que 02 salariés Seulement parle de résistance alors que les 06 autre disent qu'il ya eu aucune résistance

Parmi les 02 salariés qui parlent de résistance un (01) cadre qui travaille dans le service de comptabilité qui souligne : « *moi personnellement j'étais contre ce changement car comme je travaille dans le service financiers ya eu plus de charge de travail* ». Un autre cadre souligne : « *le système est assez cadrez, il va a l'encontre du changement par certain coté* »

De ce fait le discours des dirigeants ne soient pas tout à fait cohérent, il est essentiel d'impliquer les individus de favoriser l'apprentissage, d'avoir des solutions de rechange il s'agit alors de trouver le moyen de convaincre les employé ; qu'ils seront gagnant de réaliser le changement.

A ce sujet, Dolan et al trouvent qu'il est important de former le personnel au changement que l'on veut introduire. Ce comportement permettra de montrer que l'employeur prend en compte les effets du changement sur ces collaborateurs.

Ensuite, il s'agit de présenté le changement comme une source de motivation, c'est-à-dire qu'il faut institutionnaliser le changement comme une opportunité et non comme un coût.

De plus, l'information doit être continuelle, compréhensible et accessible à tous.

La résistance au changement dépend surtout de la manière dont celui-ci a été introduit, si les informations relatives au changement sont contradictoires, le changement sera difficilement accepté.

Un des exemples le plus caractéristique de la résistance au changement ; concerne le développement de l'informatique dans les entreprises

Différentes recherchent mettent en évidence l'incapacité des systèmes sociaux a tirer parti de l'informatique.

La source fondamentale est que l'informatique connaîtra son succès qu'à travers les capacités collectives des acteurs qui voudront s'en servir, en effet, cette technique se situe au centre même du système social.

Elle remet en cause l'une des sources essentielles de son équilibre qui n'est autre que l'information.

**Crozier** disait à ce propos : « l'information, c'est du pouvoir, et même pour un bref moment, l'instrument essentiel du changement. »

#### **4. L'analyse des données concernant la troisième hypothèse**

##### **Axe 04 : la formation comme moyen d'adaptation au changement**

##### **4.1. Etude et formation**

Selon les réponses qu'on a obtenu a la question N°(12) on constate que tout nos enquêté on suivi des formations pour s'adapter au changement

Suite a cette question on peut déclarer que la majorité des salariés interrogés ont suivi des études techniques, qui nécessitent d'après leur point de vue beaucoup d'effort et un niveau de compétences élevé avec exigence.

Ces derniers s'avèrent satisfait vis-à-vis leur travail et considèrent qu'ils ont effectué une bonne formation malgré quelques difficulté signalé telle que ; un programme très chargé, manque de pratique dans le domaine des études.

Pour l'adéquation entre bonne formation et l'accès immédiat au poste de travail, on signale d'après certaines réponses des enquêtées que :

L'importance du diplôme, le niveau de connaissances, la nécessité de la maîtrise de l'outil informatique sont primordiale pour le travail, comme le souligne ce salarié : « *un bon bagage garantie un poste de travail* ».

Ce qui explique que la formation est l'un des premiers leviers mobilisés dans le projet de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensable a la réalisation des nouvelles tâche qui leur seront confiées.

#### **4.2. L'importance de la formation par apport au changement**

Selon les réponses qu'on a obtenues des dix (10) salariés, on peut déclarer que la majorité des interrogés trouvent que la formation est très utile lors d'un changement.

On peut citer un cadre qui souligne : « la formation est importante lors d'un changement, car elle m'a permis d'accomplir des tâches dans les meilleurs délais. »

Un autre agent de maîtrise souligne : « des tâches nouvelles ça agrmente le travail et ça permet d'évoluer. »

Cela nous pousse à dire que la formation est un processus permettant à l'adaptation des salariés aux évolutions technologiques.

Elle est de plus en plus encouragée par NAFTAL puisqu'elle permet au salarié d'améliorer leur performance et la qualité du travail,

Elle est un moyen qui permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions rapides de l'environnement de former les personnes à de nouvelles techniques ou méthodes professionnelles, ainsi elle permet d'optimiser le travail au sein des services des ressources humaines.

## 5. Discussion et interprétation des résultats

A partir des résultats obtenus par l'analyse des questions relatives à notre première hypothèse sous l'intitulé « L'internationalisation des marchés et l'exacerbation de la concurrence incitent les entreprises à modifier les processus et la structure de leur organisation ».

Cela est confirmé par les réponses qu'on a obtenues des différentes questions qu'on a posé lors de nos entretiens, en économie l'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au de la de son marché National, d'origine, elle se manifeste par l'implantation d'unité de production dans d'autre pays ou de la conquête de plusieurs marchés nationaux.

Dans ce cheminement, le changement est devenu presque une mode, mais une mode induite par un impératif d'adaptation qui force l'organisation à choisir entre changer ou rester la même.

Certains auteurs, tels que HAFSI et FABI(1997) affirment que l'organisation doit s'adapter à la turbulence de son environnement externe, aux facteurs de mondialisation, à la déréglementation des marchés, à l'intensification de la concurrence, à l'implantation croissante de nouvelles technologies, de même que l'évolution rapide des valeurs et des comportements sociaux.

On rejoint ici l'idée que les firmes ne sont jamais stables et par conséquent elles doivent s'ajuster en fonction des mutations actuelles.

Les travaux de HAFSI et DEMERS(1989) soulignent que le changement stratégique apparaît comme une réponse soit au déséquilibre interne « les stratégies » soit au déséquilibre externe « l'environnement ».

De ce fait, l'organisation doit ajuster sa structure et ses stratégies à son environnement, soit pour assurer sa survie ou sa croissance.

En effet, pour l'organisme NAFTAL qui se trouve actuellement dans un environnement concurrentiel pour répondre aux besoins du marché et garder sa place de leader sur le marché de commercialisation et la distribution des produits pétroliers, l'entreprise se voit obligée d'optimiser sa gestion pour assurer un climat social serein, en cette période de changement sachant qu'un changement dans une entreprise, et son management reste une expérience déstabilisante, voire traumatisante lorsqu'il n'est pas préparé.

Concernant la deuxième hypothèse qui suggère : le changement organisationnel implique des résistances des salariés.

Suite aux résultats obtenus lors de nos entretiens on peut déduire que notre hypothèse est infirmée ; et cela est dû à ses diverses affirmations concernant des points de vue divergeant lors de nos entretiens.

Car la résistance a touché qu'une minorité des salariés alors que les autres parlent de satisfaction grâce à la promotion qu'ils ont eue

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l'organisation entière. La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle.

Pour relever les défis de la compétitivité et de la croissance face à un environnement de plus en plus complexe, incertain et hautement concurrentiel, les organisations doivent sans cesse évoluer et procéder parfois à des changements et restructuration qui ne vont pas sans heurt entre les acteurs concernés.

Exemple : lors de l'introduction de nouvelle technologie ou d'un projet d'entreprise, les managers se trouvent souvent confrontés à la résistance au changement et doivent continuellement susciter la motivation de leurs collaborateurs et équipes.

Aujourd'hui les changements font parti de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes. Ils reflètent la dynamique des relations humaines et sociales et traduisent la volonté des acteurs d'influencer leur environnement

Ils ne doivent être ni supprimés, ni évité mais gérés, voire stimulé dans le cas ou l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendraient.

Tout fois, si ces changements ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives, tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme ; ensuite sur l'organisation (baisse productivité, mauvaise image externe,...).

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion de changement en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation.

La prévention est certainement a mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le changement, lorsqu'il est présent et cette gestion ne s'improvise pas, nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, a long terme, être profitable.

Sur ce fait, NAFTAL qui fait l'objet de notre analyse dans le présent document est consciente de cette enjeux elle souhaite améliorer sa façon de gérer ces résistances au changement de sortes que tous les acteurs impliqués travaillent pour le même objectifs :

-NAFTAL s'attends ace que ces gestionnaires maitrisent cette compétence de plus en plus recherché de nos jours, habileté de gérer le changement car grâce à des taches nouvelles ça agrémente le travail et ça permet d'évoluer.

Concernant la troisième hypothèse qui suggère : « la mise en œuvre des formations facilitent l'implantation au changement »

Et suite aux résultats obtenus dans les différents entretient de notre étude, on peut déduire que notre hypothèse est affirmée, cela est dû a diverse affirmation lors de notre entretien

Dans ce sens, il est nettement remarquable d'après ce qui a été avoué, que les différentes mesures qui peuvent faciliter l'implantation des changements tout en diminuant

les effets de la résistance. On trouve parmi ces moyen la formation, car en offrant une formations a ses employés l'employeur prouve qu'il se souci des effets du changement sur eux.

Il ya alors discussion entre l'employeur et l'employé sur le changement en cours et sur la collaboration qui est nécessaire a leur bonne implantation, l'attitude adopté par le gestionnaire face a la formation influencera l'attitude des employés face au changement. Aussi l'acquisition des connaissances théorique et technique mettra les employés plus a l'aise et facilitera l'implantation au changement.

De ce fait, la formation est l'un des premier leviers mobilisé lors d'un changement, car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensable a la réalisation des nouvelle taches qui leurs seront confiées.

# Conclusion

Aujourd'hui les dirigeants des organisations tentent de plus en plus de créer l'adhésion au changement par leur membre et ainsi de mobiliser tous les acteurs lors de la mise en œuvre.

Or malgré les efforts consentis par les dirigeants de NAFTAL le changement demeure difficile car ces pratiques du changement sont fréquemment critiquées par les membres de l'organisation qui en dénoncent le caractère unilatéral et descendant. Dans cette conception du changement, la finalité étant celle d'adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement international de plus en plus concurrentiel ou l'évolution se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité.

L'entreprise NAFTAL vise ainsi à modifier les attitudes et provoque un véritable comportement d'engagement et de soutien. Or pour la majorité des personnes il s'agira d'un changement imposé, non négocié, ni discuté d'où la résistance au changement qui est une attitude négative de la part des travailleurs envers le changement donc pour amoindrir cette résistance on a besoin des procédures comme (la promotion, la formation, l'information) afin de faciliter le changement

A ce titre en doit accompagner tout changement afin de prendre en charge l'ensemble des défis qui permettent aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux

Donc l'environnement doit évoluer, innover ; pour être en position de compétitivité

Les projets informatiques sont aux cœurs de l'innovation de l'entreprise et provoquant lors de la mise en œuvre une rupture des processus métiers et une modification des pratiques des utilisateurs

En bref, La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales, les démarches conduites du changement sont généralement basées sur les triptyques suivant :

- Participation : associer les utilisateurs dès le début du projet, afin notamment de prendre en compte leur avis et faire en sorte que leurs objectifs correspondents à leurs attentes.

- Communication : mettre en place un dispositif de communication permettant tout au long du projet de permettre aux acteurs de l'entreprise de comprendre et d'accepter le changement à venir, ainsi que d'être informé sur l'avancement du projet.
- Formation : s'assurer que les utilisateurs aient acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires.

# Bibliographie

## La liste bibliographique

### • les ouvrages traitants sur le thème

11. BOUKELLA Mourad, revue trimestrielle publié par le centre de recherche en économie Don, les cahiers du CREAD, N°56,2001

1. BERNOUX Philipe, sociologie du changement « dans les entreprise et les organisations », éd du seuil, paris, 2004.
2. CHAPELERE Isabelle, ORDIONI Natacha, le changement social contemporain, éd marketing S.A, 1996
3. COLLERETTE Pierre , GRILES Delisle , et PERRON Richard , le changement organisationnel « théorie et pratique », éd PDIE, canada, 1997.
4. MEIGNANT Alain, *A manager la formation*, Ed D'ORGANISATION, Paris, 1991
1. MELBOUCI L, BELMIHOUBM .C, l'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique, industrielle en ALGERIE, les cahiers de cread, Alger, 2001N°55
5. PAILLE Pascal, changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd l'harmattan, paris, 2000.
6. PERRETI Jean –marie i, ressources humaines, éd Dunod, paris, 2006
7. PIETRICH Anne, PIGEYRE Frédérique e, la gestion des ressources humaines, éd la découverte, paris, 2005.
8. SHIMON Dolan, psychologie du travail et comportement organisationnel, éd Gaétan Morin, paris, 1996
9. WEISS Dimitri, ressources humaines, 2éd d'organisation, 1993,2003

### • Les livres méthodologiques

- 1- GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, Edition Dalloz, Lyon, 2000.
- 2- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciènes humaines, Ed CASBAH, Alger, 1997

### • Site internet

1. PILLOT Christian *management gestion des ressources humaines*, in, <https://www.google.fr/#q=1.Pillot+Christian+management+gestion+des+ressources+humaines>, éd INSA, Lyon, 2004,

2. LARBI Abdelkader, *contribution a la mise en place de veille stratégique dans une entreprise commercial cas NAFTAL*, in <https://www.google.fr/#q=+changement+organisationnel+au+sein+de+l'entreprise+N AFTAL>
3. SALEM Ouldsidi Ahmed, *l'impact d'un changement organisationnel au sein d'une entreprise*, in [www.memoireonline.com/.../m\\_management-et-systeme-d-organisation1](http://www.memoireonline.com/.../m_management-et-systeme-d-organisation1).
4. DEMERS Christian, *l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 a aujourd'hui*, Octobre 2006, in <https://www.google.fr/#q=demers+christian%2C+l'%C3%A9volution+de+la+recherche++sur+le+changement+organisationnel+de+1945+a+aujourd'hui>. Consulté le 20.03.2013
5. MARVAUD Jean François, *conduite d'un changement*, université Reines, Paris, in [www.stratexconseil.com](http://www.stratexconseil.com). consulté le 23.05.2013

# Annexe

**La direction**

**Secrétariat**

**Département informatique**

**Service ING**

**Service système et réseaux**

**Laboratoire**

**Responsable sécurité industrielle**

**Service Carburants**

**Centre CBR**

**Juriste**

**Département technique et maintenance**

**Service exploitation et maintenance**

**Service étude et réalisation**

**Département finances /comptabilité**

**Service comptabilité Générale**

**Service trésorerie**

**Service budget et couts**

**Département administration et moyens**

**Service Moyens Généraux**

**Service Administration**

**Service Ressources Humaines**

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université ABDERRAHMEN MIRA de BEJAIA

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

### **Question d'entretien**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en sociologie de travail et de ressources humaines pour le thème «**L'impact du changement organisationnel sur une entreprise algérienne** », nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement a nos questions, dont l'anonymat est garanti. Sachons que notre enquête est réservée à des fins scientifiques, nous vous remercions d'avance pour votre coopération.

#### **Axe 01 : Donné personnelle**

1-Sexe :

A-Masculin :

B- Féminin :

2-Age :

3-Niveau d'instruction :

4-Poste occupé :

5-Service d'affectation :

6-Nombre d'année d'ancienneté :

#### **Axe02 : Les facteurs du changement :**

1-L'entreprise a telle subit des changements ?

.....

.....

.....

2-En quoi consistent ces changements ?

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

3-Est ce qu'il ya eu des services ou des ateliers supprimé lors des changements ?

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

4-Dans quel secteur ces changements ont été effectués ?

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

Tous les

secteurs,.....  
.....

Autres,.....  
.....

5-Ces changements étaient positifs ou négatif ?

a-Oui                       b-Non

Si, oui pourquoi ?

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

6- Pensez vous que ces changement étaient indispensable ?

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

**Axe03 : La résistance au changement**

1- Y – a- t’il eu des difficultés lors du changement ?

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

2- Quel est l’impact du changement sur vous ?

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

3- Pensez vous que ce changement améliore-t-elle les conditions du travail ?

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

4- Ya t-il eu des mesures qui accompagne ce changement ?

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

5- Est-ce qu’il ya eu des résistances vis avis de ce changement de la part des travailleurs?  
Si oui dites sous quelle forme s’est elle manifesté ?

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

6- Est-ce que ce changement a crée une perturbation pour vous?

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

**Axe04 : la formation**

1-avez-vous suivez des formations afin de s'adapter au changement ?

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

2-Quel type de formation avez-vous suivez ?

Formation de longue durée :

Formation court durée :

Autre,

.....  
.....

3-La formation ou les formations que vous avez suivie étaient-elles exigé par l'entreprise ?

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

4-Que présent pour vous la formation professionnelle ?

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

