

**Université d'A. Mira de Bejaia**  
**Faculté des Lettres et Sciences Humaines**  
**Département de Sociologie**

# **Mémoire de fin de cycle**

**En vue d'obtention du diplôme de licence en sociologie et  
démographie**

**Option : organisation et travail**

**Le thème :**

**L'influence du changement organisationnel  
sur la motivation des salariés.  
Cas pratique : NAFTAL**

**Réalisé par :**

**M<sup>er</sup> Benchikh Reda**

**M<sup>elle</sup> Gueddouche Soria**

**M<sup>elle</sup> Kaidi Halima**

**Encadré par :**

**M<sup>er</sup> ABBACI.M**

*Année universitaire : 2012-2013*

## *REMERCIEMENTS*

**Avant tout nous remercions Dieu le tout puissant qui nous a**

**Procuré le courage volonté pour achever ce travail ainsi pour suivre nos études avec succès.**

**Nous tenons à remercier notre promoteur M<sup>er</sup> ABBACI d'avoir accepté de nous encadrer, pour ses conseils précieux, pour son dévouement et de mettre son savoir à notre disposition et sa collaboration afin de réaliser notre étude.**

**Sans oublier de remercier nos enseignants et l'ensemble du personnel de NAFTAL en particulier M<sup>elle</sup> Tennoune Rym**

**A toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.**

# Dédicace

*Je dédis ce modeste travail à mes parents qui m'ont soutenu pendant tout le cursus et plus particulièrement ma mère.*

*A mes chères sœurs ; Nacera, Hayat, Djimou et son mari Hawach et surtout ma nièce aya, Karima et ses enfants*

*A mes chères frères ; Yacine, Lotfi, Ahcen.*

*A mon fiancé Yacine que je n'oublierai jamais et sa famille.*

*A mes enseignants et notre encadreur qui nous a orientés*

*A mes amis bien particulier : Sabrina, Halima, Farida, zakou, yasmina, Didja, wiz, et leurs famille. Sans oublier mes copines de chambre. A ma binôme Halima, et mon binôme Réda et leurs familles.*

*A toute personne connais soussou*

*Soria*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à mes chères parents que dieu les  
protèges ;*

*Ma mère et mon père Allah yrahmou qui a sacrifié toute sa vie  
pour sa petite famille.*

*A mes frères et ma sœur ;*

*FARID.HABIB.FAYCEL.HICHAM.AMEL.*

*A tout ma grande famille ;*

*A mes binômes*

*SORAYA.HALIMA*

*A tout mes amis ;*

*SAMIR, KIMO, HSINO, BOUSSOU, HALIM, DAVOVA,  
DANILO,*

*A mon encadreur ;*

*MR: ABBACI*

*A toutes personnes qui me connaisse de loin ou de près.*

*REDA*

# DEDICACE

*Je dédis ce modeste travail à mes chères parents qui sont la lumière de ma vie et soutenu pendant tout le cursus*

- *À mes chères frères ; Khaled et Malek*
- *À ma grande mère que dieu la protège*
- *À mes chères tantes et oncles et leurs enfants*
- *À toutes mes copines ; Nassima et sa sœur  
Souhila , Fahima , Souraya , Yasmina  
, Hakima , Rym , Malika , Sabrina , Kahina .....*
- *À mes enseignants et en particulier a notre encadreur  
M<sup>er</sup> ABACI*
- *San oublie tous ceux portent le nom Kaidi*
- *À mes binômes Soria et Rida et tout les étudiantes de  
de 2<sup>eme</sup> section*
- *À tous ceux qui aime*

*HALIMA*

## La liste des abréviations :

ABREVIATION	SENS
U.N.D	Unité NAFTAL de Distribution
E.R.D.P	Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution
C.L.P	Carburant, Lubrifiants, Pneumatiques
SONATRACH	Société National pour la recherche, transport, production, Transformation, la commercialisation des hydrocarbures.
A.M.G	Administration et Moyen Généraux.

## La liste des tableaux :

Numéro	Titre de tableau	Page
<b>01</b>	Répartition de l'effectif selon le sexe	<b>65</b>
<b>02</b>	Les catégories d'âge de la population	<b>66</b>
<b>03</b>	La population selon le niveau d'instruction	<b>67</b>
<b>04</b>	La situation matrimoniale des enquêtés	<b>68</b>
<b>05</b>	Le lieu d'habitation des enquêtés	<b>69</b>
<b>06</b>	La situation professionnelle des enquêtés	<b>70</b>
<b>07</b>	Selon la méthode du travail et ses effets	<b>72</b>
<b>08</b>	La réaction des travailleurs envers le changement	<b>73</b>
<b>09</b>	L'influence de coté psychologique sur la motivation des salariés	<b>74</b>
<b>10</b>	Selon la participation des catégories socio- professionnel sur les idées concernant le changement	<b>75</b>
<b>11</b>	Selon l'influence de la motivation sur les catégories socio- professionnel	<b>76</b>
<b>12</b>	Selon la catégorie socio- professionnel et leur adaptation au changement organisationnel	<b>77</b>
<b>13</b>	Selon l'avis des travailleurs de la meilleure stratégie	<b>79</b>
<b>14</b>	La catégorie socio- professionnelle et leur motivation	<b>81</b>
<b>15</b>	Selon les effets de changement	<b>83</b>
<b>16</b>	Les cadres socio- professionnel et leur besoins	<b>84</b>

--	--	--



# *Sommaire*

## **Introduction**

### **Le cadre méthodologie**

1- Les objectifs de la recherche.....	6
2- Les raisons du choix du thème.....	6
3- La problématique.....	7
4- Les hypothèses.....	8
5- Définition des concepts clés.....	9
6- La méthode utilisée.....	11
7- La technique appliquée .....	12
8- Les problèmes rencontrés .....	12

### **Chapitre I : le changement organisationnel.**

I-1- La définition du changement.....	15
I-2- Historique du changement organisationnel.....	17
I-3- la typologie et acteurs du changement.....	20
I-4- les facteurs du changement.....	23
I-5- processus du changement.....	26
I-6- le modèle de Lewin.....	33
I-7- le modèle de Weik.....	34
I-8- le modèle de Kotter.....	36
I-9- le modèle de Collerette.....	38
I-10- Dimension du changement.....	42

## **Chapitre II : la motivation au travail**

II-1- la définition de la motivation .....	46
II-2- la théorie d'Abraham Maslow.....	46
II-3- la critique d'Alderfer.....	48
II-4- le modèle de Murry.....	50

## **Chapitre III : l'enquête sur le terrain**

III-1- présentation d'organisme d'accueil.....	56
III-2- les missions d'évolues aux déférentes structures.....	59
III-3- cellules OSC.....	62
III-4- département transport et technique.....	64
III-5- les caractéristiques de la population étudiée.....	65

## **Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats**

IV-1- la vérification de la première hypothèse.....	72
IV-2- la discussion de la première hypothèse.....	80
IV-3- la vérification de la deuxième hypothèse.....	81
IV- 4- la discussion de la deuxième hypothèse.....	86

### **Conclusion**

### **Bibliographie**

### **Annexes**

### **Introduction :**

Le changement est devenu en vingt ans le mot de projet organisationnel, Changer pour l'organisation n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur, mais un actif immatériel à construire, consolidé et, la capacité de développer. Le changement organisationnel, qu'il soit naturel ou planifié a acquis un rôle essentiel dans la démarche en science de gestion. En effet, depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribué, innover, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles aux critères d'efficacité de son temps. Il est devenu un sujet grandissant pour les praticiens et les chercheurs dans ce domaine ; les raisons avancées sont multiples : l'intensification et la concurrence sur le marché planétaire, la complexité accrue du nouvel environnement d'affaire, la prise de conscience de l'importance du rôle de l'individu dans une organisation.

Face à ces nouveaux défis, le changement devient une condition majeure de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire, donc le changement 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 défend. 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 étude sera divisée en deux parties :

**La première partie :** c'est la partie théorique qui est composée de deux chapitres :

## Introduction

---

**Chapitre I:** ce chapitre porte sur : la définition du changement, historique du changement, la typologie et les acteurs du changement, les facteurs du changement, le processus du changement, le modèle de Weik, enfin la dimension du changement.

**Chapitre II:** il porte, la définition de la motivation, la théorie d'Abraham Maslow, la théorie contradictoire de d'Alderfer et enfin le modèle de Munny.

**La deuxième partie :**

C'est la partie pratique qui est composé de :

**Chapitre III:** qui porte sur la présentation de l'entreprise NAFTAL.

**Chapitre IV :** dans ce chapitre on présente : l'analyse des données concernant la première hypothèse, l'analyse des données concernant la deuxième hypothèse et les résultats des d'études.

## **cadre méthodologique**

- ❖ Les raisons du choix du thème
- ❖ Objectifs de la recherche
- ❖ La problématique
- ❖ Les hypothèses.
- ❖ Définition des concepts clés
- ❖ la méthode utilisée
- ❖ la technique appliquée
- ❖ les problèmes rencontrés.

### **I-1-les objectifs de la recherche :**

- Avoir une idée sur l'influence du changement organisationnel sur la motivation des salariés.
- Mettre des connaissances méthodologiques et théoriques qu'on a acquises durant Notre cursus en pratique.
- Avoir des connaissances et des informations concernant le thème et à nous-mêmes.
- Recueillir des données nécessaires correspondant à notre thème.
- Avoir une idée comment les entreprises fonctionnent à partir du changement organisationnel.

### **I-2- Les raisons du choix du thème :**

- Réaliser une recherche en science humaine c'est d'avoir ainsi les meilleurs conditions et objectifs afin d'arriver à trouver des informations et connaissances bien définies.
- La motivation devient un discours convenu, la curiosité l'un des raisons qui nous pousse à savoir ceux qu'il motive les salariés au sein d'entreprise.
- Le changement organisationnel est un phénomène complexe qui ne satisfait pas des solutions simples et rapides ce qui nous pousse aussi à faire une recherche sur la motivation des salariés.
- C'est de savoir les effets majeurs qui touchent les entreprises à cause du changement organisationnel.
- Pour découvrir s'il y a des entreprises qui ont pu réaliser un changement un changement organisationnel qui s'adapte avec le développement économique.

### I-3- La problématique :

Toutes entreprises sont confrontées de nos jours, au changement. Les évolutions de l'environnement concourent à accélérer la nécessité des entreprises à s'adapter et donc à changer. Le changement est unanimement perçu comme une nécessité ou comme une cure de jouvence ; apprendre à conduire le changement doit donc être considéré comme une préoccupation majeure des managers donc le changement est l'un des thèmes récurrents des sociétés développées en générales et de la littérature sur le management en particuliers ,il est présent dans tout les articles, en même temps, qu'il est devenu quasi obsessionnel non seulement pour les obligés mais aussi pour l'ensemble de ceux qui aujourd'hui travaillent dans nos organisation qu'elles que soient publiques ou privées.<sup>1</sup>

De nos jours, dans chaque société, on trouve les individus et les collectivités s'organisent en différentes unités dont chacune a un objectif à atteindre donc l'organisation contient en premier lieu une unité économique de coordination d'une façon relativement continue de vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectif partagés par les membres participants, en second c'est l'ensemble humain finalisés et hiérarchisés la coopération et la coordination de son membres dans l'accomplissement de but donné. Dans chaque organisation, on trouve une sorte de mutation, autrement dit, en sens précis, le changement organisationnel qui est un processus complexe dont la cause est parfois difficile à identifier, notamment, lorsqu'elle naît des pratiques décrites elle-même issue d'une interprétation de procédure imparfaitement définie, en entend généralement le rapport qui existe entre le changement organisationnel et la motivation ;cette dernière est une état d'une personne qui choisie de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, mais choisir de fournir une certaine quantité d'effort pendant un certain temps, il faut ajouter à cela que la

---

<sup>1</sup> -DUPUY François, sociologie du changement, éd Dunod, Paris, 2004, P.4.

motivation est le processus qui incite un nombre du personnel ou un groupe d'employeur ayant chacun leurs besoins et leurs aspiration distincts à travailler en vue d'atteindre un but dans l'entreprise, donc plusieurs formes peuvent êtres solliciter par les cellules chargées de la mise-en-œuvre du changement : réorganisation interne, restructuration des activités...etc.

Dans notre travail de recherche on veut également s'interroger sur le degré de la réalisation de ce thème dont on prend le cas d'une entreprise industrielle algérienne, ce qui nous oblige de poser cette problématique : est ce que ces bouleversements et les mutations qu'à connue l'organisation a t-il- un impact considérable sur la motivation des salariés ?

Notre objectif principalement c'est de savoir répondre à ces questions :

1. Est-ce que le changement organisationnel influe t-il-sur la motivation des salariés ?
2. Est-ce que le changement organisationnel a un effet positif ou négatif sur la motivation des salariés au sein d'entreprise ?

A l'issu de cette problématique il convient de poser des hypothèses et de les mettre à l'épreuve.

### **I-4 - Les hypothèses :**

En sociologie, l'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes<sup>1</sup>.

- Le changement organisationnel influe sur la motivation des salariés.
- Le changement organisationnel a des effets positif et négatif.

---

<sup>1</sup> **GRAWITZ Madeleine**, lexique des sciences sociales, 7<sup>eme</sup> édition Dalloz, Paris .21.



### **I-5- La définition des concepts :**

Les éléments indispensables à toute recherche se sont les concepts clés, le concept en tant qu'outil fournit non seulement un point de départ, mais également un moyen de désigner par abstraction, d'imaginer ce qui n'est pas directement perceptible donc, il est utile de présenter quelques concepts liés à notre thème qui sont :

#### **I-5-1- le changement :**

Dans les sciences sociales, le concept est une notion ambiguë qui peut signifier modification, transformation ou remplacement et alternance. Dans le petit Larousse : il signifie une action, fait de changer, de se modifier, faire passer d'un état à un autre<sup>1</sup>

D'après Thierry Chaval : « le changement est une manière contemporaine de gérer l'entreprise, fondée sur un mouvement perpétuel de destruction et de création de l'organisation<sup>2</sup> »

Dans les trois définitions, le changement en général signifie une transformation ou modification, et pour l'organisation le changement signifie l'inaptitude de celle-ci à s'adapter aux contraintes de l'environnement sans cesse changeant qui la rend dysfonctionnelle et qui entraîne sa perte.

#### **I-5-2-L'organisation :**

D'après Robbins.-C,dans son ouvrage «l'organisation theory » , l'organisation est une unité économique de coordination ayant des frontières identifiables et fonctionnant de façon relativement continue en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs partagés par les membres .<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Madeleine .Op .Cit.p.302.

<sup>2</sup> -Dictionnaire encyclopédie Larousse, langue française,1995,P .207.

<sup>3</sup> -KOURBI Ahmed, économie d'entreprise, édition, ENAG, Alger,1999,P.50 .

Selon Denis Segretin « organisation est un regroupement autonome créé de la façon volontaire pour coordonner de la manière la plus efficace possible des moyens en vue d'une fin particulière »<sup>1</sup>

De ces définitions on peut ressortir que l'organisation se caractérise par un certain nombre de participants, en attente implicite ou explicite des participants sur les objectifs et sur les moyens pour exprimer son accord sur les objectifs et une coordination formelle qui définit une structure.

### **I-5 -3- Le changement organisationnel :**

Le changement dans une organisation s'exerce à des degrés divers, il peut être soit général est concerné simultanément toutes les dimensions de l'entreprise, soit local est porté son effort uniquement sur quelques services, voir quelques postes.

Le changement organisationnel peut être programmé parfois de longue date, selon certains auteurs qui définissent le changement organisationnel :

Selon Bernoux : « le changement organisationnel peut ainsi trouver son origine dans l'influence des facteurs issus soit de l'environnement interne ou externe, ces facteurs sont des sources de contrainte pour le système<sup>2</sup> »

Selon Desreumaux : « le changement organisationnel étant une constante de la vie économique et sociale, il nous rappelle également que l'évolution de l'entreprise mobilise deux cadres d'analyses, d'un côté, le rapport entre la structure et la stratégie.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> -SEGRETIN Denis, *sociologie de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> ed, Nathan, Paris, 1999, P.70 .

<sup>2</sup> - PAILLÉ Pascal, *le changement organisationnel et la mobilité des ressources humaines*, Hamathan, 2003, P.95.

<sup>3</sup> PAILLÉ P, Op.cit. 95.

### **I-5-4- La motivation :**

La motivation est un concept plus complexe qui prend ses racines dans l'inconscient et ses efforts sont multiples, elle ne concerne pas uniquement comme l'implication ni une attitude comme la satisfaction.

Selon Claude Levy Lebyer : « est un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint<sup>1</sup> » chacun modèle ne peut synthétiser à lui seul toutes les dimensions de processus motivationnel même si chaque théorie explique une partie du processus en jeu.

Elle est définie par S.Beher-Michel comme : « un moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désir et d'aspiration permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie. Cette énergie se manifeste à travers des buts et des projets en particuliers dans le champ professionnel et se réalise à travers d'expérience »

### **I-6-La méthode utilisée :**

Dans notre recherche, on a utilisé une méthode quantitative qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables d'un élément à un autre<sup>2</sup>.

Cette méthode sert à une statistique descriptive, requise des mesures quantitatives ou des observations qui peuvent être quantifiées. Ainsi, elle consiste principalement dans la réalisation des techniques complémentaires telle que le questionnaire, l'entretien...etc.

---

<sup>1</sup> COHEN Annick, toute fonction de ressources humaines, Dunod, Paris, 2006, P, 84.

<sup>2</sup>-BOUDON Raymond, sociologie des organisations, Ed Nathan, Paris, 1996, P, 55.

### **I-7-La technique appliquée :**

Pour la collecte des données sur le terrain, on a choisi la technique sous forme d'un questionnaire, ce dernier est un ensemble des questions posées que ce soit : oralement, interview, ou par écrit.

### **I-8-Les problèmes rencontrés :**

Durant le travail du terrain, on a fait face à plusieurs contraintes. Ces dernières peuvent être résumées comme suit :

1. La prés-enquête qui nous a pris beaucoup de temps pour la commencer.
2. Le manque d'ouvrage concernant le thème de recherche.
3. La difficulté de trouver le thème adéquat avec notre recherche.

# La mise- en-œuvre du changement dans les Organisations

- La définition du changement organisationnel.
- Historique du changement organisationnel.
- La typologie et acteurs du changement :
  - La typologie du changement.
  - La typologie de l'acteur.
- Les facteurs du changement.
  - les facteurs internes.
  - Les facteurs externes.
- Processus de changement.
- Le modèle de Lewin.
- Le modèle de Kotter.
- Le modèle de Collerette.
- Dimension du changement.

Ce chapitre, nous l'avons divisé en deux parties. Dans la première, nous traitons la définition du changement organisationnel afin de mieux les comprendre. Dans la seconde, nous présentons l'évolution du changement organisationnel à travers différentes périodes.

L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est sans cesse changeant avec la mondialisation, l'ouverture de marché et les progrès techniques permanents. Ce contexte les pousse alors à mobiliser leurs capacités réflexives et leurs ressources matérielles et immatérielles afin d'assurer un développement durable et soutenu. Ces entreprises sont ainsi amenées à trouver des moyens permettant d'améliorer ou de changer leur fonctionnement et cela en fonction de la situation externe de l'environnement et leur propre situation interne.<sup>1</sup>

Il nous semble essentiel, devant la pluralité des significations, souvent contradictoires d'ailleurs, qui entourent notre concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement. Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

### **I-1- Définitions du changement :**

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> -Uhalde M, L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale, Desclée de Brouwer, Paris, 2001, P .485.

<sup>2</sup> -Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. Le changement organisationnel : théorie & pratique. Presse l'Université du Québec, Québec, 1997 P. 173.

D'un côté, pour Bélanger qui donne une définition très proche de la première, le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées»<sup>1</sup>

Bartoli et Hermel regroupent les changements en trois catégories<sup>2</sup>:

(1) les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace,

(2) les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme

(3) les changements permanents qui sont de véritables processus de changement

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans notre travail de recherche.

Le changement dans l'organisation est défini comme étant «un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation»<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bélanger, Laurent, «le changement organisationnel et le développement». In La dimension humaine des organisations, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, 1994, p. 357-386.

<sup>2</sup> Bartoli, Annie et Philippe Hermel, Piloter l'entreprise en mutation : Une approche stratégique du changement. Les éditions d'organisation, 1986, 259 p.

<sup>3</sup> Van de Ven A-H. & Poole M-S. (1995), "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol.20, n° 3, pp. 510 - 540. In : Dardour Latiri Imène, Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile, D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine, Thèse de Doctorat, soutenue le : le 4 Décembre 2006.

Pour Guilhon, le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles.<sup>1</sup>

D'un autre coté Grouard et Meston, pensent que le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations».<sup>2</sup>

De l'autre, Colletterte et ses collaborateurs voient que le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système»<sup>3</sup>

Deux éléments importants ressortent de ces deux dernières définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

## **II- Historique du changement organisationnel :**

Demers énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la 2ème guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Guilhon A , «Le changement organisationnel est un apprentissage»,in : Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre,1998, pp 98-107

<sup>2</sup> Colletterte Pierre, et autres, Op.cit., p. 173

<sup>3</sup> Demers, Christiane, «De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui». In :Gestion, vol. 24, no 3, septembre, 1999, p. 131-139.

<sup>4</sup> Ibid., p132



Pour chacune, Demers décrit brièvement le contexte socioéconomique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau suivant, intitulé synthèse de l'historique du changement, nous avons synthétisé les propos de Demers.

Tableau n° 1 : **Synthèse de l'historique du changement**

<b>Les périodes</b>	<b>Le contexte socio-économique</b>	<b>Définitions du changement</b>	<b>Principales perspectives économiques</b>
<b>Fin de la 2eme Guerre mondiale</b>	Croissance et stabilité économique	- Synonyme de progrès - de développement organisationnel, - de croissance et d'adaptation	-Théorie de la croissance -de cycle de vie - de la contingence -de développement organisationnel
<b>Fin des années 70</b>	Récession et décroissance -Crise pétrolière 1973 -Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	-Processus discontinu et révolutionnaire -Événement dramatique, -Une crise dans la vie de l'organisation	-Approche de l'écologie des populations -Approche configurationnelle -Théories culturelle et cognitive -Théorie de l'équilibre ponctué
<b>Fin des années 80 à ce jour</b>	Crises de toute nature : - Concurrence Accrue - Précarisation de l'emploi	La seule chose prévisible. -Une réalité quotidienne. -Un-processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. - L'affaire de tous les membres de l'organisation	-Théories de l'apprentissage. - Théories évolutionnistes -Théories de la complexité (théorie du chaos) - Les approches constructivistes.

Source : Demers, Christiane, «De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», Montréal, 1999.

En lisant le tableau ci-dessus, on remarquera d'abord qu'il y a la période qui suit la 2ème guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses (les trente glorieuses)

d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999)<sup>1</sup>. Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation<sup>2</sup>. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Pour conclure, nous pouvons dire que la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution<sup>3</sup>. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il

---

<sup>1</sup> - Ibid., P 134.

<sup>2</sup> -Ibid. P135.

<sup>3</sup> -Ibid. P 137.

devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

## **I-2- Typologie et acteurs du changement :**

### **a) – Typologie du changement :**

Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci».<sup>1</sup>

Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci ».<sup>2</sup>

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge

---

<sup>1</sup> Grouard, Benoit et Meston Francis. Op.cit. p 9

<sup>2</sup> Ibid. p 9

de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, Demers parle de changement radical, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce»<sup>1</sup>

Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise.

De son côté, Johnson définit le changement radical comme étant «un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise».<sup>2</sup>

Quant à Dupuis et Kuzminski (1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui «vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Demers, Christiane, Op.cit. p138

<sup>2</sup> Johnson, Chalmers. 1966. *Revolutionary Change*. Boston, Massachusetts: Little,Brown, University Press, p. 191. In:Zid Rim, Comprendre le changement organisationnel à travers les emotions, Université du Québec, Octobre 2006

<sup>3</sup> Dupuis, Jean-Pierre et André Kuzminski. Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise. Gaëtan Morin, 1998, p360

Demers a mis l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation.

En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler<sup>1</sup>.

Le tableau ci-dessous résume les différents types de changements organisationnels que nous venons d'explicitier. Par la suite, nous traiterons des facteurs déclencheurs de changement organisationnel.

**Tableau 2 : Synthèse des différents types de changement**

<b>Auteur(s)</b>	<b>Types de changement</b>
Grouard et Meston (1998)	Le changement provoqué et le changement subi
Demers (1999) Johnson (1966)	le changement radical
Dupuis et Kuzminski (1998)	le changement planifié et le changement spontané
Demers (1999)	l'apprentissage et l'évolution

Source : ZID Rim, Université du Québec, 2006

<sup>1</sup> -Demers, Christiane, Op. Cit. P. 138.

### I-3- Facteurs du changement :

Il existe deux principaux facteurs du changement, l'un est externe et l'autre est interne, on procèdera par l'explication de chaque facteur :

**1- Facteurs externes :** Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent. Grouard et Meston ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.<sup>1</sup>

De son côté Rondeau parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.<sup>2</sup>

Le tableau ci-dessous présente le modèle de Rondeau qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

---

<sup>1</sup> Grouard, Benoit et Meston, Francis, L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Dunod, 1998, 336 p.

<sup>2</sup> Rondeau, Alain, «Transformer l'organisation : Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail».in : Gestion, vol. 24, automne 1999 pp 12-19.

**Tableau 3 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel**

<b>Sources de nature économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mondialisation des économies</li> <li>• accroissement de la concurrence</li> <li>• évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir</li> </ul>
<b>Sources de nature politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• déréglementation des marchés</li> <li>• précarité des structures de contrôle</li> </ul>
<b>Sources de nature technologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NTIC</li> <li>• échange de données (EDI., etc.)</li> <li>• systèmes de gestion intégrés-ERP (ex. : SAP, People Soft, etc.)</li> <li>• gestion du savoir</li> </ul>
<b>Sources de nature sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diversification de la main- d'œuvre</li> <li>• déclin des traditions et de la hiérarchie</li> <li>• croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux</li> </ul>

Source : Rondeau (1999)

A partir ce tableau qui explique les principales sources de changement organisationnel, nous remarquerons tout d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Mais il est nécessaire de préciser qu'elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance, l'aplatissement des structures ou l'impartition.

Une autre source qui assez importante dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation

des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. La déréglementation et le désengagement de l'État (comme s'est fut le cas en Algérie en 1989) ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation.

Aussi, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, etc.

Enfin, l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations. C'est ainsi que les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles.

Alors, par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors, les emplois qui sont créés sont de plus en plus de caractère précaire.

Nous pouvons déduire, que toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation. D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source de cette transformation. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.

D'un autre côté il existe des facteurs que nous pouvons qualifier d'internes, qui peuvent aussi être à la source de cette transformation.



**2-Facteurs internes :**

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements. Nous pouvons distinguer deux facteurs internes, appelés aussi mobile des changements : le premier est le développement de l'entreprise et sa croissance, quant au second il s'agit de la vision du dirigeant.

**I-4- Processus du changement :**

La littérature consacre un axe théorique pour étudier le processus du changement organisationnel sur une période de temps, ayant de ce fait un début et une fin identifiables. Cette conception du changement, même si elle peut paraître déterminée, ne traduit guère un chemin à suivre unique<sup>1</sup>. Aussi, la littérature analyse le processus du changement selon trois approches essentielles : l'approche cognitive et psychosociale, l'approche managériale et l'approche temporelle

**1- Approche cognitive et l'approche psychosociale**

L'approche cognitive explique le processus de changement en termes de schémas cognitifs ou interprétatifs. Ces schémas représentent les croyances et le sens partagé au sein de l'organisation. Ils permettent ainsi d'identifier les

---

<sup>1</sup> Vandangeon I., Durieux. F., « La dynamique du changement stratégique », cinquième conférence Internationale de Management Stratégique, Lille,1996.

éléments qui composent un système et de trouver les liens entre eux pour avoir une vision cohérente du tout.<sup>1</sup>

Ce qui favorise en outre, la compréhension du sens des comportements des acteurs et de leurs actions et par conséquent la compréhension des événements organisationnels. En effet, les représentations des acteurs organisationnels conditionnent leurs manières de percevoir et d'agir qui leur permettent de façonner et de transformer l'organisation.<sup>2</sup>

Les tenants de cette approche considèrent que ces schémas interprétatifs, qui représentent une référence partagée parmi les membres d'une organisation<sup>3</sup> peuvent être des moteurs de changements. D'autres auteurs comme, Bartunek, pensent que le changement organisationnel constitue une modification des schémas interprétatifs eux-mêmes.<sup>4</sup>

Selon cette perspective, le processus de changement est construit par les interactions entre les membres de l'organisation. Il s'agit, outre la mise en place du changement organisationnel, de créer des nouvelles représentations collectivement partagées par les acteurs organisationnels.

Aussi, dans le cadre de ce courant, une place importante est accordée à la perception du dirigeant et à son importance en tant qu'acteur dans le pilotage du changement. Hambrick et ses collaborateurs ont affirmé que l'interprétation du contexte par les managers est cruciale pour la décision de changement ou au contraire de la stabilité<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> Perret V. (1996), «La gestion du changement organisationnel : articulation des représentations ambivalentes», 5ème Conférence Internationale de management stratégique, Lille le : 13, 14 et 15 Mai 1996

<sup>3</sup> Moch M.K. & Bartunek J.M. , Creating Alternative Realities at Work: The Quality of Work Life Experiment at FoodCom, Harper Business, New York, 1990, 444 pages.

<sup>4</sup> Bartunek J.M. , «Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order», *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, n°3, 1984, pp.355-372.

<sup>5</sup> Hambrick D-C., Geletkanycz M-A. & Fredrickson J-W. (1993), «Top executive commitment to the statu-quo : some tests of its determinants», *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.401-418.

Les travaux de Weick en 1969, accentuent cette idée en mettant en évidence l'importance du processus de la création du «sens» dans l'étude des processus du changement organisationnel.

Selon cette vision, le top management dispose d'un rôle de «producteur de sens». Il confirme les schémas cognitifs existants ou introduit, par l'intermédiaire du changement organisationnel, de nouveaux schémas de référence <sup>1</sup>

Dans son analyse, Weick se base sur le fait que les problèmes ne constituent pas des données facilement observables par les acteurs. Il faut alors que ces derniers construisent une idée sur les par les acteurs. Il faut alors que ces derniers construisent une idée sur les situations problématiques et leur donnent ainsi du sens.

Dans une lignée de pensée similaire, Dutton & Duncan (1987) présentent le processus du changement comme une construction sociale négociée, basée sur les symboles et les actions symboliques permettant ainsi de créer et de légitimer la perception du changement. <sup>2</sup>

Quant à L'approche psychosociale, elle est bâtie suite aux travaux développés par le courant du développement organisationnel dans les années 1960. Ce courant peut être défini comme «un mouvement planifié, concernant l'organisation dans son ensemble et dirigé par le sommet, pour améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation par des interventions planifiées sur ses processus, en utilisant les apports des sciences du comportement». <sup>3</sup> Cette

---

<sup>1</sup> Pichault F., Ressources Humaines et Changement Stratégique : vers un management politique, Bruxelles - De Boeck Université. 1993,187 pages.

<sup>2</sup> Dutton J. & Duncan R. (1987), «The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis», *Strategic management Journal*, Vol.8, n° 3, pp. 279-295.

<sup>3</sup> Beckhard R., Le développement des organisations, stratégies et modèles, Paris, Dalloz, 1975 Traduit de *Organization Development : strategies and models*, Reading, Massachusetts, Addison Westley.1969 p 12.

perspective propose donc une analyse psychosociale des processus organisationnels, notamment le processus du changement, en se basant sur les postulats suivants :

- Adéquation entre la recherche de l'amélioration de l'efficacité et le développement humain,
- Attachement aux normes sociales dans l'appréhension des changements et cela par le biais du travail en groupe,
- Attachement aux démarches participatives comme étant nécessaires au succès de la conduite du changement.

D'une manière générale, le changement selon le courant du Développement Organisationnel est planifié, accordant une place centrale à la dimension psychosociale et humaine.

En d'autres termes, le changement serait alors une résultante de la volonté des hommes et non une caractéristique naturelle de l'organisation.

La tâche essentielle dans tout processus de changement repose sur la planification et le passage par des étapes obligées. . Aussi, la vision du changement adoptée au sein de ce courant est de nature systémique prenant en compte le système dans sa globalité et basée sur la participation des acteurs.

Toutefois, les tenants de cette approche du changement, tout en revendiquant la prise en compte de la dimension humaine dans le changement, reconnaissent l'existence des résistances et proclament leur intégration dans l'analyse comme étant des réactions liées aux enjeux personnels des acteurs, à la culture de l'organisation, aux règles et aux procédures.

Par exemple, si les employés résistent souvent au changement, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de perte : perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc. Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin, de l'anxiété, etc.

Dans leur analyse des résistances, ces auteurs se basent sur les travaux de Lewin et sa théorie du «champ de forces» évoquant l'existence d'un jeu de forces antagonistes qui se stabilisent autour d'une situation d'équilibre.

Ainsi, les organisations changent lorsque les forces motrices l'emportent sur les forces qui freinent le changement. Ce qui poussent les auteurs appartenant au courant du Développement Organisationnel à proposer des techniques de régulation tels que le «team building» et le «training group» qui mettent en avant la participation des acteurs au processus, facilitant ainsi l'évolution de leurs perceptions et leurs représentations ainsi que l'implantation du changement.

## **2- Approche managériale :**

Ce qui est mis en valeur au sein de cette approche, ce sont les actions des individus et les outils managériaux dont usent les acteurs pour conduire le processus du changement. Cette perspective aborde le changement sous l'angle de l'organisation et de ses composantes (valeurs, stratégie, structure, les acteurs et le système de management). Ainsi, deux types de changement complémentaires débouchent de cette approche :

- ***Le changement incrémental*** : où seuls des éléments de l'organisation changent.
- ***Le changement révolutionnaire ou radical*** : où toute l'organisation est changée.

Selon une perspective «d'incrémentalisme logique», Quinn propose une vision du processus qui consiste à procéder d'une manière flexible et invite les protagonistes du changement à composer avec le temps et à organiser le

processus étape par étape en apportant des actions de type incrémental<sup>1</sup>. Il s'agit selon cet auteur, du passage d'une prise de conscience de la nécessité de changer à la construction d'une vision de l'organisation.

Ce qui génère de nouveaux points de vue remettant en cause les anciens. Cette perspective «d'incrémentalisme logique» revendique l'importance des expérimentations locales et «ponctuelles», issues des «sous-systèmes», dans l'élaboration de la stratégie du changement. Quinn soutient alors que cette logique permet une meilleure décision de la part de la Direction et assure l'appropriation de la stratégie par les acteurs.

Aussi, à travers des études portant sur le changement stratégique dans des grandes entreprises, Doz & Prahalad mettent en avant l'importance de certains outils managériaux dans la mise en œuvre du changement notamment la communication.

Dans le cadre de l'approche managériale, s'insère aussi la vision « contextualiste » de Pettigrew (1987)<sup>2</sup>, dont la perspective prend en compte aussi bien le contenu, le processus du changement que les contextes dans lesquels il s'établit. L'individu, le groupe et l'organisation sont alors intégrés dans l'analyse. Cette vision refuse de traiter le changement seulement comme une suite d'événements dans un temps défini. Elle offre alors, un processus de changement reflétant l'ensemble des actions, réactions et interactions entre les membres du système organisationnel tout en explicitant le contexte d'émergence du changement comme étant une déterminante essentielle dans la compréhension de la dynamique du processus et le comment de son évolution.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Quinn J-B, Strategies for Change : Logical Incrementalism, Homewood III : Irwin, 1980 p 37.

<sup>2</sup> Doz Y.L. & Prahalad C.K. , «A Process Model of Strategic Redirection in Large Complex Firms: The Case of Multinational Corporations», in Pettigrew , The Management Of Strategic Change, Ed Basil-Blackwell, 1987, pp. 63-88.

<sup>3</sup> Ibid. 63-88

Aussi, nous pouvons citer dans cette approche la vision systémique du changement qui est offerte par les travaux de Crozier (1963) et par ceux de Crozier & Friedberg (1977). Pour le premier cité<sup>1</sup>, l'organisation est perçue comme un ensemble de joueurs ayant des intérêts et des objectifs propres et qui contrôlent des ressources multiples telles que : l'autorité, le temps, les informations et les moyens humains. Le changement organisationnel est alors dépendant de l'équilibre du pouvoir entre les différentes parties. Il peut émerger ou être stoppé par des conflits entre intérêts divergents.

De plus, Crozier & Friedberg, dans leur ouvrage « L'acteur et le système », considèrent que le changement ne peut être défini par une étape d'évolution, ni par un modèle conçu d'avance et imposé aux acteurs. Il s'agit d'une transformation d'un système d'action qui touche les rapports humains et la forme de contrôle sociale. Selon ces auteurs, pour changer ce système, il est nécessaire d'établir certaines conditions favorables au changement telles que : les capacités cognitives, celles relationnelles ainsi que des modèles de contrôle et de communication.<sup>2</sup>

Selon cette perspective, le processus du changement serait construit par un processus collectif «à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et les capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine».<sup>3</sup>

### **3- Approche temporelle, mise en évidence des phases du processus du changement :**

L'approche temporelle présente le processus comme ayant un début et une fin sans pour autant être défini à l'avance. Il est alors construit par les acteurs

---

<sup>1</sup> Crozier M., Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, 1963, 414 pages.

<sup>2</sup> Crozier M. & Friedberg E., L'acteur et le système, Paris, Seuil, 1977, 436 pages.

<sup>3</sup> Ibid., p338.

Plusieurs modèles ont été proposés par des auteurs suite à leurs études des processus de changement. Dans la littérature, nous avons remarqué la présence récurrente d'un modèle à trois phases tels que le modèle de Lewin (1947) ou celui de Weick (1969) et aussi d'un modèle à huit phases, de Kotter (1996), ou même celui de Collerette (1997). Nous développons dans ce qui suit ces modèles que nous considérons comme fondateurs de l'approche du changement par les phases.

### **I-5- Le modèle de Lewin :**

La contribution de Kurt Lewin sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes qui sont comme suit : <sup>1</sup>

- ✓ le dégel ou la décristallisation
- ✓ la transition
- ✓ le regel ou la recristallisation

Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable<sup>2</sup>. Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas

---

<sup>1</sup> Lewin, Kurt. «Group decision and social change». In Reading In Social Psychology, Sous la dir de Maccoby, Newcomb et Hartley, 1958 p. 197-211

<sup>2</sup> Bélanger, Laurent, Op.cit.



uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies. Le regel ou la recristallisation est la phase du changement proprement dit.

Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser<sup>1</sup>.

### **I-6- Le modèle de Weick (1969) :**

Ce modèle proposé par Weick et sa théorie de «**l'enactement**» suit trois phases de «Variation, Sélection, Rétention».

- ❖ *La variation ou encore «l'activation»* : partant du postulat que l'environnement est une production sociale des membres organisationnels, Weick considère que durant cette phase de variation, les dirigeants collectent les informations concernant l'environnement et mobilisent les acteurs pour accorder de l'attention à certains phénomènes. Ensuite, ils tentent de détruire certains aspects «objectifs» de leur environnement. Ainsi, comme l'explique «l'enactement est intimement lié aux changements. En effet, les changements fournissent les éjectables environnements, c'est-à-dire le matériel de base à partir duquel sera

---

<sup>1</sup> Burnes, Bernard. «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future? », Journal of Change Management, vol. 4, no 4, 2004. 309-325.

enclenché ou non un processus destiné à y donner une signification»<sup>1</sup>. Selon ce dernier auteur, cette phase «consiste soit à délimiter une fraction du flux d'expériences que connaît l'organisation et à attirer l'attention dessus, soit à entreprendre une action qui provoque un changement écologique de nature à contraindre l'activité ultérieure de l'acteur»<sup>2</sup>.

- ❖ **La sélection** : après le traitement des informations collectées, s'établit une phase de sélection des interprétations en fonction de leur pertinence par rapport au contexte. Selon Koenig, il s'agit d'une phase où il est possible d'exercer «un pouvoir discrétionnaire» pour choisir les schémas explicatifs.<sup>3</sup>
- ❖ **La rétention** : cette dernière étape correspond à la sélection des interprétations qui peuvent servir ultérieurement. Il s'agit donc d'«un segment d'expérience» que l'organisation stocke dans le but de l'exploiter dans des actions et des interprétations futures<sup>4</sup>. Cette phase favorise donc une mémoire partagée qui permet aux acteurs d'amorcer ou de freiner une action dans le futur.

---

<sup>1</sup> Koenig G., «Management : les constructeurs - Karl E. Weick», Revue Française de Gestion, n°108, mars/avril/mai, 1996, p 65.

<sup>2</sup> Koenig G., « Karl E. Weick. Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste». In Les grands auteurs du Management. Sous la direction de Hual I. et Charreire S., Editions EMS, 2002, p 418

<sup>3</sup> Koenig G, Op.cit., pp 57-70

<sup>4</sup> Koenig G, Op.cit.,

### I-7- Le modèle de Kotter (1996 ; 2000) :

Ce modèle est de type stratégique composé de huit étapes : <sup>1</sup>

- **Susciter un sentiment d'urgence** : durant cette étape, les protagonistes du changement doivent tout d'abord être dotés d'un leadership solide et présenter les arguments qui traduisent que l'organisation actuelle est en péril et qui présentent les avantages de la situation escomptée. Selon Kotter, le sentiment d'urgence remplace celui du contentement.
- **Créer un groupe de direction, un «noyau dur» (une coalition)** : ce qui suppose que les réformateurs s'entourent des bonnes personnes en termes de compétences de leadership et d'expertise. Cette équipe devrait être dotée d'un fort sentiment d'engagement et unie autour du changement, capable de le faire valoir et de le gérer.

Les deux premières étapes correspondent à une phase où les réformateurs suscitent l'intérêt envers le changement. Selon Kotter, si ces deux phases ne sont pas réalisées, le changement peut être voué à l'échec.

- **Élaborer une vision et une stratégie de conduite du changement** : la vision et la stratégie doivent être crédibles et motivantes afin de mobiliser et de canaliser les énergies. Ainsi, pour garantir la crédibilité de la vision, les protagonistes du changement doivent établir une analyse de l'écart entre l'organisation actuelle et celle escomptée. Ensuite pour combler cet écart, il convient d'élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités ainsi que les objectifs.

---

<sup>1</sup> Kotter J-P.. « Conduire le changement : huit causes d'échec ». Collection Harvard Business Review. Editions d'organisation.2000, pp. 1-24.

- **Communiquer et partager la vision de changement** : pour la communication de la vision, les tenants du changement doivent véhiculer un message simple, attrayant et intelligible.

Les deux étapes précédemment citées permettent de donner du «sens» à l'action du changement.

- **Habiliter les employés à prendre des mesures élargies** : il s'agit de tenter de lever les obstacles au changement et d'impliquer les acteurs pour qu'ils deviennent les partisans de la transformation. Durant cette phase, il convient de se soucier de renforcer les capacités des acteurs, ce qui nécessite des mesures incitatives propices à la recherche et au renforcement de nouveaux comportements. En effet, certains acteurs restent ancrés dans leurs habitudes jusqu'à ce qu'ils sentent que le danger est dissipé et qu'ils peuvent faire la transition.
- **Générer des gains à court terme** : ce qui consiste à planifier des améliorations
- visibles de la performance, à veiller à leur réalisation et enfin à reconnaître les acteurs impliqués dans ces actions et de les récompenser.
- **Consolider les gains afin d'accroître le changement** : cette étape correspond au fait de bâtir sur la base des premiers résultats obtenus afin d'atteindre des améliorations et accélérer de ce fait le changement. En d'autres termes, il s'agit de mettre à profit la crédibilité acquise pour changer les systèmes, la structure et la politique s'ils ne sont pas en cohérence avec la vision. Il convient aussi durant cette étape de renforcer l'implication des acteurs.
- **Ancrer les nouvelles approches dans la culture** : cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés. Ainsi, l'auteur relègue le changement de la culture en fin de processus, à la suite

du changement des comportements et de la prise de conscience par les acteurs des avantages collectifs de la nouvelle situation. Toutefois, Kotter & Schlesinger invitent à établir une compréhension préalable de la culture existante, considérée comme une source possible de résistances. Cette compréhension, qui incombe aux dirigeants, se base sur un recueil d'informations concernant les comportements d'usage.<sup>1</sup>

### **I-8- Le modèle de Collerette :**

Collerette, tout en s'inspirant du modèle de Lewin, propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.<sup>2</sup>

Le modèle proposé en 1997 par Collerette et ses collaborateurs, est constitué de quatre phases qui sont : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation».<sup>3</sup>

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en

---

<sup>1</sup> Kotter J-P. & Schlesinger L-A. (1983), " Choosing Strategies for Change", in Perspectives on Behavior in Organizations, McCraw-Hill Publishing Company, NY; pp. 534-551.

<sup>2</sup> Collerette, Pierre et Autres, Op.cit. , p25

<sup>3</sup> Ibid ; p 25

cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative»<sup>1</sup>

Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce et de désintégration qui correspondent au début de certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes. Pendant cette période, les individus commencent à développer certains comportements, généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.<sup>2</sup>

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes»<sup>3</sup>. Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

---

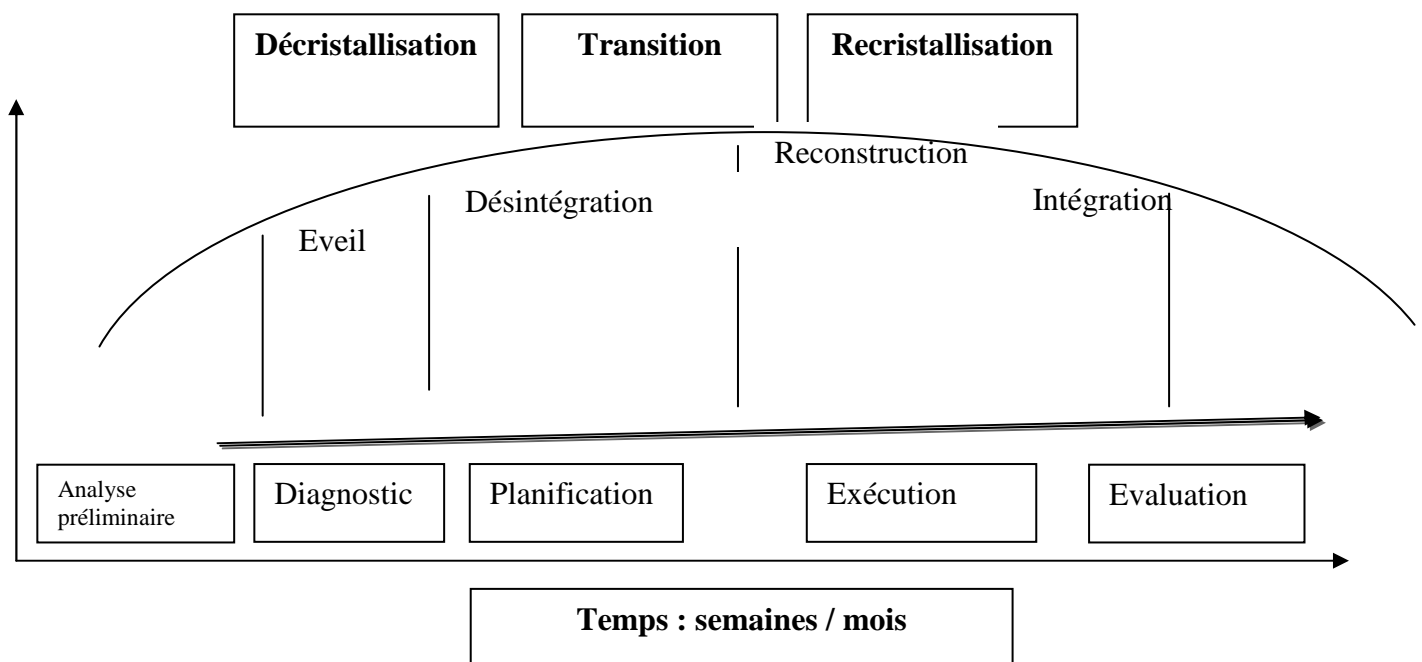
<sup>1</sup> Collerette, Pierre et Autres, Op.cit. , p26

<sup>2</sup> Ibid. p 27

<sup>3</sup> Ibid. p 36

À la figure 1, apparaissent les trois phases proposées par Lewin, puis au bas, les quatre phases proposées par Collerette. Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes : le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

**Figure 1 : Etapes et phases du changement**



Afin de mieux comprendre, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation.

Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les

solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'action adéquats. <sup>1</sup>

La planification consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Le contenu se ramène essentiellement à clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions. Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates. <sup>2</sup>

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

La troisième étape est celle de l'exécution. C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.

Finalement, vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic. Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée. L'évaluation a surtout deux fonctions :

- ✓ tracer un bilan de l'entreprise de changement
- ✓ fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

Le modèle de Collerette (1997) qui, dans sa formulation, n'est pas très éloigné du modèle classique de Lewin (1958) fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs.

---

<sup>1</sup> Ibid. p 36

<sup>2</sup> Ibid. p 50



**I-9- Dimensions du changement :**

D'après Grouard et Meston, trois dimensions principales caractérisent les types de changements :

- (1) la profondeur du changement
- (2) la rapidité du changement
- (3) son mode d'imposition

En premier lieu, les changements superficiels sont des petits changements continuels ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

En second lieu, est la rapidité du changement qui se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements.<sup>1</sup>

Enfin, la troisième dimension est le mode d'imposition des changements. Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé,

---

<sup>1</sup> Grouard, Benoit et Meston, Francis. Opcit. p

on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid . p,54.

## **La motivation au travail:**

- Définition de la motivation
- La théorie d'Abraham Maslow
- La critique d'Alderfer
- Le modèle des besoins du Murry

### **II-1-La définition de la motivation :**

Selon les deux auteurs « Lallemand et Thalle » : la motivation le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements.

Les théories de motivations sont très nombreuses Kanfer dans une revue de question très complète classe les théories selon trois mutations ; ces théories considèrent des besoins, le plus souvent sont les moteurs essentiels des comportements.

### **II-2- la théorie d'Abraham Maslow :**

La théorie d'A .Maslow est la plus connue, cet auteur reconnaît l'existence de cinq catégories de besoins organisés selon une structure hiérarchique. Ce dernier, dû à Maslow est sûrement le plus connu en France. En effet, Maslow ne s'est intéressé à la motivation au travail qu'à la fin de sa carrière, et se sont en réalité, des psychologues du travail qu'ont appliqués ses propositions théoriques aux problèmes de la motivation dans les organisations. Le propos de Maslow était de montrer que la trame de toute vie humaine est constituée par la quête incessante de nouvelle satisfaction concernant ceux de nos besoins non exaucés. En 1954, il a publié un ouvrage fera référence sur la question de la motivation au travail « motivation and personality ».

La théorie d'A.Maslow a connue un véritable retentissement en milieu industriel. Ses recherches, en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains sont universellement connues .Maslow distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> -PLANE Jean –Michel, Théorie des organisations, Ed Dunod ,Paris ,2003,P38 .

**- Les besoins psychologiques :**

Sont des besoins qui visent à assurer la survie, se nourrir, se désaltérer et aussi se vêtir et de se loger.

**- Les besoins de sécurité :**

Etre protégé contre toute menace ou danger .aujourd'hui, les besoins de sécurité sont principalement liés aux thèmes suivant :

- La sécurité de l'emploi.
- Sécurité des revenus et des ressources.
- La sécurité physique, violence, délinquance, agressions.
- La sécurité morale et psychologique.
- La sécurité et la stabilité familiale.
- La santé.

**- Les besoins d'appartenance et d'affection :**

Appartenir à des groupes, avoir des amis, être en position de recevoir l'affection des autres, être accepté, écouté par les autres.

**-Les besoins d'estime :**

Etre apprécié et respecté par les autres, et besoins de se réaliser de « devenir de plus en plus ce qu'on est, de devenir tout ce qu'on est capable d'être », selon l'expression de Maslow lui-même<sup>2</sup> .

**-Les besoins d'auto-accomplissement :**

Le besoin de se réaliser peut se concrétiser différemment selon les individus pour les uns, pour d'autres en tant que père ou mère de famille.

---

<sup>2</sup> -LEVY-LEBOYER, Claude, la motivation dans l'entreprise(modèle et stratégie), 2<sup>EME</sup> ED , Paris, 2003, P, 38.

La classification de Maslow est l'hypothèse de la structure hiérarchisée les besoins n'ont pas été validés par les recherches même si cette théorie est souvent évoquer pour justifier des pratiques.

### **II-3 - La critique d'Alderfer :**

Alderfer proposera une classification des besoins en trois pôles, il refuse toutefois l'idée qu'un besoins supérieur est activé si un besoin inférieur est raisonnablement satisfait.

Alderfer est moins connue en France, et cela même si cet auteur a tenté d'échapper aux critiques faites à Maslow .

Son modèle, déffere de celui de Maslow sur quatre points :

-Il limite le nombre des besoins en trois, qui donnent le modèle E, R, G :

- **E** : pour Existence, l'ensemble des besoins matériels compris la recherche de sécurité.
  - **R** : pour Relatedness, ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis.
  - **G** : pour Grawith, le besoin de se développer, et notamment d'utiliser les compétences qu'on possède.
- les trois besoins ne sont pas organisés en hierarchie, mais sont alignés du plus concret(les besoins d'Existence) au plus abstrait(les besoins de développement personnels G).

- les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un individu, et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devient motivant<sup>3</sup>.
- Tout individu au travail est supposé « se déplacer » sur ce continu, dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret.

Le modèle d'Alderfer, n'a pas fait l'objet de recherche aussi nombreuse que celui de Maslow, probablement, parce que, malgré l'intention de son auteur, les deux schémas partagent le même défaut, dû à l'imprécision de la notion même de besoin.

En outre, aucun des deux modèles ne précise s'il est possible de créer des besoins, et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres, ce qui rendrait ceux qui en sont animés plus productifs et plus ardents au travail. Rien n'autorise à dire que le fait de passer d'un besoin à un autre entraîne un changement de comportement dans le travail ni comment on peut, sur le terrain, mesurer la force des besoins et leur degré de satisfaction, de manière à ajuster une politique de personnel.

Ces deux théories sont donc des étapes intéressantes, mais dépassées, de l'étude de la motivation au travail.

---

<sup>3</sup>-L CLAUDE, Ibid, P, 41 -42.

**II-4- le modèle des besoins manifestes de MURRAY :**

Une autre théorie fonde la motivation sur l'existence de besoin .elle est due à Murray et elle a été considérablement développé par Atkinson et Mc Cleland.

Comme dans les schéma de Maslow , les besoins sont, pour ces auteurs de la motivation ;mais la ressemblance s'arrête là. D'une part, parce qu'il s'agit de modèle qui se concentrent sur un petit nombre de besoin très spécifique et d'autre part, parce qu'ils adoptent une vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivant, et que c'est la force relative de se divers besoins qui caractérise comme chacun d'entre nous.

Surtout, les besoins sont considères comme acquis et pas innés, en ce sens qu'ils sont active par les cantates avec le milieu extérieur. En d'autre terme, et contrairement à ce qu'a cherché à prouver Maslow pour qui les besoins sot universels, chaque individu pourrait être caractérise un sort de profil de besoin, profil susceptible d'évolué au fil des expériences, et besoin capable de déterminer les comportements.

Bien que Murray ait distingué 20 besoin différents, quatre d'entre eux ont été considéré, par lui-même, puis par Atkinson et par Mc Clelland , comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels , les besoins de réussir , d'affiliation , d'autonomie et de pouvoir .

Le besoin de réussir représenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres .il implique, chez ceux qui en sont animes, un for désir 'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des resèques de difficulté moyenne .Ce dernier point est particulièrement original parce qu'il fondé sur l'idée que le besoin de



réussir se combine presque toujours avec une forte crainte de l'échec. D'où le souhait chez ceux qui en sont animés, de se confier à des tâches suffisamment difficiles pour qu'elles donnent, lorsqu'on les surmonte, le sentiment de réussir, mais pas exagérément périlleuse, de manière à ne pas avoir à faire face à un risque d'échec trop important.

McClelland a tenté de montrer que c'est l'éducation qui développe, chez le jeune enfant, et chez l'adolescent, le désir de réussir et que des séminaires de formation, qu'il a d'ailleurs essayés d'implanter en Inde avec peu de succès, peuvent également contribuer à les stimuler chez l'adulte.

Le besoin d'affiliation implique un fort désir d'être occupé par les membres du groupe parce que cela rassure et soutient, ainsi qu'une tendance au conformisme vis-à-vis de la culture de ce groupe et un intérêt réel pour les opinions et les sentiments des autres, les personnes qui ont été animées par ce besoin seraient, plus que les autres, attirées par des environnements organisationnels bien structurés parce qu'ils leur apportent le cadre et le soutien social qu'ils cherchent.

Le besoin d'autonomie implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes. Les individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adapteraient mal aux conditions particulières d'une grande organisation traditionnelle.

Le besoin de pouvoir concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. McClelland différencie, sur ce point, deux orientations, l'une vers les individus, le désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, le désir d'avoir un rôle de leader officiellement reconnu par l'organisation.

Pour séduisante que soit cette analyse, peu de recherche ont tenté de la valider sur le terrain, on peut toutefois noter que Steers a observé une plus nette relation entre satisfaction et performance chez les cadres ayant un fort besoin de réussir, pour eux, le plaisir d'avoir réussi serait une réelle récompense, en elle-même. Il ne reste pas moins très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces, d'une manière plus générale, la réussite professionnelle dans des professions très qualifiées ou dans des postes appartenant à des niveaux élevés de la hiérarchie est déterminée par un si grand nombre de facteurs, aptitude, personnalité, compétence..., qu'il semble peu puéril d'affirmer que ceux qui souhaitent le pouvoir, l'exercent bien, ceci dit, l'inverse, qui peut être vrai, reste à démontrer, si on ne valorise pas la réussite, pourquoi ferait-on des efforts pour l'atteindre? mais, même dans ce cas, il faudrait mieux savoir comment se développent l'envie de réussir et le désir de pouvoir. Les données existantes font penser que ce ne sont pas là simplement des caractéristiques individuelles, mais plutôt le résultat d'une expérience spécifique auxquelles chacun réagit en fonction de sa personnalité et de ses valeurs propres. Une enquête effectuée en France auprès de cadres dirigeants nous a permis de montrer que l'ambition professionnelle se construit au cours de la carrière, qu'elle s'appuie sur les résultats obtenus, notamment sur les premiers succès, et qu'elle dépend fortement des informations sur ses propres qualités et des marques d'estime que vous donnent les autres.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> -Ibid, P,43,44,45.

## **L'enquête sur le terrain :**

- Présentation de l'organisme d'accueil.
- Les missions dévolues aux la déférente structure.
- Cellule OSC (Œuvre sociales et culturelles).
- Département finance et comptabilité.
- Département transport & technique.

**III-1- présentation d'organisme d'accueil :****A-Historique de NAFTAL :**

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

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

Le 04 mars 1985, l'ancien district (carburants, lubrifiants, NAFTAL de distribution) .en 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au décret n°87-189 du 25 aout 1987 modifiant le décret n°80-101 du 06 avril 1980, modifier portant création de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produit pétrolière, il est crée une entreprise nationale dénommée : « entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produit pétrolières », sous le sigle de « NAFTAL » . A partir de 1998 elle change du statut et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivantes :

- De l'enfutage GPL.
- De la formalisation des bitumes.
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, l'lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/produits spéciaux

- De transformation des produits pétrolière. elle est chargée dans le cadre du plan national du développement économiques et social, de la commercialisation et de la distribution du produit pétrolier.

Le 01 janvier 201'activité GPL enfutage est séparée de l'activité CPL.par discision n°S 554 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 bitumes .Par décision n°S 705 du 17 juin 2002,il a procédé à la renomméation

des zones de distribution CLP et GPL en district. Par décision n°S 766 du 22 décembre 2003, il a été procédé a la dissolution de la branche CLPB.par décision n° S 770 du 03 janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des district CLP et création des district commercialisation. A partir du 01 décembre 2006, l'activité carburant est séparé de l'activité commercialisation.....

### **B-NAFTAL District Carburants de Béjaia :**

Le district CBR de Béjaia est organisé comme suit :

**Direction :** sont rattachés : une secrétaire, le responsable de la sécurité industrielle, le laboratoire, les différents départements et dépôts carburants.

Ses principales taches et responsabilités sont :

- Identifier et recenser les infrastructures, équipements et autres moyens matériels (camions, canalisations) relevant de l'activité carburant du district ainsi que les structures d'organisations (services « maintenance installation

fixes », « surveillance et entretien canalisation », « reconnaissance produit... etc.) et les moyens humain œuvrant pour l'activité carburant ;

- Suivre les plans établies par la branche carburant pour l'approvisionnement ravitaillement en carburant des dépôts et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées ;
- Exécuté les programmes de distribution établies par le district commercialisation pour la livraison de la clientèle ;
- Gérer les stocks en carburant en 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 (camion, canalisation) carburant de la branche rattachée 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 canalisation, de la sûreté interne des installations et moyens ;
- Gérer en liaison avec les structures de la branches, les relations avec les directions des raffineries NAFAL, les directions régionales STPE et SNTR ;
- Ordonnancer les facteurs NAFTEC, STPE, cabotages et transport SNT& tiers et les transmettre au structure de la branche pour règlement ;

- Approuver les bordereaux inter unités BIU émis par les districts commercialisations vers le district carburant ;
- 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'activités techniques, transport, stockage, sécurité industrielle, protection de l'environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance législation et relation du 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.

### **III-2- les missions dévolues aux différentes structures sont :**

#### **A- Département informatique :**

- a- Services 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 de district.

### **C-Départements 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 de 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, registres des accidents du travail...etc).
- Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire.
- Elaboration et suivie du planning des congés annuels.
- Etablissement des titres des congés annuels et récupération.
- Suivi et enregistrement des notes de frais de missions.
- Etablissement des attestations de travail divers documents.



- Gestion du volet disciplinaire.
- Gérer les mouvements (congs, maladie, absence, retraite, affectation).
- Formalise et suit les prts vhicules.

**b- Section gestion paie :**

- Prparation, tablissement et vrfication de la paie ;
- Etablir les dclarations fiscale et parafiscal (CNAS, impôts).
- Etablir les relever des emoluments.

**c- Section prestation sociale :**

- Gérer les dossiers (allocation familiales) et procder leur paiement.
- Contrle des dossiers mdicaux et leurs dpts auprs de la CNAS et MIP.
- Remboursement des prestations sociales CNAS et MIP.
- Gestion des dossiers de retraites.

**2- services ressources humaines :**

- Gérer les emplois, carrires et niveaux d'effectifs.
- Elaboration des prvisions en matire de salaires et charges patronales du district.
- Etablissement et suivi des prvisions, des budgets et des plans de formation du personnel.
- Veille l'application de la rglementation en vigueur.
- Tenir l jour le fichier personnel.
- Elaboration des tableaux de bord.
- Traitement des requêtes du personnel.
- Prparation et tudes des dossiers de la commission du personnel.

- Suivi de l'apprentissage 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 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 de charges (électricité, eau, téléphones.. )

#### **C – section économat :**

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

### **III-3- cellule OSC (œuvre sociales et culturels) :**

Elle est chargée de la gestion de la :

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

### **III-4- département finance et comptabilité :**

Le département financier 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, fournisseur et autres dépenses.
- Etablir des rapports d'activité.

**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 des plans comptables nationaux.
- Elaborer des documents comptables (bilans, balances et livres).
- Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans.
- Elaborer des analyses et synthèse comptable.
- Procéder aux opérations des clôtures et réouvertures des comptes.

**C- Service et budget et couts :** sa mission :

- Elaborer le budget prévisionnel d'investissement et de fonctionnement du district.
- Contrôler et traiter les situations financières du district.
- Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique.

#### **III-4- Département transport & technique :**

- Elaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts, et canalisation et en suivre l'exécution.
- Suivi de la réalisation des travaux.
- 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.
- Assurer la maintenance des installations au niveau des dépôts carburants.

**B- Services d'études et réalisation** : sa mission est :

- De contrôler et diriger les différents travaux.
- De suivre les travaux programmés ayant trait aux projets.

Le district dispose de deux dépôts carburants à Béjaia, un à TAHER /W.JIJEL, un à Bordj Bou Arreridj et un à M'SILA.

**III-5-les caractéristiques de la population étudiée :**

Cette démarche traite les caractéristiques personnelles des travailleurs au sein de l'entreprise **NAFTAL**.

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

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
<b>Masculin</b>	23	57.5
<b>Féminin</b>	17	42.5
<b>Total</b>	40	100

Le tableau montre la répartition selon le sexe, on constate d'après ce tableau que 57.5% de la population représente le sexe masculin, alors que celui de féminin ne représente que 42.5 et ces deux pourcentage sont rapprochés afin de prendre en considération l'avis des deux sexes.

**Tableau N°2 : les catégories d'âge de la population :**

Age	Nombre	%
<b>25-35</b>	20	50
<b>35-45</b>	15	7.5
<b>45-plus</b>	5	12.5
<b>Total</b>	40	100

Le tableau montre que la majorité des enquêtés sont âgés entre 25 et 35 ans avec un pourcentage de 50%, ensuite des personnes qui dépassent 45 ans présentent un pourcentage de 12.5%, vient par suite 37.5% qui représente les personnes âgés entre 35 et 45 ans.

**Tableau N°3 : la population selon le niveau d'instruction :**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Primaire</b>	3	7.5
<b>Moyen</b>	6	15
<b>Secondaire</b>	7	17.5
<b>Universitaire</b>	24	60
<b>Total</b>	40	00

Selon le tableau N°3 la plus part des enquêtés ont un niveau universitaire avec un de 60%, les enquêtés ayant un niveau secondaire représentent 17% et les moyen représente 15% de la population étudiant. Finalement, le tableau souligne 7.5% des enquêtés qui ont un niveau primaire.

**Tableau N°4 : la situation matrimoniale des enquêtés :**

<b>Situation</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Célibataire</b>	17	42.5
<b>Marie</b>	19	47.5
<b>Veuf</b>	2	5
<b>Divorcé</b>	2	5
<b>Total</b>	40	100

D'après ce tableau la majorité des enquêtés sont les mariés et les célibataires avec un pourcentage de 47.5% et 42.5% en parallèle .Par contre les veuves et les divorcés ne représente que la minorité de la population avec 5% pour les deux.



**Tableau N°5 : le lieu d'habitation des enquêtés :**

<b>Lieu</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Ville</b>	27	67.5
<b>Compagne</b>	13	32.5
<b>Total</b>	40	100

On constate que 67.5% de la population habite en ville, suivi par 32.5% concerne ceux qui habitent en compagne.

**Tableau N°6 : la situation professionnelle des enquêtés :**

<b>La catégorie</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	27	67.5
<b>Agent de maîtrise</b>	10	25
<b>Agent d'exécution</b>	3	7.5
<b>Total</b>	40	100

On relève 67.5% des cadres tant disque 25% des agents de maîtrises les postes de travail occupé par les enquêtés sont importante dans notre étude afin de savoir qu'elle est la catégorie la plus touché par le changement.

## **Interprétation des résultats :**

- La vérification de la première hypothèse
- La discussion de la première hypothèse
- La vérification de la deuxième hypothèse
- La discussion de la deuxième hypothèse

**IV-1- la vérification de première hypothèse :****Tableau N°7 : Selon la méthode du travail et ses effets :**

Effectif Méthode	Oui		Non	Total
	<b>Positif</b>	E	16	2
%		88.88	11.11	100
<b>Négatif</b>	E	13	9	22
	%	59.09	40.90	100
<b>Total</b>	E	29	11	40
	%	72.5	27.5	100

Le tableau montre que 72.5% des enquêtés qui influence de la nouvelle méthode à des effets positif alors que 27.5% des enquêtés qui ont des effets négatif par rapport à leurs méthode.

Selon notre cadre théorique, la méthode ou travail est très importante dans l'entreprise **NAFTAL**, ce qui à engendre un grand effectif selon l'effet positif de la méthode du travail au sein d'entreprise.

**Tableau N°8 : La réaction des travailleurs envers le changement :**

<b>Acceptation Adaptation</b>		<b>Majorité</b>	<b>Minorité</b>	<b>Total</b>
<b>Facilement</b>	E	10	10	20
	%	50	50	100
<b>Moyenne</b>	E	2	8	10
	%	20	80	100
<b>Difficile</b>	E	4	6	10
	%	40	60	100
<b>Total</b>	E	16	24	40
	%	40	60	100

D'après ce tableau, on remarque que la réaction des travailleurs c'est-à-dire la majorité ont un pourcentage de 60% acceptent facilement le changement, par contre la majorité des travailleurs ils ont des difficultés au changement.

À partir de là, on peut expliquer cette réaction envers le changement par le manque de processus du changement, par ex (le modèle de Lewin)<sup>1</sup>qu'on a cité dans la partie théorique .

---

<sup>1</sup> \_Dalon L, Op .Cit, P.376.

**Tableau N°9 : l'influence de cote psychologique sur la motivation des salariés :**

L'influence Catégorie	Oui		Non	Total
	Cadre	E	18	9
%		66.66	33.33	100
Agent de maitrise	E	6	4	10
	%	60	40	100
Agent d'exécution	E	2	1	3
	%	66.66	33.33	100
Total	E	26	14	40
	%	65	35	100

Selon ce tableau, on constate que l'influence de cote psychologique selon les cadres et les agents d'exécutions ont du pourcentage de 33.33% en parallèle, par contre les agents de maitrises ont de pourcentage de 40%.

D'après les donnés recueillis, on constate que le coté psychologique est très primordial pour les travailleurs, ce qui explique que la plupart des agents que ce soit cadres, agents de maitrise, agents d'exécution sont influencés par la motivation.

**Tableau N°10 : Selon la participation des catégories socio- professionnels sur les idées concernant le changement.**

Participation Catégories	Oui		Non	Total
	Cadre	E	8	19
%		29.62	70.37	100
Agent de maitrise	E	4	6	10
	%	40	60	100
Agent d'exécution	E	1	2	3
	%	33.33	66.66	100
Total	E	13	27	40
	%	32.5	67.5	100

D'après ce tableau, on constate un taux très élevé de 67.5% des enquêtés qui n'ont pas participé pour donné des idées concernant le changement, et 32.5% seulement qui ont participé à ce projet.

On remarque que 70.37% des cadres et 66.66% des agents d'exécution qui n'ont pas participé, contre 40% des agents de maitrises qui ont participé à ce projet de changement.

A ce titre, on peut dire que le passage d'une entreprise étatique à un autre district est un changement radical et vaste qui demande la participation de tout les salaries.

Alors, on peut déduire que la non participation des salaries de **NAFTAL** peut influencer sur leur réaction envers le changement.

**Tableau N°11 : Selon l'influence de la motivation sur les catégories socio-professionnel.**

<b>Influence</b> <b>C S P</b>		<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
<b>Cadre</b>	E	10	17	27
	%	37.03	62.96	100
<b>Agent de maitrise</b>	E	5	5	10
	%	50	50	100
<b>Agent d'exécution</b>	E	1	2	3
	%	33.33	66.66	100
<b>Total</b>	E	16	21	40
	%	40	60	100

Selon les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des catégories socio -professionnelles sont influencés par la motivation avec un taux de 60%, et la minorité des catégories qui ne sont pas influencés par la motivation représente un taux de 40%.

D'après notre cadre méthodologique, on constate que la motivation a un impact considérable sur le comportement des salaries, plus exactement les agents de maitrises. Par contre, les cadres et les agents d'exécution ne sont pas énormément influencés.



**Tableau N°12 : Selon la catégorie socio -professionnel et leur adaptation au changement organisationnel.**

Adaptation C.S.P	Facile		Moyen		Difficile		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Cadre	E	16	6	5	27			
	%	59.25	22.22	18.51	100			
Agent de maitrise	E	3	2	5	10			
	%	30	20	50	100			
Agent d'exécution	E	1	2	0	3			
	%	33.33	66.66	0	100			
Total	E	20	10	10	40			
	%	60	25	25	100			

D'après ce tableau, on observe un pourcentage élevé de 60% des catégories qui ont adapté facilement au changement, par contre il ya une égalité des pourcentages de 25% des catégories qui adapte moyennement et difficilement.

On remarque également que :

59.25% des cadres qui adaptent facilement au changement , ensuite, c'est des agents de d'exécutions qui adaptent facilement avec un pourcentage de 33.33% et les agents de maitrises avec un taux de 30%,et avec un pourcentage de 66.66% des agents d'exécution s qui adapte moyennement , par contre, les cadres et les agents de maitrise avec un taux de 22.22% et 20% des agents qui adaptent difficilement au changement .

A partir des données précédentes, on conclue, que dans l'entreprise de NAFTAL la plupart des salariés précisément les cadres, s'adaptent plus facilement au changement dans l'entreprise, contrairement à la participation.

**Tableau N° 13 : Selon l'avis des travailleurs sur la meilleure stratégie.**

C S P \ M. S	Avant		Après	Total
	Cadre	E	18	9
%		66.66	33.33	100
Agent de maîtrise	E	5	5	10
	%	50	50	100
Agent d'exécution	E	2	1	3
	%	66.66	33.33	100
Total	E	25	15	40
	%	62.5	37.5	100

D'après le tableau, on remarque que 62.5% des enquêtés qui ne sont d'accord à ce projet de changement dont 66.66% des cadres et 50% des agents de maîtrises et 66.66% des agents d'exécutions, vient par la suite un pourcentage de 37.5% des enquêtés qui sont d'accord pour le changement, dont 33.33% des cadres et 50% des agents de maîtrises et 33.33% des agents d'exécutions.

On déduit d'après ses données recueillis, que la stratégie dans une entreprise que ce soit avant ou après, à un impact considérable sur l'avis des travailleurs, on constate que la plupart des catégories socio- professionnel leurs meilleurs stratégie c'est avant le changement.

**IV-2-La discussion de la première hypothèse :****«Le changement organisationnel influe sur la motivation des salariés »**

Pour la première hypothèse, malgré que **NAFTAL** à subit un changement radical, et aussi malgré que elle a effectue plusieurs changement durant son parcours, mais la motivation n'a pas été influencé, avec un pourcentage de 50% de réponse, ainsi que le tableau n°12 nous montre que 66.66% des enquêtés ont signalés que leurs avis sur la meilleure stratégie est avant le changement. Finalement, D'après (le tableau n°10), selon la participation des salariés sur les idées concernant le changement, on a constaté que la majorité des travailleurs ne participe plus aux idées du changement, Alors on peut dire que l'hypothèse

« Le changement organisationnel influe sur la motivation des salariés » est infirmée.

## IV-3-La vérification de la deuxième hypothèse.

« Le changement a des effets positifs et négatifs »

**Tableau N°14 : La catégorie socio- professionnel et leur motivation.**

Les besoins C S P	Le changement		La motivation	Total
	Cadre	E	14	13
%		51.85	48.14	100
Agent de maîtrise	E	6	4	10
	%	60	40	100
Agent d'exécution	E	1	2	3
	%	33.33	66.66	100
Total	E	21	19	40
	%	52.5	47.5	100

Selon le tableau, on constate que le taux de pourcentage des salariés qui ont besoin de changement est de 52.5% et il est supérieur de 5% à ceux qui ont besoin de la motivation avec un pourcentage de 47.5%.

En remarque que les cadres qui sont pour le changement ont un pourcentage de 51.85%, et un pourcentage de 48.14% pour ce qui ont pour la motivation,

Et pour les agents de maîtrise on a un pourcentage de 60% qui sont pour le changement, et 40% pour se qui ont pour la motivation, et seulement les agents d'exécutions qui ont un pourcentage de 66.66% pour la motivation et 33.33% pour ce qui ont pour le changement.

**Tableau N°15 : selon les effets de changement**

Les effets C S P	Positif		négatif	Total
	Cadre	E	21	6
%		77.77	22.22	100
Agent de maitrise	E	7	30	10
	%	70	30	100
Agent d'exécution	E	2	1	3
	%	66.66	33.33	100
Total	E	30	10	40
	%	75	25	100

D'après ce tableau, on trouve que la majorité des salariés ont un point de vue positif sur le changement avec un pourcentage de 75% et avec une minorité de 25%, ces derniers ont un point de vue négatif sur le changement.

On dit que le changement dans l'organisation a des effets positifs, ce qui a engendré que la plupart des salariés sont très améliorés à la nouvelle.

**Tableau n° 16 : les cadres socio- professionnel et leur besoins :**

C S P	Les besoins		Le changement	La motivation	Total
	E	%			
cadre	E		14	13	27
	%		51.85	48.14	100
Agent de maîtrise	E		6	4	10
	%		60	40	100
Agent d'exécution	E		1	2	3
	%		33.33	66.66	100
total	E		21	19	40
	%		52.5	47.5	100

Selon le tableau, on constate que le taux de pourcentage des salaries qui ont besoin de changement et de 52.5% et il est supérieur de ce qu'il besoin de la motivation avec un pourcentage de 47.5%

On remarque que, les cadres qui sont pour le changement ont un pourcentage de 51.85% et un pourcentage de 48.14% pour ce qui ont pour la motivation, et pour les agents de maîtrise on a un pourcentage de 60% qu'ils sont pour le changement et 40% pour ce qui ont pour la motivation.

Et seulement les agents d'exécution qui ont un pourcentage de 66.66% pour la motivation et un pourcentage de 33.33% pour ce qui ont pour le changement.



A ce titre, on déduit que la plupart des salariés, que ce soit, les cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution, ont besoin de beaucoup plus de changement que la motivation ce qui a engendré la réaction positive envers le changement.

**IV-4-La discussion de la deuxième hypothèse :**

**« Le changement organisation a des effets négatifs et positifs ».**

L'analyse de la deuxième hypothèse a donné les résultats suivants :

Les travailleurs au sein de l'entreprise **NAFTAL** ne sont pas motivés par ce que la plupart des salariés disent qu'ils ont besoin d'un changement que de motivation avec un pourcentage de 52% dans le tableau n°15, car ces derniers affirment que le changement a des effets positifs avec un pourcentage de 75% dans le tableau n°14 ce qui a mené les salariés à effectuer leurs tâches selon leur utilité à la société avec un taux de 57.5% dans le tableau n°16.

A partir de là, on a déduit que notre hypothèse est infirmée et que les travailleurs de **NAFTAL** sont démotivés par le changement organisationnel.

### **Conclusion:**

Nous ne pouvons conclure cette recherche sans la problématique, les objectifs, les principaux résultats et leur implication sur les propositions que nous avons préalablement formulés et les enseignements tirés des résultats de notre recherche.

L'objet de ces études, était le comportement de l'employé face au changement dans l'organisation. la problématique de la contribution du changement de l'employé a été traité ; il était la question de savoir dans quelle mesure la mise-en-œuvre du préoccupation nous a conduit à formuler deux objectifs : le premier étant de caractériser les pratiques de changement appliqués dans les organisations et le second, étant de mettre en évidence la contribution des actions des politiques de changement.

La réponse est que le changement organisationnel à NAFTAL et au-delà de cette conformité des résultats avec les propositions des principaux enseignements peuvent être tiré de cette étude :

- Le changement dans les organisations contribue au comportement de l'employé.
- Les conséquences positives du changement dans les organisations sur le comportement de l'employé sont observées à long et moyen termes.

Pour finir, se changer est un acte de conscience qui a besoin des règles pour faciliter sa réussite, et pour cela il faut :

- Evaluer le plus souvent possible les divergences de points de vue des acteurs impliqués.
- Développer une communication significative.

## Conclusion

---

- Réagir avec souplesse et pertinence.

Enfin, nous souhaitons que les prochaines études portent sur le changement organisationnel dans des secteurs non industriels à savoir (l'université, les administrations, les banques...etc.)

## **La liste bibliographique :**

### **A-Les ouvrages traitants le thème :**

- 1-**AUTISSIER David, conduite au changement : concepts clés, Éd Dunod, Paris, 2010.
- 2-** BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, 11eme Ed, Paris, 1998.
- 3-** CHAVEL Thierry, la conduite humaine au changement, Ed Dunod, 2000.
- 4-** DALON Shimon, la psychologie du travail et comportement organisationnel, Gaétan Morin, Québec, 2003.
- 5-**DEGUY Michel, politique des ressources humaines de l'entreprise, Ed d'organisation, Paris, 1989.
- 6-**GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11ème Ed, Paris, 2011.
- 7-**KOUBRI Ahmed, économie d'entreprise, Ed Enag, Alger, 1999.
- 8-**LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise (modèle et stratégie) ,2<sup>ème</sup>Ed, d'organisation, Paris, 2001.
- 9-**PLANE Jean- Michel, théorie des organisations, Ed Dunod, Paris, 2003.
- 10-**VHALDE M, l'intervention sociologique en entreprises, Dexlée de Brouwer, Paris, 2001.

## **B- Les dictionnaires**

- 1-** Encyclopédie de la gestion et de management, Ed Dalloz, Paris, 2000.
- 2-** GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7eme Ed, Dalloz, Paris, 1999.
- 3-** LAROUSSE, Dictionnaire encyclopédie, illustré en couleur, langue française, Paris, 1995.

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEINGEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**

Département de sociologie (option : Organisation et Travail)

**QUESTIONNAIRE :**

**Thème :** « l'influence du changement organisationnel sur la motivation des salariés »

**Catégories :** Exécutants, Agents de maitrise et Cadres.  
**Cas pratique :** NAFTAL

**Information :**

On vous remercie pour votre collaboration dans ce travail de recherche scientifique, académique et universitaire, qui a pour but la réalisation d'un mémoire de fin de cycle.

**Présenté par :**

**M<sup>r</sup> :Benchikh reda**

**M<sup>elle</sup> :Gueddouche Soria**

**M<sup>elle</sup> :Kaidi Halima**

**Année Universitaire :2012 - 2013**

# Questionnaire

## 1)- Sexe :

a – Masculin

b – Féminin

## 2)-L'âge :

a : 25 – 35

b : 35 – 45

c : 45 et plus

## 3)- Niveau d'instruction :

a : primaire

b : moyen

c : secondaire

d : Universitaire

## 4) –La situation matrimoniale

a : Célibataire

b : Marié

c : veuf (ve)

d : déforcé (e)

## 5) – Origine sociale :

a : Ville

b : campagne



**6) – Quelle est votre catégorie socio – professionnels**

a : Cadre

b : Agents de maîtrise

c : Agent d'exécution

**7)- Quel est votre date de recrutement ?**

.....

**8) – Etes- vous ?**

a : Permanent (C D I)

b : Temporaire (C D D)

**9) – Est-ce que votre entreprise a subit un changement des organisations ?**

a : Oui

b : Non

c : Le quel .....

**10)- D' après vous, ce changement de méthode du travail peut il influencer**

**l'activité des travailleurs ?**

a : Oui

b : Non

c : Pour quoi .....

**11) – Est – ce que vous avez participé pour donner des idées concernant ce changement ?**

a : Oui

b : Non

**12)- Ce changement est- il accepté par :**

a : La majorité

b : La minorité

c : Homme

d : Femme

**13)- Ce changement a- t – il des effets :**

a : Positive

b : Négative

**14)- Si on vous demande quelle est la meilleure stratégie pour vous :**

a : Avant le changement

b : Après le changement

**15)- Est – ce que pouvez vous adaptez au changement ?**

a : Facilement

b : Moyennement

c : Difficilement

**16)- Est – ce que le changement influe- t- il sur le coté psychologique des salariés ?**

a : Oui

b : Non

**17)- Le changement dans l'organisation influe t - il - sur la motivation des salariés ?**

a : Oui

b : No

**18)- Quels sont les besoins des salariés ?**

a : Le changement organisationnel

b : une motivation

**19)- Quelles sont vos autres motivations pour travailler ?**

a : pour se sentir utile à la société

b : pour l'intérêt général

c : par fidélité au secteur public

## Schémas des besoins d'Abraham Maslow

