

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

Thème

L'impact du changement structurel sur l'ajustement des salariés au travail

Cas pratique : Salariés de la RTC Sonatrach de Bejaia

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sociologie du travail et des
ressources humaines

Préparé par :
Mlle: Kendi Akila
Mlle: Kara feriel

Encadré par :
M. A. HOCINI

Session: Juin 2017

REMERCIEMENTS

En premier, au DIEU le tout puissant qui nous a guider vers le chemin du savoir et de nous avoir données le courage, la patience et la santé qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours.

Aux êtres les plus chers aux monde « nos Parents » pour tous les efforts et sacrifices qu'ils ont entrepris afin de nous voir réussir.

Un grand remerciement est adressé à notre encadreur Mr A. HOCINI, qui eut l'amabilité de nous encadrer, et pour les conseils qu'il nous a donnés et pour son précieux temps qu'il nous a consacré.

Nos remerciements s'adressent à M^{me} MADI d'avoir accepté de nous accueillir afin de réaliser notre stage, pour sa générosité et ses conseils, ainsi à Mr BOAUNE Nordine et tous le personnel de l'entreprise de SONATRACH.

On tient aussi à exprimer nos remerciements à tous nos enseignants, surtout les membres de jury, pour l'honneur qu'ils nous font de participer à cette soutenance et pour le temps sacrifié à l'évaluation de ce travail.

Merci beaucoup

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ *Mes adorables parents pour leur précieux conseils, leur indéfectible patience, leur croyance en moi, leurs encouragements constants à poursuivre mes études ;*
- ❖ *Mes très chères sœurs : Sabrina, Samira, Sabah,*
- ❖ *A mon cher et unique frère Lamine,*
- ❖ *Toute la famille KENDI grands et petits,*
- ❖ *A mon encadreur Mr. A. HOCINI,*
- ❖ *A mes chers amis : Fahem, Fayçal, Nordine,*
- ❖ *A mes chères amies : Sasia, Sabrina, Siham, Silia, Ferial,*
- ❖ *Tous mes amis d'enfance et de l'université et surtout aux gens que j'aime.*

AKILA

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ *Mes adorables parents qui n'ont jamais cessé de m'encourager, à mon père qui a toujours cru en moi, et à ma mère qui m'a toujours soutenu, merci pour votre soutien moral et financier,*
- ❖ *A la mémoire de mes chère grands parents (hadj Ahmed, hadja Djida, Boualem, Daouia), que dieu les reçois dans son vaste paradis ;*
- ❖ *A mon unique frère Mohamed amine et ma petite sœur Alycia ;*
- ❖ *A mon encadreur Mr. HOCINI Amar qui nous a beaucoup aidé dans notre travail et apporté son soutien moral ;*
- ❖ *A ma chère tata Hassiba et tata Karima ; ainsi que tata Yasmina qui m'a beaucoup aidé pendant ma période de stage;*
- ❖ *A mes cousins et cousines, mes oncles et mes tantes ;*
- ❖ *A tout (es) mes chères amis (es) en particulier : Tina, Meriem, Douaa, Rima, Ferial, Fahima, youyou, Mohamed ; Yacine pour le réconfort que vous m'apportez au quotidien,*
- ❖ *Sans oublier la famille Khademallah Tata Amel, Mounira, Ferial, Nihad en Particulier ma chère Hbibba ;*
- ❖ *A mon binôme : KANDI Akila, ainsi à toute sa famille ;*
- ❖ *A tous ceux qui m'ont aidé de près et de loin.*

FERIEL

Liste des abréviations

| Abréviations | Signification |
|--------------|--|
| Adm | Administration |
| C.FPA | Compagnie Française de Pétrole en Algérie |
| COM | Commerce |
| DMAAC | Définir Mesurer Analyser Améliorer Contrôler |
| Dép | Département |
| EP | Exploration et Production |
| HEH | Haoud El Hamra |
| HSE | Hygiène et sécurité |
| Gad | Gazoduc |
| LRP | Liquéfaction Raffinage Pétrochimie |
| MOG | Moyens Généraux |
| OB | Oléoduc Bejaia |
| PDCA | Planifier Développer Contrôler Ajuster |
| RHU | Ressources humaines |
| RHC | Ressources humaines et communication |
| RTC | Région Transport Centre |
| STC | Station de compression |
| SOPEG | Société pétrolière de gérance |
| SONATRACH | Société National de Transport et Commercialisation des hydrocarbures |
| SP1 Bis | Station de pompage n°1 à Djemaa |
| SBM | Station de Beni Mansour |
| SC3 | Station de compression n°3 |
| TRC | Transport par canalisation |

Liste des tableaux

| Numéro | Titre des tableaux | Page |
|---------------|---|-------------|
| 1 | Catégorie professionnelle des enquêtés | 16 |
| 2 | Comparaison des différentes structures retenus | 29 |
| 3 | Les phases de management du changement porté par les managers | 56 |
| 4 | Les trois phases de conduite du changement | 60 |
| 5 | Répartition des enquêtés selon le genre | 81 |
| 6 | Répartition des enquêtés selon l'âge | 82 |
| 7 | Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction | 83 |
| 8 | Répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle | 84 |
| 9 | Répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle | 84 |
| 10 | Répartition des enquêtés selon le service d'affectation | 85 |
| 11 | Répartition des enquêtés selon le poste occupé | 86 |
| 12 | Le changement structurel et la satisfaction des besoins selon le service d'affectation | 87 |
| 13 | Le changement structurel et le renforcement des liens entre les collègues selon le genre | 88 |
| 14 | Les réponses évoquées par les enquêtés confirmant le renforcement des liens avec leurs collègues | 89 |
| 15 | Le changement structurel et le contact avec le supérieur hiérarchique selon la catégorie professionnelle | 89 |
| 16 | Avis des enquêtés quant aux différentes situations professionnelles rencontrés après le changement structurel | 90 |
| 17 | Le rôle du changement structurel et l'amélioration de communication selon l'âge | 91 |
| 18 | Le changement structurel et l'efficacité au travail selon le niveau d'instruction | 93 |
| 19 | Le changement structurel et la qualité de travail selon l'ancienneté | 94 |
| 20 | Le changement structurel et la qualité de travail selon le poste occupé | 95 |
| 21 | Le changement structurel et la rapidité dans l'exercice des activités professionnelle selon l'âge | 96 |

| | | |
|----|--|-----|
| 22 | Le changement structurel et la rapidité dans l'exercice des activités professionnelles selon le service d'affectation | 97 |
| 23 | Le changement structurel et la représentation positive de l'entreprise selon le genre | 98 |
| 24 | Le changement structurel et l'attachement affectif des salariés selon le service d'affectation | 99 |
| 25 | Le changement structurel et la fierté d'appartenance à l'entreprise selon l'ancienneté | 100 |
| 26 | Le changement structurel et le sentiment d'appartenance à l'entreprise selon l'âge | 101 |
| 27 | Le changement structurel et le lien familial avec l'entreprise selon la catégorie professionnelle | 102 |
| 28 | Le changement structurel et la prise en charge des problèmes de l'entreprise selon le niveau d'instruction | 103 |
| 29 | Le changement structurel et le lien affectif selon le poste occupé | 104 |
| 30 | Le changement structurel et l'estime du travail selon l'âge | 105 |
| 31 | Le changement structurel et le moment de plaisir procuré par le travail selon le genre | 106 |
| 32 | Le changement structurel et le plaisir procuré par le travail selon le poste occupé | 107 |
| 33 | Le changement structurel et l'inadéquation d'intérêt des salariés vis-à-vis de leur travail selon la catégorie professionnelle | 108 |
| 34 | Le changement structurel et le degré de motivation des salariés selon le niveau d'instruction | 109 |

Liste des figures

| Numéro | Titre des figures | Page |
|---------------|---|-------------|
| 1 | La structure fonctionnelle d'une entreprise | 26 |
| 2 | La structure divisionnelle d'une entreprise | 26 |
| 3 | La structure matricielles(multidivisionnelle) | 27 |
| 4 | La structure hiérarchico fonctionnelle | 28 |
| 5 | Organigramme en bannière | 32 |
| 6 | Organigramme en pyramide | 32 |
| 7 | Organigramme en sablier | 32 |
| 8 | Organigramme circulaire | 33 |
| 9 | Les étapes du changement planifié | 52 |
| 10 | Les 4 phases d'un projet organisationnel | 59 |
| 11 | La roue de Deming | 61 |
| 12 | Les 3 manières d'opérer un changement organisationnel | 63 |

La liste des annexes :

| N° | Le titre |
|------------|--|
| Annexe n°1 | Le questionnaire |
| Annexe n°2 | Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre(RTC) |
| Annexe n°3 | Ancien organigramme de RTC Sonatrach |

Sommaire

| | |
|---------------------------|---|
| Introduction | I |
|---------------------------|---|

Partie théorique

Chapitre 1 : Le cadre méthodologique de la recherche

| | |
|--|----|
| Préambule..... | 5 |
| 1-Les objectifs et les raisons du choix du thème | 5 |
| 2-La problématique | 6 |
| 3-Les hypothèses..... | 9 |
| 4-Définition des concepts clés..... | 10 |
| 5-La méthode utilisée..... | 13 |
| 6-La technique utilisée..... | 14 |
| 7-L'échantillon | 15 |
| 8-Les études antérieures..... | 16 |
| 9-Discution des études antérieures..... | 18 |
| Résumé du chapitre..... | 19 |

Chapitre 2 : Les nouvelles formes de travail et l'ajustement au travail

| | |
|--|----|
| Préambule..... | 21 |
| 1- Les nouvelles formes organisationnelles..... | 21 |
| 1.1- Changement culturel..... | 21 |
| 1.2- Changement des structures et des organigrammes..... | 23 |
| 1.3- Changement des styles de leadership..... | 34 |
| 1.4- Changement de stratégie de communication | 36 |
| 2- L'impact des nouvelles formes de travail sur l'ajustement au travail..... | 38 |
| 2.1- Le changement comme opportunité..... | 38 |
| 2.2- Le changement comme menace | 39 |
| Résumé du chapitre..... | 40 |

Chapitre 3 : Le changement organisationnel et sa gestion

| | |
|--|----|
| Préambule..... | 42 |
| 1- Définition et historique du changement organisationnel..... | 42 |
| 2- Les facteurs du changement organisationnel..... | 44 |
| 3- Le processus du changement organisationnel | 46 |
| 4- Les types du changement organisationnel..... | 49 |
| 5- Le rôle du changement organisationnel dans l'ajustement au travail..... | 51 |
| 6- La cible du changement organisationnel..... | 54 |
| 7- Le management du changement organisationnel..... | 57 |

| | |
|---|----|
| 8- La méthode de gestion du changement organisationnel et ses stratégies..... | 59 |
| 9- La résistance au changement organisationnel..... | 64 |
| Résumé du chapitre | 69 |

Partie pratique

Chapitre 4 : Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche sur le terrain

| | |
|---|----|
| Préambule..... | 72 |
| 1-Présentation de l'entreprise sonatrach de Bejaia(DRGB)..... | 72 |
| 1.1 -Naissance et évolution de sonatrach..... | 72 |
| 1.2 -Le rôle de sonatrach..... | 73 |
| 1.3 -Les objectifs de sonatrach..... | 73 |
| 2-Présentation de la région transport centre(RTC)..... | 74 |
| 2.1 -Les activités et les missions de RTC sonatrach..... | 74 |
| 2.2 - L'organigramme et évolution des effectifs..... | 77 |
| 3-Les étapes de l'enquête sur le terrain..... | 77 |
| 3.1 - La pré-enquête..... | 77 |
| 3.2 - La conception du questionnaire..... | 78 |
| 3.3 - Le déroulement de l'enquete..... | 78 |
| Résumé du chapitre | 79 |

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des résultats

| | |
|--|-----|
| Préambule..... | 81 |
| 1-Caractéristiques de la population d'étude..... | 81 |
| 2- Analyse et interprétation de la 1 ^{ere} hypothèse..... | 87 |
| 3- Analyse et interprétation de la 2 ^{eme} hypothèse..... | 93 |
| 4- Analyse et interprétation de la 3 ^{eme} hypothèse..... | 98 |
| 5- Analyse et interprétation de la 4 ^{eme} hypothèse..... | 105 |
| Discutions général des résultats..... | 110 |

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction :

Les changements économiques, sociaux, la mondialisation des marchés, l'intensification de concurrence, des clients qui évoluent... Tous ces éléments ont exercé des pressions sur les organisations.

Le changement est au cœur des organisations modernes et le plus fréquent touchent le reengineering, modification dans les stratégies, politiques...

A vrai dire de nombreux changements peuvent façonner l'environnement des entreprises, notamment ceux qui sont plus rapides et chaotique que jamais, parmi ceux qui sont devenus plus mentionnés dans la littérature, on trouve le changement économique, technologique, politique etc.

Face aux risques de disparaître, les organisations modernes doivent procéder régulièrement à des changements pour s'adapter aux évolutions de leur environnement socioéconomique tout en préservant l'engagement de leurs salariés, et doivent aussi repenser, redéfinir les structures, les méthodes et les stratégies du travail de manière à les adapter aux nouvelles réalités économiques, sociales, à finalité d'améliorer à la fois la qualité de vie et la productivité.

Les nouvelles formes d'organisation du travail sont toutes formes qui favoriseraient le contrôle des méthodes et des procédés d'exécution des tâches par le salarié lui-même. Ces innovations structurelles se caractérisent par la flexibilité, l'enrichissement et la compétence qu'elle procure aux travailleurs et grâce à une meilleure communication entre les divers niveaux hiérarchiques.

Puisque l'environnement évolue, il faut considérer la structure organisationnelle comme un élément dynamique plutôt que statique et comme un mécanisme d'adaptation susceptible lui aussi de se modifier pour favoriser une plus grande efficacité organisationnelle.

Alors on peut dire que les nouvelles formes de travail s'attardent à l'organisation du travail et par conséquent touchent directement la structure organisationnelle ainsi que son influence sur l'ajustement des salariés au travail.

C'est sur cet arrière fond que nous inscrivons notre travail de recherche, afin de montrer l'impact du changement structurel introduit par l'entreprise Sonatrach sur l'ajustement de ses salariés au travail.

Afin de réaliser ce travail de recherche nous avons opté pour le plan suivant :

La première partie : cette partie théorique est organisée en trois chapitres à savoir :

Chapitre 1 : concerne le Cadre méthodologique de la recherche.

Chapitre 2 : Traite quant à lui les nouvelles formes d'organisation de travail.

Chapitre 3 : Consacré au changement organisationnel et sa gestion.

La deuxième partie : Cette partie pratique est organisée en deux chapitres à savoir :

Chapitre 4 : Consacré à la Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche sur le terrain.

Chapitre 5 : Traite l'analyse et l'interprétation des résultats.

Partie théorique

Chapitre 1 :

« Cadre méthodologique de la recherche »

Préambule :

Notre plan de travail est constitué d'un cadre théorique, lui-même composé d'un chapitre méthodologique de recherche, qui illustre les objectifs et les raisons du choix de notre thème, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, techniques et méthodes utilisées et enfin l'échantillon.

1- Les raisons et les objectifs du choix du thème :**1.1- Les raisons du choix du thème :**

Notre choix du thème sur le changement structurel et son incidence sur l'ajustement des salariés au travail est motivé par les raisons suivantes :

- Le thème du changement structurel est parmi les préoccupations modernes de management des ressources humaines.
- L'intérêt particulier que représente le changement structurel au sein de l'entreprise quant tenu de son effet sur le changement qualitatif et quantitatif de la gestion.
- L'importance du changement structurel qui occupe le centre d'intérêt de la sociologie des organisations.

1.2- Les objectifs du choix du thème :

Les objectifs de notre présente recherche se résument comme suit :

- Saisir la nature de la communication après l'introduction du changement structurel.
- Mesurer l'effet du changement structurel sur la performance des salariés au travail
- Examiner l'impact du changement structurel sur l'implication affective des salariés
- Etudier l'incidence du changement structurel effectué par l'entreprise sur la motivation intrinsèque des salariés.

2- Problématique :

Dans le monde du travail, les organisations modernes fondent en partie leurs développements sur l'adaptation aux fluctuations internes et externes. Elles doivent procéder régulièrement à des changements pour s'adapter aux évolutions de leurs environnements socio-économiques tout en préservant l'engagement de leurs salariés.

Il est donc normal, voire même nécessaire que les organisations changent, les gestionnaires et le personnel d'organisations ne peuvent ignorer les transformations telles que les changements technologiques accélérés, les concurrences, les nouvelles mentalités, explosion des connaissances, etc.

Dans le domaine de management le changement est encore un thème qui « englobe de nombreuses significations différentes, changer c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer »¹ Aujourd'hui ce concept est devenu si vaste, qu'on peut l'associer aux vastes mouvements stratégiques des entreprises (fusion et acquisition, mondialisation, développement de nouvelles activités). Plusieurs auteurs ont défini ce concept à savoir (Collerette et Al, 1997 ; Bartoli et Hermel, 1986) et plusieurs autres.

Grouard et Meston ont défini le changement comme « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement, et qui a un caractère relativement durable »².

Dans la même optique, le changement organisationnel est caractérisé par un véritable foisonnement des écrits traduisant une grande hétérogénéité des approches, c'est un concept polymorphe et complexe, « c'est un concept de gestion couvrant l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société ; les

¹BOUDOIN Pierre « la gestion du changement, une approche stratégique pour l'entreprise en mutation »1990.

²GROUARD, Benoit et MESTON, Francis « l'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement », DUNOD 1998.

entreprises et les personnes pour les adapter aux réalités des évolutions de l'environnement ». ¹ Selon (Collerette et Al) « c'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 ». ²

Ainsi plusieurs autres auteurs se sont penché sur ce phénomène a cité : (Demers 2003 ; Van de Ven et Al 1995 ; Bernoux 2004).

L'organisation doit parfois recourir à des interactions en développement organisationnel pour s'adapter efficacement à des modifications qui se produisent dans les forces internes et externes, pour mieux cerner ce phénomène nous ferons un survol sur les facteurs du changement organisationnel, son historique, cibles, types, , les méthodes et stratégies, la résistances des acteurs ainsi les moyens pour en réduire l'impact et en faire face, et notamment son rôle dans l'ajustement des salariés au travail à savoir : l'amélioration de la communication et les types de liens entre collègues et supérieurs hiérarchiques ; la performance et l'efficacité, la qualité et la précision au travail ; la motivation intrinsèque vis-à-vis d'activités professionnelles et l'appréciation et le plaisir procuré au travail ; et enfin l'implication et l'attachement affective des salariés au travail.

Ces dernières années, la mondialisation, l'intensification de concurrence, ont exercé des pressions sur les organisations allant jusqu'à compromettre leur compétitivité et mettre en péril leur survie. Ainsi on assiste à des renouvellements des conceptions d'organisation de travail. La raison principale est de revoir les structures, méthodes de travail, afin d'améliorer la qualité de vie et de productivité.

Les nouvelles formes d'organisation de travail ne sont en fait, que le prolongement d'un développement de structure, communication, culture, leadership.

¹<http://www.Orgsys.com>.

² COLLERETTE Pierre et al, « le changement organisationnel : théorie et pratique », ED : presse de l'université de QUEBEC, 2008, p08.

Comme son nom l'indique elles s'attardent à l'organisation de travail. Ainsi ces changements peuvent toucher directement la structure organisationnelle, et par conséquent, l'influence de l'ajustement des salariés au travail.

Le changement de structure est donc inévitable pour toute organisation qui se soucie de sa pérennité, pour mener à bien leurs missions afin de réaliser leur vision, et permettre une bonne répartition du travail entre le personnel et d'assurer la coordination des tâches en unités organisationnelle.¹

La structure d'organisation « est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâche distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».²

Dans cette optique, nous inscrivons notre problématique autour du changement structurel effectué récemment par RTC sonatrach de Bejaia en vue d'étudier son impact sur l'ajustement ses salariés au travail. Il s'agit d'un changement partiel au niveau d'organigramme dont le secrétariat est relié directement à la direction générale de centre et que le département juridique est fusionné au centre informatique ; ce jumelage de sous-direction administrative et finance a permis de former cinq nouveaux départements.

Face à ce changement, la sous- direction technique s'est développée en ajoutant d'autres départements à savoir : méthode, passation des marchés. En outre, la sous-direction exploitation a eu un changement en procédant à l'annulation du département « comptage et comptabilité de matière » pour faciliter l'adaptation du personnel aux nouvelles exigences du département oléoducs et gazoducs.

Ainsi, la direction générale vise par cette nouvelle structure de permettre à ses salariés d'être compétitif et de s'adapter à la stratégie de l'entreprise.

¹ KALIKA, Michel « structure d'entreprise : réalité déterminante et performance » Economica, Paris, 1988 P 428.

² MINTZBERG Henry « le management : voyage au centre des organisations » Ed d'organisation, Paris, p 703 ;

De ce fait notre question de recherche se résume comme suit :

-Le changement structurel introduit par l'entreprise influe-t-il sur l'ajustement de ses salariés ?

Autrement dit :

-Le changement structurel introduit par l'entreprise RTC Sonatrach influe-t-il sur l'amélioration de la communication interpersonnelle ?

-Le changement structurel introduit par l'entreprise contribue-t-il à la performance de ses salariés ?

-Le changement structurel introduit par l'entreprise influe-t-il sur l'implication affective de ses salariés ?

-Le changement structurel introduit par l'entreprise influe-t-il sur la motivation intrinsèque de ses salariés ?

3- Les hypothèses :

L'hypothèse « est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver, c'est la formulation pro-forma de conclusions que l'on va s'efforcer de justifier de démontrer méthodiquement et systématiquement ». ¹

Selon ANGERS « c'est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »²

A l'issue de cette problématique, il convient d'émettre les hypothèses suivantes :

- Le changement structurel introduit par l'entreprise contribue à l'amélioration de la communication de la RTC

¹AKTOUF Omar ; méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal. Les presses d'université de Québec 1987, P57.

²ANGERS Maurice, « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines ». ED CASBAH, Alger, 1997, P102.

-
- Le changement structurel introduit par l'entreprise influe sur la performance au travail.
 - Le changement structurel introduit par l'entreprise influe sur l'implication affective de ses salariés.
 - Le changement structurel introduit par l'entreprise influe sur la motivation des salariés aux travail.

4- Définition des concepts clés :

Notre recherche contient un certain nombre de concepts qui nécessitent d'être définis à savoir :

4.1- Le changement structurel :

Définition théorique :

La structure d'organisation est « l'ensemble des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »¹

Définition opérationnelle :

Le changement structurel effectué par la RTC est partiel et touche l'organigramme initiale, dont le secrétariat passe à la direction générale centre et le département juridique est fusionné avec le centre informatique. Le jumelage des sous-directions administrative et finance à permet de former cinq nouveaux départements. Face à ce changement, la sous-direction technique s'est développée en ajoutant d'autres départements à savoir : méthode, passation des marchés. En outre, la sous-direction exploitation elle a subi elle aussi un changement en procédant à la

¹ MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph. « Transformer l'entreprise ». In Transformer l'organisation, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 1982, p. 71-90.

suppression du département « comptage et comptabilité de matière » pour faciliter l'adaptation du personnel aux nouvelles exigences du département oléoducs et gazoducs.

4.2-Communication interne :

Définition théorique :

Selon Durkheim « la communication interne est comme une interaction au sein d'un réseau où s'échangent et se partagent des représentations collectives. »¹

« La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise, cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser les activités »²

Définition opérationnelle :

C'est l'échange d'idées tant professionnelles que sociales entre les salariés. La communication interne englobe des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise, les liens formels et informels avec les collègues du même niveau hiérarchique et les contacts avec les supérieurs hiérarchiques

4.3-L'implication :

Définition théorique :

Selon Mowday, Porter et Steers (1982) « l'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre ».³

¹Lethielleux Laetitia. « L'essentiel de la GRH » .5ème édition, Gualino, Paris, 2011, P91.

² (www.definition .Fr). (Consultation 24 janvier, 2013).

³ MODWAY R.T, Porter L.W, et Steers R .M « Employee Organization, the Psychology of Commitment, absenteeism and Turnover » New York, Academic press, 1982.

L'implication « est utile comme ressources, elle représente un patrimoine de confiance en l'entreprise et un attachement à ses buts et valeurs, c'est donc une ressource, il n'est pas possible de créer l'implication qui provient de l'individu lui-même, de son adhésion et de sa volonté ». ¹

Définition opérationnelle :

On entend par l'implication affective dans notre présente recherche, l'attachement émotionnel des salariés de la RTC vis-à-vis de leur entreprise, le sentiment d'appartenance et de faire partie de la famille au sein de l'entreprise.

Autrement dit, c'est l'attachement et la relation affective entre les salariés et leur entreprise.

4.4- La motivation :

Définition théorique :

Nicole Aubert : « la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous pousse à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement » ²

Pour Levy Leboyer : « la motivation c'est ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints » ³

Motivation : « désigne le moteur de nos agissements, ce mécanisme mystérieux et génial qui assure le déclenchement, la direction l'intensité et la persistance du comportement » ⁴.

Définition opérationnelle :

La motivation c'est l'effort effectué au travail on entend par effort, les efforts

¹ Maurice Thévenet, « La culture d'Entreprise », 1ere édition, Puf, Paris, 1993, P 98.

² AUBERT Nicole, « Diriger et motiver » éd d'organisation, 1997, p 16.

³ Levy Leboyer Claude, « La motivation dans l'entreprise », modèle et stage, organisation, paris, 2003.

⁴ KELLER Laurent, « les clés de la motivation au travail », Edition l'harmattan, paris, 2007, p15.

intellectuels, physiques et mentaux, que déploie le salarié dans son travail, de plus l'appréciation et le plaisir procuré au travail.

4.5- La performance :

Définition théorique :

Chandler (1992) « c'est une association on entre l'efficacité fonctionnel efficacité stratégique, l'efficacité fonctionnel consiste à améliorer les produits, les achats, le processus de production les ressources humaines au sein l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste devancer les concurrent en se positionnant sur un marché en croissance on se retirant du marcher en phase de déclin ». ¹

Selon Bernard M (1988) « la performance peut se défini comme l'intensité avec la quel chaque individu adhère et collabore au propose et aux moyens de l'organisation, ou bien de façon plus globale comme le niveau de satisfaction atteint par les individus complémentaire, le niveau d'intégration d'un salarié, dans l'entreprise constituant la satisfaction » ²

Définition opérationnelle :

On comprend par la performance qu'il s'agit d'un résultat anticipé, individuel ou collectif dans l'exécution d'une tâche, d'une fonction ou d'un emploi.

Autrement dit, la performance exige donc la qualité des produits ou services offerts, l'efficacité et la précision et la rapidité au travail.

5-La méthode utilisée :

Toute recherche scientifique est caractérisée par une méthode qui guide le

¹ Chandler, « organisation et performance des entreprises », Tome1(LES ETATS Unis 1880-1948), Paris, organisation.1992, p 21.

² Bernard, M. Daniel, « Gestion de ressource humain pilotage. Social et performance », 4eme édition, Paris, Dunod ,2001, P150.

chercheur vers la concrétisation des objectifs auxquels il est destiné.

Selon Grawitz « elle est constituée d'ensemble d'opérations intellectuelles par laquelle une discipline cherche à atteindre la vérité quelle poursuite, les démontrés, les vérifiées. Cette conception de la méthode dans la sens générale de procédure logique inhérente à toute démarche scientifique »¹.

« La méthode dicte une manière de concevoir et planifier son travail, sur un objet d'étude en particulier elle peut intervenir de façon plus au moins précise à toute les étapes de recherche ou à l'une ou à l'autre ».²

Selon Aktouf « c'est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulière qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ces démonstrations et de ces théorisations soit clair, évident et vérifiable ».³

Dans notre recherche on a opté pour la méthode quantitative qui est « un ensemble de procédure pour mesurer des phénomènes ...les mesures peuvent être ordinaire de genre plus grand ou plus petit ou numérique avec usage des calculs ».⁴

6-La technique utilisée :

La technique « C'est un moyen précis pour atteindre un résultat partiel, à un niveau et à un moment précis de la recherche. Cette atteinte de résultat est directe et relié de concret, de fait observé de l'étape pratique et limité ».⁵

Toute recherche ou application à caractère scientifique en science sociale comme dans des sciences en générale doit comporter l'utilisation d'un procéder opératoire rigoureux, bien définie transmissible, susceptible d'être appliqué à

¹ GRAWITZ Madeleine, « Méthode des sciences sociales », 7^{ème} Edition, Paris, Dalloz, 1986, p 351.

² ANGERS Maurice ; « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines ». ED Casbah, Alger, 1997.

³ AKTOUF Omar ; « méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations » : une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal. Les presses d'université de Québec 1987.

⁴ BOUDON Raymond, « Les méthodes en sociologie », ED P.U.F, Paris,1969, p 31.

⁵ AKTOUF Omar, op. Cit, p 27.

nouveau dans la même condition adaptée au genre de problème et de phénomène en cause, se sont-là des techniques.

Dans cette présente étude nous avons adopté le questionnaire qui « est un outil très important pour la réussite d'une recherche, qui a été défini comme étant une « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive, et de faire des prélèvements quantitatifs en vue de trouver des relations mathématiques et faire des comparaisons chiffrées »¹

Nous avons utilisé le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages essentiellement la collecte des données pertinents, c'est à dire que la population concernée peut le remplir même hors travail. Il est aussi utilisé dans le but de recueillir un maximum d'information sur le fonctionnement de la RTC.

Le questionnaire « est l'ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation. Il existe une grande variété de questionnaires que l'on classe selon le but visé : d'opinions, d'intérêts, de connaissances, de motivation... »²

7- L'échantillon :

« L'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ».³

Notre échantillon est de type stratifié proportionnelle qui est « un échantillon constitué de telle façon que tout élément qui y est retenu possède au temps de chance que n'importe quel autre élément de la population mère d'y figurer ».⁴

L'échantillonnage stratifié est défini comme « technique d'échantillonnage

¹ANGERS Maurice, Op.cit., P 146.

²AKTOUF Omar, Op.cit., P 86.

³ANGERS Maurice, Op.cit., P 229.

⁴ AKTOUF Omar, Op.cit., P 75

consistant à subdiviser la population en sous-groupes, ou strates, relativement homogène puis à prélever dans chaque strate un échantillon aléatoire simple et à regrouper tous les échantillons des strates »¹

Suit la répartition des enquêtés de notre échantillon :

Tableau n°1 : La répartition des enquêtés catégorie professionnelle

| Catégorie | Effectif |
|-------------------|-----------------|
| Agent de maîtrise | 50 |
| Cadre | 43 |
| Total | 93 |

Pour la représentativité du taux des enquêtés à l'intérieur de chaque strate, on a choisi 33%. Pour le tri des enquêtés nous avons procédé à « un prélèvement d'un échantillon dans une population de recherche par un tirage au hasard à l'intérieur de sous-groupes, ou strates constituées d'éléments ayant des caractéristiques communes »² afin de cibler les salariés touchés par le changement structurel.

8- Les études antérieures :

Dans cette partie nous allons présenter quelques études antérieures ayant traits avec notre thème de recherche, en vue de consolider nos résultats.

8.1- Les travaux de (Bareil et Savoie, 2002 ; et Collerette et al., 2003) :

(Mintzberg et al, 2002 ; Bareil et Savoie, 2002 ; Gosselin, 2002 ; Collerette et al,2003) qui se sont intéressés à la nécessité de la communication pendant les changements et qui la considèrent parmi les étapes requises pour réussir le changement.

¹ OUELLET Gilles, « Méthodes quantitatives en sciences humaines », 3^{ème} Edition, Canada, Avril 2009.

² ANGERS Maurice, Op.cit., P.231.

À titre d'exemple, Bareil et Savoie (2002) considèrent que « les transformations organisationnelles les mieux réussies reposent invariablement sur une équipe de direction ayant expliqué les causes, la nature ainsi que les principaux objectifs ». Bareil et Savoie (2002) affirment que « des personnes bien informées, ayant bien compris que le devenir de l'organisation affectera leur propre sort, s'avèrent plus susceptibles de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle ».¹

D'après Collerette et al, (2003), « la communication n'est pas seulement le fait d'échanger des informations mais plutôt le fait de savoir établir et maintenir la confiance et un échange continu ».²

8.2- Les résultats des études de (V. Barraud, Dédier et al, 2003)

(V. Barraud, Dédier et al, 2003) souligne que « la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structure et de système de gestion favorisant l'initiative et la créativité de ressource humaine ».³

8.3- Les étude de (Déci et Ryan 2002) :

(Déci et Ryan 2002) « les comportements intrinsèquement motivés sont ceux qui sont motivés par la satisfaction du comportement en lui-même plus que par les contingences ou les renforcements qui sont opérationnellement séparable de l'activité du sujet », « les comportements intrinsèquement motivés sont déclenchés de façons totalement libres et autodéterminer, par intérêt et pour le plaisir de pratiquer

¹ Bareil, Céline et André Savoie, « Les acteurs de la transformation : Qui est concerné et comment ? », In Transformer l'organisation, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 2002, p.149-167.

² Collerette, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris, « La gestion du changement organisationnel : Cinquième partie Communication et Changement ». ISO Management Systems, mai/juin,2003, p. 48-57.

³ BARRAUD, Didier et al, « l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : Le cas des pratiques de mobilisation » Revue de gestion des Ressources Humain n°47, 2003, pp-2-13.

l'activité en elle-même la motivation intrinsèquement s'appuie sur différentes formes de plaisir qui sont toutes en commun d'être pleinement autodéterminer ». ¹

8.4- Les études de (Allen et Meyer 1993) et (Meyer et Herscovitch 2001) :

(Allen et Meyer,1993) « cet attachement psychologique est caractérisé par une forte adhésion du salarié dans le but et les valeurs de l'organisation, une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et un fort désir d'en rester membre ». ²

D'après (Meyer et Herscovitch 2003), « l'implication affective consiste en une orientation positive envers l'organisation. Elle correspond à un état d'esprit du désir, les antécédents de l'implication affective d'après eux c'est les variables qui contribuent à son développement sont toutes les variables qui contribuent à la possibilité qu'un individu s'implique dans une action, qu'il soit intrinsèquement motivé par une action, qu'il reconnaisse la valeur d'une entité ou d'une action ou encore qu'il voie son identité dériver de l'association avec une entité du travail vers un objectif ». ³

Discutions des études antérieures :

Après avoir présenté quelques études antérieures ayant examiné l'effet du changement organisationnelle d'une façon générale et structurel d'une façon particulière. Nous avons constaté que les conséquences majeur d'un changement structurel réussi sont l'amélioration de la communication au sein de l'entreprise, l'augmentation des degrés d'implication et de motivation et par voie de conséquence l'amélioration de performance individuel et celle de l'entreprise qui les emplois.

Ainsi, les salariés de l'entreprise se trouveront ajuster à leurs contextes professionnels

¹ DECI. L. Edward et RYAN. M. Richard, « handbook of self-determination research » university of Rochester, press,2002.

² MEYER JP; Allen and Smith C, «Commitment to organization and occupation: Extension and Test of a three-component Conceptualization, journal of Applied Psychology», vol,78, 1993, PP,538-551.

³ MEYER JP and Herscovitch L, «commitment in the workplace: Toward a General, Model»; Human Resource Management Review, vol,11, 2003, PP.299-326.

Résumé du chapitre :

Dans le présent rapport, on a apporté un éclaircissement sur les motifs, les raisons qui nous ont motivé à mener cette étude, les méthodes et techniques auxquels on a fait recours durant notre recherche, afin de récolter le maximum d'information.

Chapitre 2 :

« Les nouvelles formes et leurs impacts
sur l'ajustement au travail »

Préambule :

Ce chapitre essaye de contourner les nouvelles formes du travail, le changement culturel, des organigrammes, des styles de leadership, de communication, et leurs impacts sur l'ajustement au travail.

1- Les nouvelles formes organisationnelles du travail :

Les nouvelles formes organisationnelles se définissent comme n'importe quelle forme d'organisation du travail qui prône la taylorisation de celui-ci c'est-à-dire toute formes qui favoriseraient le contrôle des méthodes et des procédés d'exécution des tâches par le salarié lui-même. Parmi les changements organisationnels que nous citerons dans ce présent travail, ceux qui répondent aux objectifs de notre thème de recherche à savoir :

1.1- Le Changement de la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle est définie par Aktouf (1990) « comme un ensemble de croyances, valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation. Elle donne aux employés et aux dirigeants d'une entreprise un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qu'est l'organisation et à des normes constituant des modèles de comportement ».¹

Delavallée « la culture c'est ce qui fait que chaque entreprise est unique, deux entreprises peuvent suivre la même stratégie, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins leurs propres cultures, et ce qui peut être à l'origine du succès de l'une et d'échec de l'autre ».²

1.1.1- Les éléments de la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle s'opère essentiellement sur deux niveaux :

¹AKTOUF Omar , « Le symbolisme et la culture d'entreprise : des abus conceptuels aux leçons du terrain », dans CHANLAT J.F L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Québec, les presses de l'université Laval, 1990, pp553,588.

² DELAVALLEE. E., YOLDJIANA. Joly. E. « La culture d'entreprise pour manager autrement », Edition d'organisation, 2002.

-
- A un niveau « implicite » ou invisible, qui constitue la manière de penser (les postulats de base et les valeurs) sur laquelle se fonde l'entreprise.
 - A un niveau « explicite » ou observable, qui constitue ce que l'entreprise fait (les artefacts culturels), représente ou semble représenter.

Les trois éléments principaux de la culture organisationnelle :

- **Les postulats de base**, constituent le niveau implicite donc le plus profond de la culture organisationnelle ; c'est sur eux que reposent les valeurs communes et les artefacts culturels. Ils représentent des vérités admises et partagées par tous les membres de l'organisation.
- **Les valeurs**, les membres d'une entreprise découvrent généralement avec le temps les valeurs communes ou en sont informés, et ils sont Conscients de leur importance. Ces valeurs sont habituellement véhiculées par les gestionnaires.
- **Les artefacts culturels**, certains éléments de la culture d'une entreprise peuvent être observés, développés, implantés au moyen de divers mécanismes nommés « artefacts culturels ». Ils comprennent :
 - Les rituels : des célébrations collectives et des réunions ;
 - La reconnaissance publique des réalisations ;
 - Les symboles : les logos, les bâtiments, les uniformes ;
 - Le langage : des concepts techniques, des slogans ;
 - Les légendes, les mythes, et les héros de l'organisation. ¹

1.1.3- Les interventions relatives à la culture organisationnelle :

Il arrive parfois que les gestionnaires désirent transformer la culture de leur entreprise en favorisant des valeurs qui éliminerons des attitudes et comportements dysfonctionnels tels que la méfiance, le manque d'initiative, l'incapacité à planifier. Alors comment transformer la culture organisationnelle ?

La culture organisationnelle est un élément tangible et donc elle peut être changée.

¹ SHEIN.E.H «Organizational culture and leadership», San Francisco: Jossey Bass, 1985.

Il existe plusieurs façons d'intervenir. Deal et Kennedy (1982) proposent le recours à l'intervention culturelle dans trois types de cas :

- Lorsque l'environnement change rapidement (industrie compétitive).
- Lorsque l'entreprise évolue rapidement.
- Lorsque l'entreprise connaît une situation difficile ou très difficile.¹

1.2- Le Changement des structures et Organigrammes :

On part du principe que dès que l'entreprise atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun. Il appartient ici aux dirigeants de l'entreprise de bâtir une structure, représentée par un organigramme et définir ce que l'on appelle une organisation.² La structure de l'entreprise est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres. Etablir la structure de l'entreprise consiste donc : à définir les services à constituer (c'est la répartition de tâches), à établir les attributions de chacun, à fixer les moyens qui doivent leur être affectés, à préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques).

1.2.1- le changement structurel :

La structure d'organisation est « l'ensemble des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »³.

Au sens étroit, le terme de structure désigne l'architecture générale de l'entreprise, schématisé par un organigramme. Dans une vision plus large, une structure peut se définir comme un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et orienter le comportement des hommes dans le

¹SHIMON L. DOLAN ; ERIC GOSSELIN ; JULES CARRIERE ; GERALD LAMOUREUX, « psychologie du travail et comportement organisationnel », 2^{ème} Edition Gaétan Morin, 1996.

²BRAUDEL F., LABROUSSE E. (1976), « Histoire économique et sociale de la France », 3 volumes, Paris, PUF.

³MINTZBERG Henry (1982), AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph. « Transformer l'entreprise ». In Transformer l'organisation, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p. 71-90.

cadre des objectifs de l'entreprise.¹

Le changement structurel correspond à une modification significative de la structure de l'entreprise. Il est variable selon les entreprises et leur mode de management. Il peut être :

- Global s'il concerne l'ensemble de la structure de l'entreprise, partiel s'il ne concerne qu'une partie de la structure de l'entreprise.
- Majeur s'il est important et s'inscrit dans une logique de rupture, marginal s'il nécessite seulement des adaptations peu importantes.
- Progressif s'il se réalise de manière incrémentale, par étapes successives, rapide s'il se met en place sans transition du jour au lendemain.
- Voulu s'il est le résultat d'une volonté de la direction de l'entreprise, subi s'il s'impose du fait des circonstances.

1.2.2- Les Caractéristiques d'une structure :

La division des tâches au sein d'une structure organisationnelle suppose que celles-ci sont ensuite reliées par un ensemble de liens qui peuvent être :

- Des liens hiérarchiques : impliquent la définition de liens de subordination entre les différentes fonctions.
- Des liens fonctionnels : les décisions d'un élément de la structure doivent pouvoir s'appliquer aux autres éléments dépendant de ce centre de compétence.
- Des liens de conseil : un élément de la structure peut contribuer au bon fonctionnement d'un autre élément.

1.2.3- Détermination de la structure d'une entreprise :

L'entreprise va définir la structure qui lui est la mieux adaptée en se fondant sur la prise en compte d'un certain nombre de critères :

¹DESREUMAUX Alain, « Structures d'entreprises » Vuibert, Paris, 1992.

-
- La taille de l'entreprise : plus une entreprise augmente sa taille et plus sa structure va devenir complexe.
 - La stratégie poursuivie : la stratégie de l'entreprise rentre en compte dans la définition de la structure. Cette complexification de la structure s'accompagne alors d'une certaine bureaucratisation de l'entreprise ou le poids des services annexes à la production augmenté dans le total de l'entreprise.
 - L'âge de l'entreprise : une jeune entreprise aura une structure relativement simple alors qu'une entreprise plus ancienne sera souvent victime de l'effet de bureaucratisation qui se traduira par une complexification de l'organigramme.
 - La technologie utilisée par l'entreprise : une production à l'unité se traduira par une structure simple alors qu'une production de masse entraînera souvent la mise en place d'une structure par produit.¹

1.2.4- Les types de structure d'entreprise :

Les entreprises peuvent adopter différents types de structures, on distingue les structures suivantes :

- **La structure fonctionnelle** : La structure de l'entreprise repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonctions de production, commerciale, financière, gestion des ressources humaines...).

Ce type de structure repose essentiellement sur deux principes essentiels :

- unité de commandement : la voie hiérarchique constituée se traduit par le fait que tout membre de l'entreprise ne dépend que d'un seul supérieur
- modes de communication : la communication entre les membres est à la fois verticale (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale (coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles).

¹Entreprise : Organisation et Fonctionnement MONASSIER Patrick Cours Entreprise Page 7 sur 12.

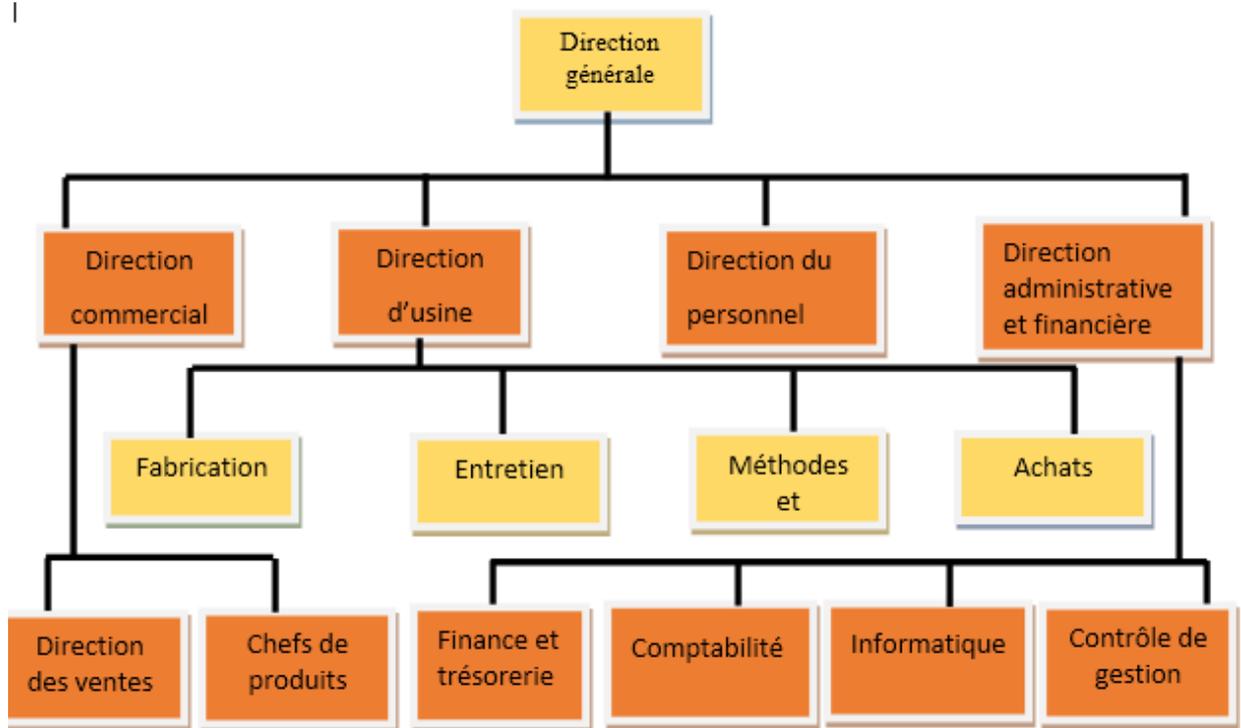


Figure 1 : La structure fonctionnelle d'une entreprise

- **La structure divisionnelle** : L'entreprise est ici organisée autour du bien ou service final qu'elle produit. Chaque divisions d'une structure d'entreprise peut à son tour être structurée selon le modèle de la structure fonctionnelle.

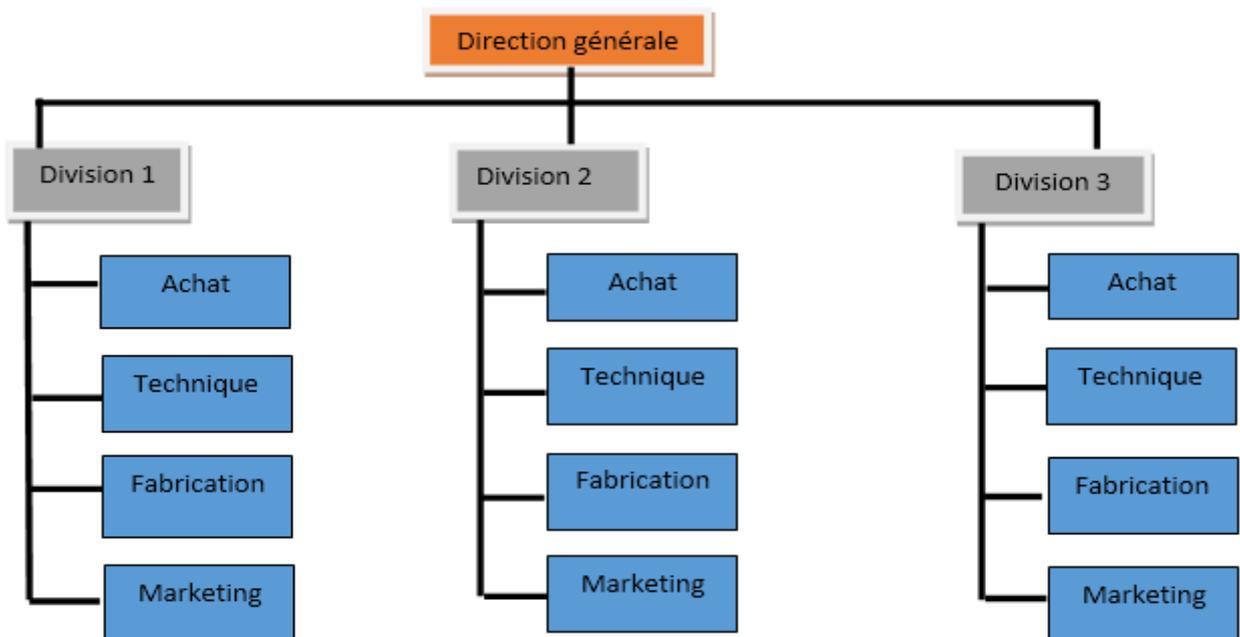


Figure 2 : La structure divisionnelle d'une entreprise

- **Structure matricielle (multidivisionnelle)** : repose sur deux principes :
 - Dissocier le coter opérationnel des fonctions de gestion courante ce qui permet de lancer de nouvelles activités sans bouleverser la structure initiale.
 - Dualité de commandement : un membre de l'entreprise se trouve confronté à un double commandement exercé par un responsable fonctionnel et par un responsable de produit.

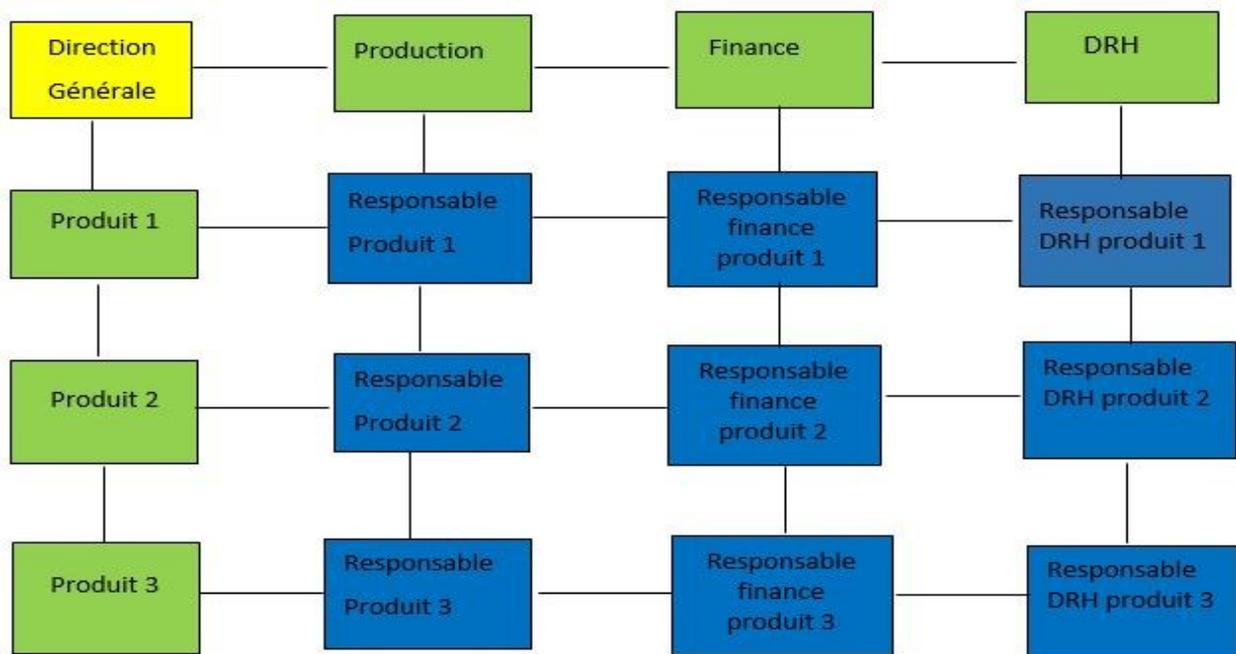


Figure 3 : La structure matricielle (multi divisionnelle)

- **Structure hiérarchico- fonctionnelle (staff and line)** : L'entreprise cherche à conserver l'unité de commandement mais la structure prend appui sur des organes spécialisés qui aident la prise de décision ce qui se traduit par une dissociation entre les fonctions opérationnelles et les fonctions de décision stratégique.

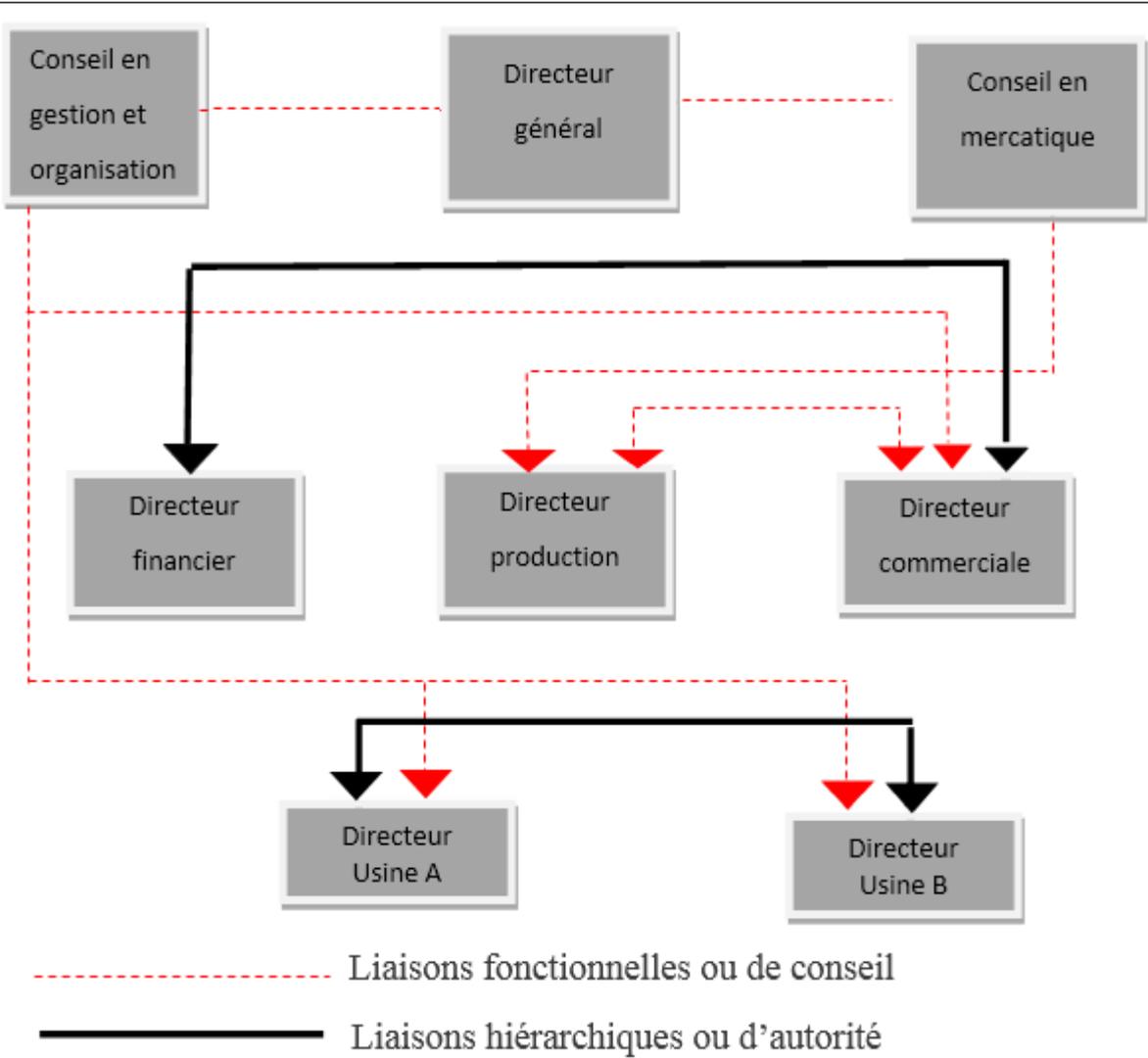


Figure 4 : la structure hiérarchico-fonctionnelle d'une entreprise

Tableau n°2 : Comparaison des différentes structures retenus

| Type de structure | Mode d'organisation | Avantages | Inconvénients |
|---------------------------|---|--|--|
| Fonctionnelle | Spécialisation par fonction | - Organigramme simplifié clair -ressources concentrées -économie d'échelle -responsabilité unique de chacun des membres | - centralisation forte - faible communication transversale - structure rigide et donc lente à réagir (modes de communication lourds) |
| Divisionnelle | -par produit - par marché - par zone géographique | - structure décentralisée - recentrage sur les activités - structure adaptable | - dispersion des ressources - déséconomies d'échelle - faible spécialisation |
| Staff and line | -Séparation entre commandement et conseil | -respect de l'unité de commandement -décision prises par les spécialistes | - alourdissement des couts de fonctionnement - productivité des services fonctionnels non mesurable |
| Multidivisionnelle | -Séparation entre les tâches opérationnelles et la gestion des produits | - mise en commun des ressources affectées ensuite selon les projets -gestion souple des ressources disponibles | - dualité de commandement - problèmes de coordination globale de l'action de la firme |

1.2.5- L'autorité formelle et les relations informelles :

- L'autorité formelle : L'autorité formelle est le résultat d'un processus décisionnel établissant une hiérarchie entre les différents services ou membres de l'organisation, les dirigeants de l'entreprise ont ainsi exprimé leur volonté de diviser le travail, de

confier sa réalisation à plusieurs services hiérarchisés et d'établir des modèles de relations entre les services afin de coordonner leur action et d'atteindre les objectifs de l'organisation.

- Les relations informelles : L'organisation informelle est rarement représentée par un organigramme ou un schéma, mais elle joue cependant un rôle important. Le sociogramme est une carte des communications et des réseaux d'influence au niveau de la structure d'une organisation. Il s'agit ainsi de prendre en compte les réseaux de relations informelles (discussions de couloir), les normes et les règles officieuses (habitudes de travail, culture d'entreprise), et les relations d'autorité non prévues (forte compétence ou personnalité d'un membre de l'organisation).

1.2.2-Changement d'organigramme :

1.2.2.1-Définition :

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnel et hiérarchique d'une entreprise, il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Cette cartographie simplifiée permet de visualiser les différentes relations de commandement ainsi que les rapports de subordinations d'où une vision simple et claire des structures complexes.

1.2.2.2- Le rôle de l'organigramme :

L'organigramme sert à visualiser l'organisation, à partager la même vision de l'organisation des tâches au sein d'un programme.

L'organigramme fournit des informations de deux ordres : des éléments relatifs aux organes : pour chaque service on indique la fonction exercée et le nom du responsable du service. Des éléments relatifs à la hiérarchie : il met l'accent sur les liaisons hiérarchiques, fonctionnelles ou de coopération ainsi les organes se différencient mieux les uns des autres.

1.2.2.3- Les avantages et inconvénients d'organigramme :

- Les avantages : la schématisation d'une entreprise ou d'un service via un organigramme permet la formalisation visuelle des structures plus au moins générale et de constituer ainsi un cadre de référence pour l'entreprise.
- Les inconvénients : l'organigramme demeure un schéma qui a donc pour inconvénients major d'être statique alors que l'entreprise est une structure en mouvement.

1.2.2.4- Le mode d'emploi de l'organigramme :

Pour faire un organigramme il faut :

- Répertorier les différents éléments : le recueil d'information est la base de l'élaboration d'un organigramme, il convient de faire l'inventaire des fonctions, collaborateur ou services en question. D'identifier les relations hiérarchiques et/ou fonctionnelles entre service ou collaborateur.
- Représenter le graphique : le graphique pourra être plus détaillé s'il est limité à une fraction de l'entreprise, plus la vision de l'entreprise est globale moins précis devra être l'organigramme pour éviter la perte de clarté. Différentes représentations d'organigramme pourront être choisies afin de répondre au niveau d'information souhaitée.

1.2.2.5- Les différentes formes d'organigramme :

- **L'organigramme en bannière** : Aussi appelé un râteau, les divers services sont représentés par des rectangles. Les organes sont rattachés au service dont ils dépendent. Le niveau hiérarchique d'un service est représenté par la hauteur de son rectangle à chaque rectangle il est indiqué le nom du responsable du service et ses fonctions.

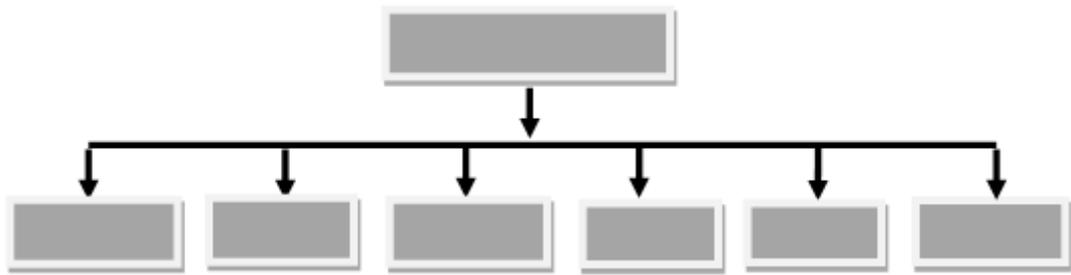


Figure n°5 : l'organigramme en bannière

- **La pyramide** : Il représente une structure hiérarchique, il s'agit de la forme la plus ancienne d'organigramme. L'analyse des différents échelons informe sur le mode et les droits d'accès à l'information, cette forme permet la reconnaissance de validité de légitimité managériale de recommandation.

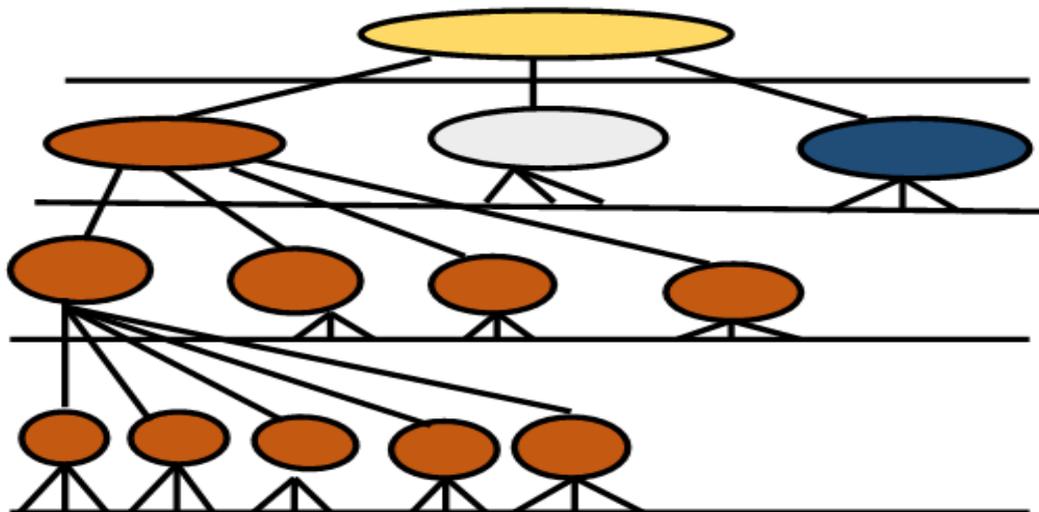


Figure n° 6 : organigramme en pyramide

- **Le sablier** : Cet organigramme permet d'expliquer les relations entre les deux facteurs de production, à savoir le capital et le travail.

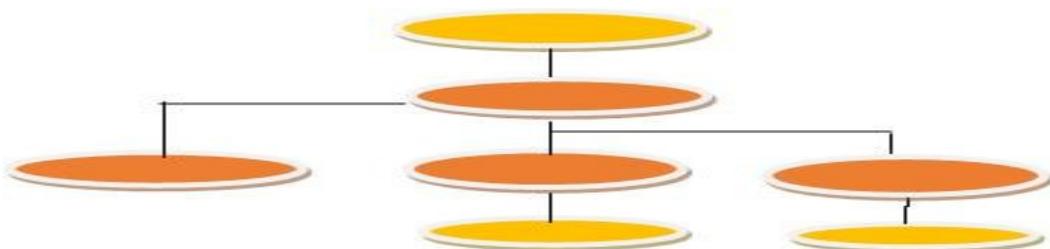


Figure n°7 : organigramme en sablier

- **L'organigramme circulaire :** Cette forme permet de mettre en avant une direction en fonction des objectifs. Cet organigramme est représenté par trois zones concentriques relatives à des objectifs à court, moyen ou long terme en fonction de l'éloignement de centre. Sur chaque zone peuvent être distinguées trois grandes catégories de fonction : l'exploitation, la gestion et la direction, dont les échéances sont différentes.

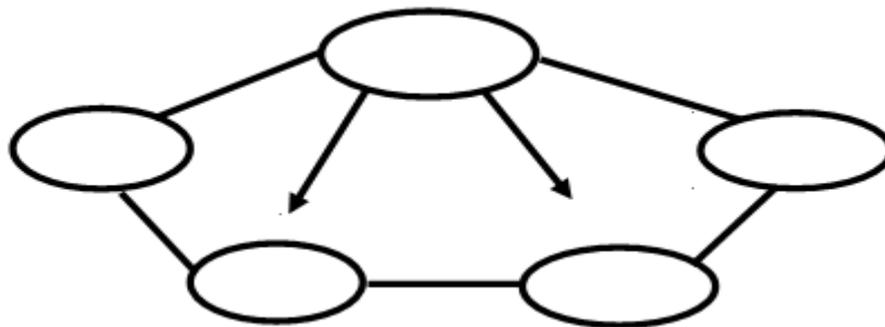


Figure n°8 : organigramme circulaire

- **L'organigramme en trèfle :** met l'accent sur la collégialité de la direction dans divers niveaux hiérarchiques et contient les fonctions suivantes : l'exploitation, la gestion, le financement et le prévisionnel.
- **L'organigramme planétaire :** Sur ce modèle chaque unité est représentée entourée de ses services, sa direction générale et les services centraux. Le schéma est complété par les liaisons entre les unités décentralisées et la direction. Ainsi l'accent est mis sur l'importance de la décentralisation et les délégations d'autorité.
- **L'organigramme de prévision :** il a pour objectif de prévoir l'évolution de l'entreprise ou d'un service. Ainsi, il permet d'indiquer à chaque poste le nom du titulaire et de son pressenti remplaçant. D'un point de vue des services, permet d'anticiper en fonction de l'évolution de la structure, les services à créer ou ceux à supprimer les fusions à opérer.¹

¹ Document réalisé par le CNRSMS en collaboration avec PRIMITIVA Santos, professeur de SMS et membre du réseau national ressources. Edition du 20/06/2001

1.3- Changement des styles de leadership :

La problématique du leadership reste le moyen central d'intégrer les pratiques managériales pour tenter de dégager de nouveaux principes d'action de changement, il est donc considéré comme une nécessité et même une exigence.¹

1.3.1- Définitions :

« Processus d'influence qui affecte la perception des événements par ceux qui suivent un leader, le choix des objectifs pour le groupe ou l'organisation adoptée pour atteindre les objectifs, le maintien des relations de coopération au sein de l'équipe de travail et l'engagement des personnes extérieures au groupe et l'organisation pour les coopérer ». ²

1.3.2- Les styles de leadership :

Des formes différenciées de leadership ont désormais pu être caractérisées. Ces formes sont plus au moins précises. La distinction opérée par Burns (1978) ; Bass, Avolio (1990) entre leadership transactionnel et leadership transformationnel :

- **Le leadership transactionnel :**

Dans la forme de leadership transactionnel, le leader et son subordonné sont engagés dans une transaction. Ils échangent des comportements, des récompenses mais sans que cet échange génère une relation forte et durable entre eux. La relation d'échange entre leader et subordonné est plus routinière, moins ambitieuse et finalement plus traditionnelle. Le leader transactionnel reconnaît que le salarié a des attentes de récompenses et il veillera à ce qu'elles soient satisfaites si la performance du salarié est élevée, ce leadership transactionnel peut prendre diverses modalités : le management actif par exception dans lequel le leader pilote la performance de son

¹ PESQUEUX Yvon et TRIBOULOIS Bruno « la dérive organisationnelle peut-on conduire le changement » ED L'harmattan, paris.

² THIONVILLE. R et ROYER, M, « le développement des compétences de leadership en milieu Organisationnel ». Education Permanente, 1998, P 2. 135. 123-131.

subordonné, le leadership passif dans lequel le leader attend que les problèmes surviennent avant de prendre des actions correctives.

- **Le leadership transformationnel :**

Il est défini comme un intense processus de mobilisation réciproque se développant dans un contexte de compétition et de conflit. Ce type de leader transforme en profondeur les vues de ses subordonnés. Il reconnaît les besoins du Salarié mais ne se contente pas de les satisfaire : il s'efforce aussi de les développer et d'amener le salarié à voir au-delà de son intérêt immédiat. Les composantes du leadership transformationnel ont fait l'objet d'analyses factorielles d'autant plus nécessaires que la distinction entre les deux formes de leadership transcende les frontières organisationnelles et culturelles.

Quatre facteurs rendent compte du leadership transformationnel :

- Le premier se réfère à la dimension charismatique que l'on peut identifier chez les individus qui apparaissent et agissent comme un modèle et sont capables de faire partager leur vision.
- Le deuxième facteur se réfère à la capacité à inspirer et à entraîner positivement ceux qui les suivent vers des missions ou buts.
- La considération accordée aux autres en les traitants individuellement, en reconnaissant leurs besoins, les traitants avec respect.
- Le leader transformationnel sera aussi source de stimulation intellectuelle pour autrui par sa manière de renouveler la vision des anciens problèmes.

1.3.3- Le rôle du leader dans le changement organisationnel :

Le changement organisationnel n'est pas spontané, il est déclenché par des problèmes et des occasions ; puis il est dirigé par des leaders. Les leaders appelés défenseurs ou catalyseurs du changement jouent un rôle majeur dans tout changement organisationnel on cite :

A-Influencer le changement stratégique : une analyse attentive des leaders de ce

type d'organisation permet de dégager trois rôles des leaders responsables du changement

- **Le leadership charismatique** : réunit trois éléments la vision, l'inspiration et l'habilitation. Ce leadership est capable d'articuler une vision puissante, de formuler des attentes élevées, de façonner les comportements qui correspondent à cette vision puissante, il est aussi inspirant, c'est-à-dire il sait faire preuve d'enthousiasme, il peut chercher, utiliser le succès chez ses collègues. Enfin, il peut inciter les gens à entreprendre les changements nécessaires.

- **Le leadership opérationnel** : les leaders efficaces du changement doivent aussi bâtir des équipes compétentes, clarifier les comportements requis, intégrer des façons de mesurer les progrès et administrer des récompenses et sanctions qui viendront renforcer le comportement correspondant au changement organisationnel désiré.

- **Leadership institutionnel** : peu de leaders peuvent changer une organisation à eux seuls. Ils doivent plutôt, s'assurer l'aide d'autre personne, et ensuite s'appuyer sur cette nouvelle coalition pour répandre la vision du président-directeur général. En règle générale, ils cherchent les occasions de transmettre et d'institutionnaliser leur vision de l'entreprise au groupe de cadres dirigeants.

B-influencer la culture d'entreprise : Les leaders qui réussissent à transformer leur organisation reconnaissent tous que la culture d'entreprise joue un rôle important dans un tel processus. La réussite du changement organisationnel qui consiste à faire passer une organisation axée sur la bureaucratie et sur la hiérarchie à une organisation qui cherche à réagir rapidement, exige l'établissement d'un nouvel ensemble de valeur, d'une nouvelle culture.¹

1.4- Changement de stratégies de communication :

1.4.1- Définitions :

¹Le leadership dans la gestion du changement dans les organisations By J.L. Gilles Levasseur posted 01-13-2016 10 :21

Elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise ses évolution et sur son marché, Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire. Est un élément important en effet elle permet aux employeur et aux groupes de transmettre l'information nécessaire, telle que les objectifs organisationnel, la mission de l'entreprise, les plans opérationnel les normes de qualité, de ce fait en peut définir la communication organisationnelle comme tout information circulant dans l'entreprise et ce par divers moyens.

1.4.2-Types de communication organisationnelle :

En peut identifier deux types de communication soit officielle et informelle soit officielle : qui correspond à tous les réseaux officiels de l'entreprise mis en place pour centraliser les informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation comme les réunions les entretiens les manuelles de procéder note de service et note d'information etc. Alors que celle informelle : correspond aux échanges faits dans l'entreprise mais de façon spontané et non programmée ; ce type de communication existe alors dans tout entreprise.

1.4. 3- Les formes de la communication organisationnelle :

- Communication de haut vers le bas : S'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part de haut de la pyramide hiérarchique vers les employeur et les ouvriers c'est la communication de haut vers le bas ; elle a pour but de diffuser les informations réglementaire (règlement intérieur, mesure de sécurité ...), résoudre les conflits interne et informer et expliquer un projet à l'ensemble de personnel.
- **Communication de bas vers le haut :** Le deuxième type c'est la communication vers le haut elle part des salariées pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication du « bas vers le haut » elle Peut être provoqué,

organisé par les syndicats ou tout autre comité, comme elle peut être spontanée, elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de la communication interne de l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active. Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de boîte à idée, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, des réunions d'expression, des sondages ...

- Communication horizontale : Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectifs d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'entreprise. ¹

2- L'impacts des nouvelles formes sur l'ajustement des salariés au travail :

Le changement n'est jamais une alternative, mais le fait qu'il est nécessaire pour anticiper une menace de l'environnement, voire même une opportunité ainsi le changement organisationnel peut être vu soit comme étant une menace de l'environnement et donc il se traduit par des résistances de la part de l'individu et /ou de l'organisation même, soit comme étant une opportunité à en profiter dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour améliorer la compétitivité.

2.1- Le changement comme opportunité :

En générale, un processus de changement décider, planifier, organiser et souvent réussit, a donc un impact positif sur l'ajustement et l'adaptation des salariés de l'entreprise, car elle va en profiter dans la gestion quotidienne de ses effectifs et cela dans différentes facettes à savoir :

- Réduction des niveaux hiérarchique, meilleur partage d'information à différents niveaux ;

¹ Synthèse, management partie 3, chapitre 3 : « les différentes formes d'organisation du travail ».

- Responsabilité plus forte de l'employé ; réduction des conflits au travail ;
- Amélioration des prises de décision ; Plus d'implication au travail ;
- Développement de performance ;
- Plus de motivation et de satisfaction au travail ;
- Les salariées deviennent polyvalentes ;
- Les salariées peuvent ainsi acquérir de nouvelles compétences.

L'ensemble de ces effets contribue généralement à l'ajustement des salariés de l'entreprise à l'environnement du travail et leur assure une meilleure adaptation et par voie de conséquence une meilleure performance individuelle et organisationnelle

2.2- Le changement comme menace :

Lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, le phénomène de la résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Selon Colerette, Delisle et Perron, la résistance au changement se définit comme : l'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement, il s'agit de l'émergence de forces en force restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement. L'élaboration face au changement permet à la direction d'identifier au quotidien les sources de Satisfactions au contraire les sources d'insatisfaction, de dysfonctionnement ou de non qualité, dès lors que le changement sera perçu comme bénéfique par le collaborateur, l'adhésion et l'implication de ces derniers aura des répercussions positives sur les performances économiques et sociales de l'organisation.

La mise en place de la gestion au sein de l'entreprise a pour but d'accroître sa flexibilité, sa souplesse et sa réactivité afin de faire face le mieux possible aux

fluctuations de son environnement. Pour bien mener au changement, le responsable de pilotage de changement doit maîtriser des principes de base. Et si pour M. Thévenet, le changement doit faire partie intégrante de la culture d'entreprise pour autant, selon la théorie de l'engagement de R. V. Joule et J. L. Beauvois, il n'apparaît pas nécessaire de rechercher une adhésion préalable au Changement par une stratégie de Communication puisque « c'est en amenant les salariés à réaliser des actes engageants que l'on parviendra à mettre en œuvre le changement souhaité ». ¹

Résumé du chapitre :

Les nouvelles formes l'organisation du travail et les innovations en matière de gestion présentée dans ce chapitre visent directement ou indirectement l'amélioration de la qualité de la vie au travail. Qu'elles se définissent par une réorganisation partielle ou globale du travail, les nouvelles formes de la gestion permettent théoriquement d'adapter ou de réajuster certain élément du travail en fonction de la réalité intrinsèque des travailleurs, utilisant les nouvelles formes de gestion comme un leurre motivationnel, pareille stratégie patronale comporterait naturellement plus d'effets pervers que de réelles améliorations pour l'organisation.

¹HAMOUTI Naoual, « le changement organisationnel, enjeux et insuffisances » ; faculté des sciences juridiques économiques et sociales, université Ibn Kenitra.

Chapitre 3 :

« Le changement organisationnel et sa
gestion »

Préambule :

La gestion du changement est devenue une compétence managériale très recherchés à tous les niveaux de l'organisation pas seulement au niveau de la direction générale.

Dans ce chapitre on va donc présenter le changement organisationnel et sa gestion, en définitions, historique, les facteurs déterminants, le processus, les types le rôle du changement dans l'ajustement au travail, la cible, le management, les méthodes et les stratégies, les réactions et la résistance au changement pour mieux comprendre le contexte général du changement organisationnel.

1-Définitions et historique :

Dans cette partie nous allons présenter la définition du changement, changement organisationnel et l'historique du changement.

1.1-Definitions**1.1.1- Définition du changement**

Dans le domaine du management, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations.

Selon J-P. Durand et R. Weil « Le changement est à la fois modification d'une fonction, d'une structure, d'un mode opératoire, et transformation des modes de régulation de ceux-ci »¹

Le changement pour serge Raynal est « un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement, ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, ou un déséquilibre »²

Pour A. Bartoli et P. Harmel la définition du changement est la suivante « il est possible de considérer que la notion de changement est beaucoup plus englobante que

¹DURAND. J-P, WEIL.R, « sociologie contemporaine », Vigot,1993, P134.

²RAYNAL Serge, « le management par projet », Ed d'organisation, Paris 2000, p 08.

la plupart des autres notions connexes, pour arriver à une proposition de clarification du concept de changement »¹

1.1.2- Définitions du changement organisationnel

Toute modification touchant technologie, sur la division des tâches, sur sa structure, ainsi que ses ressources humaines.²

Selon Grouard Meston (1998), « le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginal des structures et des compétences, qui ponctue le processus d'évolution des organisations. »³

Il est défini encore comme « le processus qui désigne toute transformation touchant une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personnes, système d'information, système de gestion...etc.) »⁴

Van de Ven et Poole (1995 pp510-540) ont défini le changement organisationnel « 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 tout une organisation ».⁵

1.2- Historique des conceptions du changement :

Dans les années glorieuses d'après-guerre, le changement organisationnel était conçu « comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation et mené par un dirigeant rationnel, en réaction à un environnement relativement prévisible et somme toute, favorable » (Demers, 1999, p. 131). De fait, les théories dominantes de l'époque, sont consistantes avec le contexte d'après-guerre

¹ Bartoli. A, Hermel. P, « piloter l'entreprise en mutation » Edition d'organisation, Paris, 1986, pp 22,23.

² SHIMON L. Dolan et al, « psychologie du travail et comportement organisationnel », 2^{ème} Edition Gaétan Morin,1996.

³GROUARD Benoit, MESTON Francis, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod ,1998. P98.

⁴ GILBERT Patrick, « organisation et comportement » Dunod, Paris 2005.

⁵ VAN DE VEN A. H. et Scott Poole M.S(1995). « explaining development and change in organizations» pp510.540.

Où l'effort de changement porte essentiellement vers l'adaptation de l'organisation à un environnement en croissance. D'où leur catégorisation sous l'appellation de théories du développement organisationnel, de la croissance et de l'adaptation.

La récession du milieu des années 1970 bouleverse toutefois profondément cette perspective et répand l'idée du changement organisationnel comme un processus discontinu et révolutionnaire. Le changement est alors perçu « comme un événement dramatique, une crise dans la vie d'une organisation, un processus radical de mutation mené par des dirigeants héroïques qu'agissent simultanément sur la culture, la stratégie et la structure afin de transformer l'organisation » (Demers, 1999, p. 133). Les théories typiques de cette époque sont celles de l'écologie des populations, de l'approche configuration elle, du changement culturel et cognitif, de l'équilibre ponctué. Ces théories reconnaissent que la pérennité des organisations est loin d'être acquise et qu'un redressement en situation difficile peut prendre un caractère radical et risqué. Le changement organisationnel est alors conçu comme un processus discontinu et révolutionnaire.

Enfin, à la fin des années 1980, le changement organisationnel se présente sous l'angle de l'apprentissage et l'innovation. Il est vu « comme un processus continu d'apprentissage...pour inventer un futur qui permet le renouvellement organisationnel ». Dans cette perspective, on reconnaît le caractère mouvant des environnements dans lesquels évolue l'organisation ».¹

2- les facteurs de changement organisationnel :

De nombreux facteurs peuvent être à l'origine d'un changement dans une organisation. Ces facteurs découlent de forces externes ou de forces internes relatives aux situations qui surviennent dans l'entreprise.

¹Demers C, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». Gestion – revue internationale de gestion (Numéro spécial sur la Transformation des organisations),1999, 131-138

2.1-Les forces externes :

Les forces externes regroupent essentiellement les factures sociologiques économiques et juridiques aux quels l'entreprise doit s'adapter afin de maintenir une certaine stabilité tous en continuant d'intégrer des intrants, de les transformer en extrants et de les retourner dans son environnement externe. Les principales forces externes de changement sont :

- **Sur le plan sociologique :**

- Des aspirations nouvelles quant aux conditions de travail, à l'accomplissement de soi, à l'utilisation des connaissances, aux loisirs ;

- Niveau d'éducation croissant, des taches plus intellectuelles, plus techniques ;

- L'affaiblissement du modèle autoritaire est paternaliste des modèles mécanistes.

- **Sur le plan économique :**

- Une concurrence ou une compétition aux chapitres de la qualité de la productivité de l'image de marque ; une croissance de secteur tertiaire ;

- Des fluctuations monétaires imprévisibles qui ont des répercussions sur les couts, les taux d'intérêt etc.

- **Sur le plan juridique :**

De nouvelles lois portant, par exemple, sur la semaine de travail, équité salariale, les droits, etc.

2.2-Les forces internes :

Les forces internes sont liées aux différents membres de l'organisation qui contribuent à la réalisation des produits ou des services à la division des taches et des responsabilités dans un cadre fonctionnel hiérarchique.

- **Les forces internes liées aux individus :**

- le vieillissement des ressources humaines.

- la syndicalisation, les grève, etc.

- les conflits interpersonnels et intergroupes.

- **Les forces internes liées aux structures :**

- les réseaux de communication

- le changement dans la gestion des ressources humaines

- les suppressions ou les ajouts de taches

- **Les forces internes liées à la gestion de l'entreprise :**

- les investissements.

- les profits, la croissance ou la décroissance.

- **Les forces internes liées aux techniques et aux modes de production :**

Les développements technologiques particulièrement informatique, bureautique, télématique, les modes de production, par exemple la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des taches, les groupes autonomes, les produits et services etc. Toutes ces forces prises isolément ou le plus souvent regroupées, peuvent pousser l'entreprise à réviser ses stratégies ainsi que politique et pratique de gestion.

3- Le processus du changement organisationnel :

3.1- le model de Lewin :

Les recherches de Lewin (1948) ont porté sur le changement des comportements des américains. Il a proposé trois étapes pour déminuer la résistance au changement.

- **Première étape le dégel :** Il s'agit de la période pendant laquelle les habitudes et les traditions sont brisées ; c'est le moment d'établir de bonne relation, d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture. C'est aussi l'étape où prennent naissance la motivation et le désir de changement. L'agent de changement doit

s'assurer de bien accomplir les cartes tâches suivantes auprès de l'unité administrative qui subira le changement : établir des contacts, entretenir des bonnes relations, acquérir une certaine crédibilité

- **Deuxième étape la transformation :** C'est la période d'acquisition de nouvelles habitudes et compétences, on conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés la motivation et le désir de changement, ainsi que leur identification à de nouveaux modèles (par apprentissages). Cette étape se poursuit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent à l'aise dans leurs nouvelles attitudes
- **Troisième étape le gel :** C'est l'étape où les nouveaux comportements deviennent des acquis ; c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises, qui deviennent des habitudes. À ce moment l'agent de changement ne joue pas un rôle essentiel.

3.2- le modèle de Ouellet et Pellerin :

Les quatre étapes d'adaptation au changement :

Un changement organisationnel représente pour les personnes une déstructuration puis une restructuration de leur situation de travail, et l'obligation de faire des efforts pour s'adapter à une nouvelle réalité. Le modèle de Ouellet et Pellerin (1996) permet de comprendre comment les individus traversent cette période de changement. Quelle que soient les types des changements et les caractéristiques des personnes touchées, l'adaptation est un processus qui se divise en quatre étapes : le choc, la remise en question, l'engagement et l'appropriation.

- **Première étape : le choc :** Le processus d'adaptation au changement débute par le choc, provoque l'annonce de changement. Cette annonce signifie pour la personne que la situation actuelle ne durera pas et que sa réalité va changer son attention est d'abord dirigée vers la réalité qui va disparaître, l'anticipation des pertes personnelles que le changement organisationnel occasionnera provoque des réactions émotives qui peuvent être intenses (anxiété, colère, etc.) À un niveau plus profond, la

personne a l'impression que quelque chose lui échappe, qu'elle perd le contrôle qu'elle pensait avoir sur son présent et son futur.

- **Deuxième étape :** la remise en question La personne constate que le changement s'impose. Elle commence à prendre conscience de toutes l'ampleur du changement et de ses conséquences elle n'a pas le choix, elle doit s'adapter le processus du deuil de la situation antérieure commence. L'étape de la remise en question est surtout vécue intérieurement et elle est donc moins transparente à la fin de cette étape la personne s'achemine vers un nouvel équilibré. Elle est alors prête à s'investir de nouveau elle est prête à passer à la prochaine étape.
- **Troisième étape :** l'engagement C'est l'étape du renouveau et de l'énergie retrouvée. La personne est maintenant prête à s'engager et à expérimenter la nouvelle situation organisationnelle, le fait de reprendre le contrôle de son travail et de sa vie motive l'engagement dans une nouvelle situation.
- **Quatrième étape :** l'appropriation dans cette phase finale, l'expérimentation est complétée elle est réussie. La personne s'approprie la nouvelle situation solide sa reprise de contrôle et son nouvel équilibre. L'adaptation s'identifie maintenant à sa nouvelle situation. Sa réalité n'est plus la même et elle ne veut plus retourner en arrière.

3.3- Les méthodes d'introduction du changement organisationnel :

Les travaux classiques sur les processus de changement font largement état des méthodes qui semblent les plus appropriées pour introduire le changement malheureusement, celle qu'utilise les employeurs ne sont pas toujours les meilleures. On ressent six moyens, regroupés en trois grandes méthodes :

- La rééducation : La participation et l'engagement, la facilitation et le soutien.
- La raison : La négociation et le l'entente, l'éducation et la communication
- Le pouvoir : La manipulation, la coercition, implicite ou explicite, les méthodes introduites par le pouvoir ne devraient être utilisées qu'en situation de crise

organisationnelle, au lieu de prodiguer des rapproches, des menaces de licenciement, les employeurs auraient avantage à utiliser des méthodes de renforcement positif, telle que l'amélioration des salaires et des conditions de travail et devraient tenter de diminuer les forces qui s'opposent au changement par l'éducation, l'information et la communication.

4- Les types du changement organisationnel :

La question du rythme du changement est loin d'être anodine. D'un côté, les approches fortement optimistes du changement sont bien ancrées dans les esprits. Elles envisagent le changement comme un phénomène stable, prédictible Et, bien entendu, « mangeable ». D'un autre côté c'est devenu un truisme que d'affirmer que chaque aspect de la vie moderne est affecté par la rapidité et l'irréversibilité des changements.

La plupart des organisations subissent des pressions pour répondre aux changements significatifs, dans le but d'assurer leur pérennité. Dès lors, la capacité à traiter de la radicalité, c'est-à-dire de la discontinuité, apparaît comme une variable clé pour le succès, la performance et la croissance.

4.1- Le changement progressif :

Le changement progressif est associé à des périodes d'évolution. Ces périodes de modification continue conduisent à faire évoluer les organisations sans qu'il y soit nécessairement de transformations majeures ou susceptibles de perturber profondément les structures existantes. Ces périodes s'opposent aux périodes de crises qui se produisent sur les laps de temps courts mais intenses.

Le changement progressif concerne les environnements caractérisés par une croissance unidirectionnelle et par une stabilité environnementale relative.

4.2- Le changement brutal :

Ce changement est associé à des pressions émanant de l'environnement externe

et qui amènent les organisations à se transformer à un rythme élevé.

Par définition, le changement brutal ou révolutionnaire se caractérise par la reconsidération des structures des organisations, ce qui a pour effet de produire la résistance : les individus s'estiment menacés, il s'agit là d'une réaction naturelle, orchestrée dans le but de préserver équilibre et stabilité.

4.3- Un rapprochement des deux rythmes possibles :

Une théorie compréhensive du changement, avec son ensemble de stratégies d'intervention, a besoin d'inclure les deux approches présentées ci-dessus. Et pour cause, elles sont complémentaires, plutôt que conflictuelles. Il ne s'agit plus d'opter pour un type de changement, mais plutôt, de répéter le moment approprié pour adopter soit une approche de transformation, soit une approche incrémentale. Les stratégies incrémentales sont susceptibles d'être mises en œuvre lorsque les organisations sont en adéquation avec les conditions courantes et attendues.

Pour leur part, les stratégies de transformation s'appliquent lorsque les organisations sont apparemment décalées par rapport à l'environnement quand celui-ci change de façon intense et quand la pérennité des organisations repose sur la mise en place de processus de changement discontinus.

Quoi qu'il en soit, certains auteurs proposent des modèles qui permettent des changements incrémentaux et transformationnels, en fonction des différentes étapes du cycle de vie organisationnelle. Pour eux, le changement révolutionnaire est incontournable lorsque l'environnement devient turbulent ou quand les variables clés des organisations (stratégie, structure, processus) deviennent inadaptées et nécessitent des modifications substantielles.¹

¹ AUTISSIER. David ; BENSEBAA. Faouzi ; MOUTOT. Jean Michel, « Les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant » Ed Dunod, Paris, Mai 2012.

5- le rôle du changement dans le développement et l'ajustement :

5.1- Développement et l'ajustement :

Afin de s'ajuster aux multiples changements qui se produisent dans le milieu de travail, les gestionnaires peuvent recourir au développement organisationnel. Cette stratégie d'intervention, qui porte sur toute l'organisation vise à Transformer les croyances, les attitudes, les valeurs, les structures et les pratiques pour rendre l'organisation et ses effectifs plus aptes à s'adapter aux changements. Plus particulièrement, le développement présente les caractéristiques suivantes :

-Il s'agit d'un processus planifié, à longue échéance, il est global et basé sur la collaboration.

Ces différents éléments devraient entraîner des changements sur le plan des processus (interactions, communication, prise de décision) et sur celui des résultats (produits, tâches). Par ailleurs les principales caractéristiques de développement organisationnel pourraient se résumer ainsi :

-Il est orienté vers la résolution d'un problème.

-Il est orienté vers l'action, il suppose le recours à des agents de changement.

5.2- les étapes du développement et ajustement au travail :

Le processus de changement planifié est complexe, il peut s'échelonner sur un an ou plus et même se poursuivre indéfiniment ; voyons-en gros ces étapes :

- La reconnaissance d'un problème
- Le choix de l'agent de changement en fonction des considérations suivantes :
 - Si l'agent est externe à l'organisation et que sa présence n'est que temporaire, il se peut que les employés le voient comme un étranger et qu'ils refusent de lui accorder leur confiance.

développement ou le recrutement et sélection, construction d'équipes ou rencontre intergroupes etc.

5.3- Les interventions en développement organisationnel :

- **Les interventions dans le processus humain :**

- La grille de gestion ; la consultation individuelle ;
- La construction d'équipes ; le jeu de rôle ;
- Le modelage des rôles ; le sondage d'entreprise ;

- **Les interventions technos structurelles :**

- La gestion par objectif :**

Cette méthode consiste à faire participer les employés à l'établissement des buts de l'entreprise. Le processus se déroule en trois étapes :

- Une rencontre a lieu entre le supérieur et son subordonné afin que tous de discutent des objectifs qui seront fixés.
- Des buts réalisables sont établis.
- Des rencontres ont lieu à des dates déterminées, afin d'évaluer les progrès du subordonné et de redéfinir les objectifs et les moyens d'évaluation.

5.4- Les avantages et les inconvénients du développement et ajustement :

- **Les avantages :**

- Encourage la planification des objectifs à tous les niveaux de l'organisation
- Apporte des changements.
- Augmente la motivation, la satisfaction, la productivité, la qualité de travail.
- Améliore les résultat d'un travail d'équipe, la résolution de conflits.
- Rendre l'employé responsable de l'atteinte de ses objectifs.
- Favorise la participation à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- Améliorer la communication entre supérieurs et des subordonnés.

- **Les inconvénients :**

- Requiert beaucoup de temps et d'argent.
- Impose des valeurs du haut de l'organisation vers le bas.
- Peut se solder par un échec difficile d'en évaluer les résultats.¹

6- la cible du changement organisationnel :

Quelle est la cible finale du changement ? Qui portera le changement ?

Suivant les auteurs, les principaux porteurs du changement sont les dirigeants, les projets, les managers et les bénéficiaires finaux ou des groupes d'individus ; dans une logique de leader ou d'émergent.

6.1- Le changement porté par le leader dirigeant :

La littérature managériale a longtemps abordé la notion de changement comme une direction imposée à l'organisation par un leader visionnaire, cherchant à mettre en place de nouvelles orientations stratégiques.

La personnalité du leader visionnaire le rend incapable d'instrumenter et de contrôler la mise en œuvre du changement au sein de l'organisation. Il lui faut alors faire une place à un leader instrumental, dont la mission est d'opérationnaliser le changement. Cet élargissement du leadership s'effectue d'abord au niveau de direction générale, qui se voit alors confier les ressources et l'autonomie nécessaires pour assurer son nouveau rôle. Ensuite, il peut investir l'encadrement intermédiaire comme relais du changement auprès de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Par la suite, l'encadrement intermédiaire aura pour mission de contrôler la réalisation du projet de changement, d'évaluer les éventuels écarts avec l'attendu et, le cas échéant, d'engager des actions correctives.

6.2- Le changement porté par les projets :

En s'intéressant tout particulièrement au changement organisationnel, Moss

¹ SHIMON L Dolan ; GOSELIN Éric ; CARRIERE Jules ; LAMOUREUX Gerald : psychologie du travail et comportement organisationnel. 2^{ème} Edition, Gaëtan Morin éditeur canada 2002.

kanter et Alii (1992) identifient trois catégories d'acteurs incontournables pour la mise en œuvre d'un changement majeur :

-Les stratèges du changement ; les organisateurs du changement ; les destinataires du changement.

Ils ajoutent, concernant cette dernière catégorie : « les destinataires du changement représentent l'ensemble des individus qui doit adopter le changement et s'y adapter. Ces destinataires apparaissent, comme la source première de résistances » (Moss kanter et alii, 1992, P379-380).

Plus tard, en 2001, Moss kanter détaille les raisons sensées et prévisibles pour lesquelles les destinataires résistent au changement :

- La perte de contrôle ; le manque d'informations ;
- La trop forte incertitude quant aux étapes suivantes et aux actions futures ;
- Le sentiment de confusion ; la crainte de perdre la face. ¹

6.3- Le changement porté par les managers :

Pour sa part, dans « Leading and change (1996) », Kotter avance l'idée que les changements ne s'opèrent pas dans les projets, mais dans l'attitude et la posture des managers au quotidien. Il met en le rôle hautement contributif du manager dans les processus de changement en entreprise. Il affirme que le changement aux deux tiers dans la relation que le manager entretient avec ses collaborateurs, tandis que les dispositifs de communication, de formation et d'accompagnement y participent à hauteur d'un tiers. Kotter propose un modèle de management du changement par les managers, en quatre phases et huit étapes clés, devenu une référence.

¹ KANTER, R. M; STEIN, B.A «The challenge of organizational change» New York: free press, 1992.

Tableau n°3 : Les phases de management du changement porté par les managers ¹

| Préparer le changement | Engager le changement |
|---|---|
| -Développer l'argumentaire, pourquoi changer maintenant ? -Identifier les groupes relais du changement | -Avoir une vision du changement en termes de production et planning -Communiquer la vision du changement |
| Ancré le changement | Réaliser le changement |
| -S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement -Faire le lien entre le changement et le business et vie quotidienne | -Traiter les obstacles au changement -Obtenir des résultats rapides et les montrer |

6.4- Le changement porté par les bénéficiaires finaux :

Lewin, pionnier de la psychologie sociale, introduit le concept de « dynamique de groupe » dans la compréhension du changement de comportement des individus.

Ce faisant il s'inscrit dans la ligne de l'école de la « gestalt theory »² qui suit résolument une approche systémique du changement.

Les travaux de cette école portent sur les groupes d'individus et des ensembles et accordent de l'importance au contexte dans lequel ces individus agissent.

Lewin aborde le changement comme un épisode à part de la vie des organisations, mais qu'il est possible de contrôler, de manager, notamment lorsqu'on s'appuie sur les groupes en présence dans l'organisation.

Ses principaux apports en gestion du changement concernant :

-L'analyse d'un champ de force en faveur/à l'encontre du changement ;

¹ KOTTER, J, P, "leading and change", Harvard business review, 1996.

² Théorie psychologique de la forme.

- La mise en évidence d'un modèle de changement en trois phases (qui sera repris par de nombreux auteurs et consultant en gestion du changement) ;
- La compréhension des dynamiques de groupe au changement.

En 1947, Lewin appréhende le groupe comme un système en état « quasi stationnaire ». Cet état, stable en apparence, ne serait en fait qu' maintenu en équilibre dans un champ dynamique de forces opposées, dont les unes seraient favorables au changement, favorable à la stabilité. L'état initial du groupe est en équilibre, car les forces sont égales en intensité et opposées en direction.

7- Le management du changement organisationnel :

Les projets de changement organisationnels visent à modifier et faire évoluer des variables de gestion de l'organisation notamment la stratégie, la culture, la structure, le fonctionnement, les métiers, la compétence.¹

Les quatre types de changement :

7.1- Changement de culture :

La culture peut se définir comme un ensemble de croyance implicites, explicites et partagées par les acteurs de l'organisation, c'est une représentation individuelle du collectif, qui conditionne l'appartenance et par laquelle chacun des membres construit sa propre image de son entreprise, de l'environnement dès lors le changement de culture implique que les acteurs d'organisation soient en mesure de conduire l'ensemble des nouvelles valeurs. Cette Co-construction Passe par une réflexion comme autour des nouvelles croyances de l'entreprise, ces croyances, ces valeurs, sont ensuite traduites en termes d'actions dans les actes quotidiens.

7.2- Changement de stratégie :

Il s'agit de déployer une nouvelle ambition stratégique, avec des objectifs à court, moyen et long terme. Ce type de changement est souvent provoqué par la

¹ AUTISSIER. David ; BENSEBAA. Faouzi ; MOUTOT. Jean Michel, Op.cit, pp 83-86.

direction générale. Il repose sur un diagnostic de la situation de l'entreprise permettant la définition de l'objectif stratégique. Et revient ensuite aux ménages opérationnels de définir et déployer les plans d'action permettant d'opérationnaliser la nouvelle stratégie au sein de leur unité.

7.3- Changement des structures :

Ce changement entraîne une reconfiguration des structures et conduit à des modifications de périmètres fonctionnels auxquels sont attribués des ressources et des prérogatives de pouvoir.

7.4- Changement des pratiques :

Ce changement transforme des manières de faire opérationnellement en termes des compétences et/ou d'outils sur un périmètre fonctionnel donné. Les changements de pratiques sont souvent liés à l'introduction de nouveaux outils de gestion ou à l'amélioration de ceux existants.

Ces quatre types de changement se déroulent en 4 phases :

-Phase de sensibilisation : Période au cours de laquelle les personnes en charge du projet produisent une communication sur les objectifs du projet.

-Phase de proposition : Il s'agit d'émettre sous forme de propositions plus ou moins ouvertes et formalisées, les changements opérationnels et préciser leurs faisabilités au regard des contraintes du terrain.

-Phase d'opérationnalisation : Période durant laquelle les changements sont déployés et expérimentés dans l'organisation, il s'agit d'appliquer concrètement les changements envisagés aux pratiques, aux productions, aux ressources et ça nécessite de nombreuses expérimentations avant d'être stabilisés.

-Phase de stabilisation : Il s'agit de s'assurer du déploiement, de manière durable, du projet et de la réalisation des objectifs assignés. Une fois stabilisée, la nouvelle

organisation ne fait plus figure de projet mais de mode de fonctionnement récurrent. On peut alors parler d'encrage.

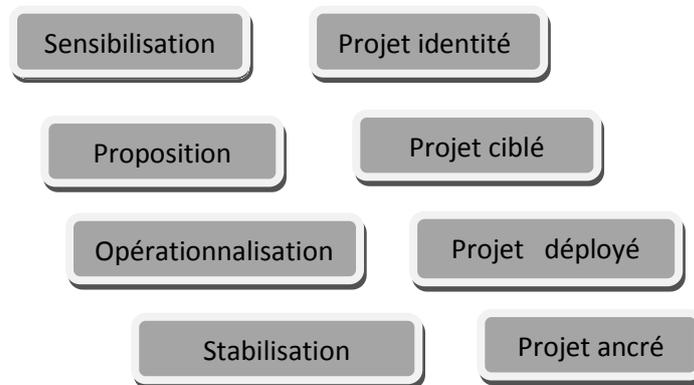


Figure 10 : Les 4 phases d'un projet organisationnel

8-La méthode de gestion du changement et ses stratégies :

8.1- Méthode de gestion du changement :

Quel est la bonne méthode pour conduire un changement ? De manière extrême, deux méthodes peuvent être retenus :

8.1.1- Méthode processée :

Autissier et Moutot (2010) proposent une synthèse méthodologique de conduite du changement en trois étapes :

- une phase de cadrage : correspond à l'analyse du changement et du contexte ;
- Une phase de plan d'action : qui illustre le déploiement des leviers de la conduite du changement ;
- une phase de pilotage : le changement se dote d'outils pour s'assurer de la réalisation du changement et des objectifs qu'il sous-tend.

Tableau 4 : Les trois phases de conduite du changement (Autissier, Moutot)

| Cadrage | Action | Pilotage |
|--|-----------------------|-------------------------------------|
| Cartographies des acteurs et du changement | Plan d'accompagnement | Tableau de bord du changement |
| Diagnostic Socio-organisationnel | Plan de communication | Tableau de bord des risques |
| Etude d'impacts | Plan de formation | Tableau de bord des transformations |

8.1.2- Lewin à l'origine des méthodes orientées développement humain :

La méthode qualifiée de développement humain s'intéresse à la représentation que l'individu se fait du changement et à son envie d'y participer.

En traitant des Phénomènes de résistances et des focus groupes, Lewin propose un modèle de changement en trois phases :

-La phase de décristallisation : cette phase est rendue compte par la discussion en groupe, favorisant la remise en cause des normes de groupe (ses perceptions, ses habitudes et ses comportements)

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

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

8.2- Les différentes stratégies du changement organisationnel :

8.2.1- Le changement planifié :

Pour une amélioration continue, le changement planifié est un modèle très proche de l'amélioration schématisée au travers de la roue de Deming, les approches Lean 6 Sigma. Ces approches proposent de construire des cycles de reengineering des activités au moyen d'analyses de mesures et d'actions.

La roue de (Deming et AL,2010) La roue de Deming se présente sous forme de PDCA (Planifier, Développer, Contrôler, Ajuster), elle prévoit plusieurs opérations à suivre dans le cadre de tout type de gestion :

-Planifier : définir les objectifs, la manière dont on va atteindre les résultats attendus.

-Développer : réaliser les objectifs définis.

-Contrôler : réaliser des mesures de réalisation des objectifs.

-Ajuster : définir les actions d'amélioration.

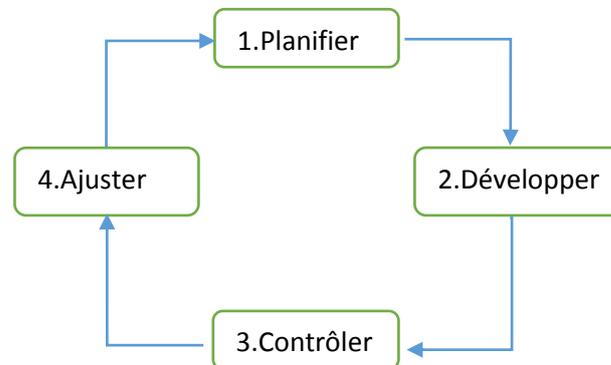


Figure 11 : La roue de Deming

Lean 6 Sigma : Se présente sous la nouvelle version intitulée « DMAAC » (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler) et se déroule comme suite :

1. Définir : choix des processus à optimiser en fonction de leurs importances stratégiques et de créations de valeurs.
2. Mesurer : réalisation des mesures d'erreurs et de performance des processus sélectionné avec des échantillonnages statistiques
3. Analyser : recherche d'explications aux valeurs mesurées.

4. Améliorer : mise en place d'actions d'améliorations du temps de réalisation, de créations de valeurs et réductions d'erreurs.
5. Contrôler : savoir si les processus optimisés le sont de manières durables.

8.2.2- Le changement émergent :

Pour obtenir un point de bascule, il est indispensable d'obtenir au préalable, un point de bascule auprès d'une partie significative de la population, cela implique de mettre en place, en fonction des compétences et des appétences des différentes populations concernées, des micro-actions pour lesquelles les collaborateurs confrontent leurs pratiques aux projets de changement.

La stratégie de point de bascule dans les changements a été développée par (Malcolm 2003), à un moment donné, ce qui paraissait non envisageable, le devient, le nombre de personne est si important que le sujet est diffusé. Il définit le point de bascule de la manière suivante : « c'est un seuil, un point d'ébullition, le moment où une masse critique est atteinte ».¹

Le point de bascule va à l'encontre de la logique graduelle et progressive puisqu'ils se caractérisent par de l'inattendu et des changements radicaux très rapide. Il se définit d'après (Malcolm, 2003) selon 3 critères :

-Les déclencheurs, le principe d'adhérence, le contexte.

8.2.3- Le changement imposé (Burning Platform) :

Le non changement est synonyme de risques et de conséquences nuisibles au bon fonctionnement, et /ou à l'intégrité de l'entreprise et des personnes qui la composent. Les tenants de l'approche de la Burning Platform (image d'une Platform qui prend feu, mettant en jeu la survie des personnes qui s'y trouvent). Avançant que le changement se fait par la perception d'un danger grave pouvant aller jusqu'à dégradation et perte de l'existant. Selon cette approche, la réussite d'un changement est en fonction de la perception d'un ou plusieurs éléments d'urgence et de risque.

¹ MALCOLM Glawell, « le point de bascule », ED transcontinental, 2003.

8.2.4- Le changement processé (Respecter le planning) :

De manière schématique, il existe 3 manières de réaliser un changement en fonction du thème de changement, de l'urgence et des personnes concernées :

-Les projets, les contrats, l'expérimentation.

Les projets consistent à construire une organisation avec un planning, des ressources et des productions définies en une de réaliser les objectifs du changement. Pour leur part, les contrats visent à modifier les termes de contribution, distribution des uns et des autres dans le cadre d'une action collective. Enfin l'expérimentation consiste à faire vivre une expérience aux personnes concernées par le changement.

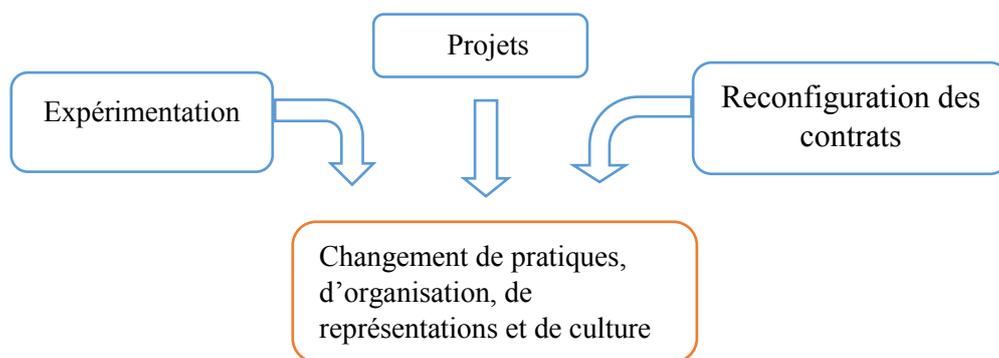


Figure 12 : Les trois manières d'opérer un changement organisationnel

8.2.5- Le changement Coconstruit (changement comme réalité collective)

Les organisations seraient plutôt ouvertes à des possibilités infinies, uniquement contraintes par l'imagination humaine et la volonté collective.

Le changement apparaît comme un processus impliquant de façon collective l'ensemble des acteurs. Il n'y a pas d'un côté, des individus, agent du changement, de l'autre, des destinataires du changement. Certes, le changement organisationnel peut être stimulé par le haut, mais sa réussite est voulue conditionnée par la participation des individus, par leurs systèmes de valeurs et par le sens qu'ils y octroient de façon collective (Peddi, 1991)(Weich, 1993)

8.2.6- Le changement développement humain :

Le changement ne s'impose pas, il est le fruit de la volonté de ceux qui le portent et qui en bénéficient. Ce n'est pas le changement en lui-même qui doit être géré mais les conditions de ce changement. Les éléments qui permettront son émergence, un changement qualifié de développement humain ne vise pas une cible prédéterminée, comme c'est le cas dans d'autres types de changements, mais cherche à insuffler une dynamique par laquelle les principaux intéressés évoluent dans la représentation de leurs actions, leur rôle et manière de percevoir l'environnement. La cible n'est ni une organisation ni un outil mais l'évolution d'un groupe d'individus qui évoluent en travers des dispositifs proposés, dans le même temps l'organisation dans la direction de changement souhaité. La capacité à changer se distingue de la conduite du changement dans le sens où elle ne vise pas à maîtriser ou contrôler le processus du changement, mais bien plus à accompagner et faciliter le change¹

9-la résistance au changement organisationnel :

9.1- Définition :

Comme nous le précise pesqueux (2004, p 105) « les résistances sont toujours nécessaires, en ce sens qu'elles éclairent le contexte organisationnel »²

A notre connaissance les premières traces de ce concept remontent aux années cinquante avec Coch et French (1948), avec Lewin (1947,1951).³ Kurt Lewin est l'un des pionniers de la dynamique des groupes, selon lui la résistance au changement venait de l'attachement des individus aux normes du groupe. Elle apparaît soit quand le changement vient affecter des habitudes, des rites, soit quand les intéressés n'en comprennent pas la raison ou l'intérêt.⁴

¹AUTISSIER. David ; BENSEBAA. Faouzi ; MOUTOT. Jean Michel, Op.cit. PP 83-86.

²PESQUEUX Yvon, TRIBOULOIS Bruno, « la dérive organisationnelle, peut-on encore conduire le changement ? » Edition l'Harmattan, Paris 2005. P 105

³IDEM

⁴LEWIN, Kurt; «frontiers in group dynamics, human relations». vol. 1, n°2, 1947

Pour Coch et French « la résistance au changement est le résultat de frustrations individuelles, de réactions collectives liées aux effets de groupe.¹

Ils pensent aussi que « la résistance au changement résulte d'une combinaison à la fois des réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration et des réactions collectives, issues des forces induites par le groupe »²

Bareil et Savoie (2002) le définissent : « expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement ou de forces restrictives qui s'oppose à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences »³

9.2- Les formes de résistance au changement organisationnel :

Pour Carton il existe quatre formes principales de résistance au changement :

Premièrement, l'inertie organisationnel qui est traduite par une absence de réaction de l'individu au changement.

Deuxièmement, l'argumentation du changement qui peut se traduire par une négociation sur le fond et la forme du changement.

Troisièmement, la révolte est une réaction forte qui peut suivre l'échec d'une phase d'argumentation, il existe deux formes de révolte. La première, la menace tactique qui relève pratiquement de l'argumentation. La seconde, la menace stratégique, qui tente de faire échouer le changement par la démonstration rationnelle des conséquences socioéconomiques.

Enfin, Le sabotage ayant pour but de montrer la non légitimité du changement.⁴

¹COCH.L, FRENCH.J.R. P «overcoming résistance to change human relation», vol1, 1948, PP 512.

² IDEM

³BAREIL Céline et SAVOIE André, « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». In Transformer l'organisation, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir,2002 p. 150-167

⁴CARTON, G.D, « Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Paris,1997, p51.

9.3- Les causes et manifestations de la résistance au changement :

9.3.1- Les causes du changement organisationnelle :

Pourquoi l'employé résiste-t-il au changement ?

L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et d'aventurer vers de nouvelles avenues, il doit s'adapter au nouveau contexte, nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien.¹

Les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement sont :

- **Les causes individuelles :**

Objections logiques et rationnelles :

Temps requis pour s'adapter ; effort demandé pour un nouvel apprentissage ; Possibilité de détérioration des conditions de travail existantes ; Coûts possibles du changement ; mauvaises interprétations ; manque de ressources....

- **Causes psychologiques, émotionnelles :**

Peur de l'inconnu, faible tolérance face au changement, manque de confiance dans les intervenants en changement ou antipathie, besoin de sécurité, remise en question ; peur de perte d'autonomie.

- **Les causes collectives :**

Coalition politique, perte de pouvoir pour le syndicat ; Opposition aux valeurs du groupe, aux normes, aux rites, aux stéréotypes ; Vision étroite ; désir de conserver les relations interpersonnelles existantes ; Opposition d'autres groupes ou corporations.

¹ Yves Frédéric LIVIAN, « ressources humaines », éditions d'organisation, 2003, p 544

- **Les causes structurelles et conjoncturelles :**

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

9.3.2- manifestations de la résistance au changement

La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle. Essentiellement, les individus réagissent négativement au changement parce qu'ils doivent passer de la certitude à l'incertitude. L'individu doit apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes, nouvelles relations, acquérir de nouvelles méthodes de travail. La résistance des employés et des gestionnaires au changement peut se manifester de multiples façons :

- La croissance de l'activité syndicale ;
- Les conflits de travail ; les accidents de travail.
- La lenteur dans l'exécution des nouvelles tâches ;
- Le refus de formation, l'absentéisme et le roulement de la main d'œuvre.¹

9.4- comment faire face à la résistance ?

Les approches de gestion de la résistance, selon la perspective traditionnelle, ont largement cherché à trouver les moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances. Coch et French (1947), Laurence (1969), Hultman (1998), Collerette, Deliste et Perron (1997).

- Influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leur réactions, l'utilisation d'un langage compréhensible et finalement, à s'attendre à avoir de la résistance dans toute changement ;

¹SHIMON L Dolan ; GOSSELIN Éric ; CARRIERE Jules ; LAMOUREUX Gerald. Op.cit.

-Plusieurs techniques psychothérapeutiques peuvent être employées pour comprendre les déterminants cachés,

-Trois solutions sont suggérées par les auteurs : briser les résistances en augmentant la puissance des forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc.), diminuer l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux à la fois.¹

9.5- Facteurs facilitant la réussite du changement :

- Dessiner une vision claire de l'avenir afin de faciliter dès le départ la communication et l'adhésion des salariés ;

- Définir le degré de changement recherché : réglage, réforme, restructuration ;

-S'assurer d'une implication constante des sponsors (Capacité à mobiliser, crédibilité, motivation, capacité à engager les moyens adéquats...)

- Faire participer : assurer, à chaque fois que cela est possible, une participation de tous les salariés concernés au processus de changement.

-Gérer les aspects émotionnels : supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation,

- Gérer les enjeux de pouvoir : réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer au processus de changement,

- Former et coacher : apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et leur permettre une compréhension et une acceptation des nouvelles règles du jeu,

- Créer une communication organisée qui favorise l'implication,

- Constituer une équipe projet pluridisciplinaire et motivée disposant d'aptitudes et

¹SHIMON L Dolan ; GOSSELIN Éric ; CARRIERE Jules ; LAMOUREUX Gerald, Op.cit. P 11.

de compétences à gérer le processus de changement sur toute sa durée (Capacité de travail en groupe, degré de maîtrise de la culture, de management de projet, capacité d'animation et surtout de négociation).¹

Résumé du chapitre :

Les concepts du changement et le développement organisationnel et l'ajustement au travail sont intimement liés à la nécessité d'apporter un changement peu découler de certains facteurs internes ou externes, mais celui-ci s'opère toujours à l'intérieure même de l'entreprise par l'intermédiaire du développement et ajustement organisationnel.

Le changement est désignant comme restructuration et remise à niveau du fonctionnement des entreprises pour améliorer sa performance, la communication intrinsèques, ainsi que l'implication affectif des salariés, leur motivation.

L'entreprise doit faire face à la résistance afin de faciliter la réussite du changement

¹ Roland Calori et Tugrul Atame, « L'action stratégique : le management formateur » Editions d'organisation, 1989.

Partie pratique

Chapitre 4 :

« Présentation du terrain d'enquête, et les étapes de la recherche sur le terrain »

Préambule :

Dans ce chapitre, on va présenter les étapes de la recherche sur le terrain dont on a commencé d'abord par la présentation de l'organisme d'accueil, suivi des étapes de l'enquête.

1-Présentation de l'Enterprise Sonatrach de Bejaia (DRGB) :**1.1-Naissance et évolution de Sonatrach :**

La compagnie française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S.N.E. Pal), ont donné naissance à la société pétrolière de gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à paris.

Depuis sa création jusqu'en 1971, SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud el Hamra au terminal pétrolier de Bejaïa.

C'est après l'indépendance et exactement le 31/12/1963 que la SONATRACH a été créé par le décret 63-491 où elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Les principaux objectifs de cet organisme étaient les suivants :

- Préoccupation de préparation et mise au point de toutes les études préalables à la construction des moyens terrestres ou maritimes permettant de transporter les hydrocarbures liquides et gazeux.
- Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes.
- Achats et ventes des hydrocarbures liquides et gazeux.
- Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles, industrielles, et commerciales

Le 22/09/1966 les statuts de la SONATRACH ont été changés et en plus du transport et de la commercialisation, elle sera également responsable de la recherche et de la transformation des hydrocarbures. La décennie qui a suivi était marquée par une activité d'exploitation, de développement des infrastructures et moyens de production,

de transport et de commercialisation, des constructions de raffineries et d'autres installations d'équipement de fabrication de produits dérivés d'hydrocarbures.

Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENTP, ENAC...etc.) et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- L'exploitation et recherche, l'exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- La liquéfaction et la transformation de gaz ;
- Commercialisation, transport par canalisation(TRC).

L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOS » élevant SONATRACH au rang des grands groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH est la première entreprise du continent africain, qui assure des missions stratégiques telles que la recherche, la production, le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international en exportant ses produits en France, Italie, Canada... etc.

1.2-Rôle de SONATRACH :

- Prospection, exploration et exploitation, développement, gestion et management de transport, stockage et moyens de chargement
- Transformation et raffinage, Marketing ;
- Liquéfaction du gaz naturel, traitement et valorisation des hydrocarbures gazeux
- Mise en place de toutes formes d'activités en joint-venture à l'intérieur et à l'extérieur du territoire algérien, en collaboration avec des compagnies étrangères
- Une fourniture constante d'hydrocarbures à usage domestique ;
- La recherche pour la promotion et la valorisation de toute forme d'énergie et source

1.3- Les objectifs de SONATRACH :

- Un contrôle permanent des activités principales.

- Le renforcement de ses capacités technologiques et de gestion.
- Un partenariat authentique ainsi qu'une expansion internationale.
- La diversification de son portefeuille d'activités.

2-Présentation de la région transport centre(RTC) :

Les premières explorations des gisements en Algérie commencèrent vers la fin des années 1890, dans le bassin du Chélif, le premier gisement ne fut découvert qu'en 1948 à oued –guetirini, près de Sidi Aïssa, à 150 Km d'Alger. Avant cela deux puits de moindre importance furent découverts : celui de Ain Zeft vers 1895 et autre à Tliouanet.

Dans les années 1950 ; les travaux d'explorations s'étendirent au Sahara avec la découverte de plusieurs gisements de pétrole et de gaz naturel, ainsi entre 1953 et 1957 furent découverts les champs d'huile de Edjelah, de Hassi Messaoud et de Zarzaitine ainsi que les champs de gaz de Hassi R'mel et de Inamenas.

L'Algérie comporte une surface sédimentaire de plus de 1,5 Million de k² dont l'exploration est loin d'être terminée, la majorité des gisements d'huile et de gaz découverts à ce jour sont situés dans la partie Est de la plate –forme saharienne. Cependant, afin de pouvoir exporter le précieux liquide en Europe, il était indispensable de construire une canalisation allant de Hassi Messaoud jusqu'à la cote algérienne.

La Région Transport Centre Bejaïa est l'une des sept (07) régions chargées du Transport par Canalisations (deux oléoducs et un Gazoduc), le stockage et la livraison des hydrocarbures par l'exploitation d'un Port Pétrolier, mis à la disposition de la Société de gestion des Terminaux à Hydrocarbures.

2.1-Les activités et les missions de RTC sonatrach :

La nouvelle macrostructure de l'entreprise sonatrach (RTC) est constituée de 4 activités opérationnelles.

2.1.1-Ses activités :

- **Activité Exploration-Production (E&P) :**

L'RTC sonatrach de Bejaia donne pour objectifs prioritaires, à travers l'Activité E&P, l'augmentation du niveau de la production et des réserves pour répondre à la demande nationale en hydrocarbures, pérenniser et développer ses marchés à l'international. Face à une demande domestique et mondiale en énergie sans cesse croissantes, le pétrole et le gaz demeurent les ressources nécessaires pour y répondre. Néanmoins, l'exploitation de ces ressources devra prendre en compte de nouveaux paramètres et de nouveaux défis aux plans techniques, économiques, sociétaux et environnementaux. A titre d'exemple, les produits énergétiques propres et économiques comme le gaz naturel dont les réserves restent importantes, devront désormais être recherchés de plus en plus loin, En 2015, la mise en œuvre par SONATRACH de sa stratégie d'optimisation de l'exploration et de la production, a permis une augmentation des volumes d'hydrocarbures à l'export et de la demande nationale évalué à 3 millions de TEP pour ce qui concerne le marché domestique.

- **Activité Transport par Canalisations (TRC) :**

L'Activité Transport par Canalisations est un maillon important de la chaîne des hydrocarbures et ce d'un point de vue historique, stratégique et opérationnel, l'histoire de SONATRACH a débuté avec cette activité lorsqu'elle s'est lancée dès 1966 dans la construction du premier oléoduc algérien, d'une longueur de 805 KM, reliant Haoud El Hamra à Arzew. La longueur de son réseau de transport des hydrocarbures dépasse aujourd'hui les 19 000 Km et le nombre de pipelines est passé d'un (01) à trente-sept (37). Trois (3) gazoducs transcontinentaux la relient à l'Europe à travers les pays du Maghreb.

- **Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) :**

Dans cette activité, maillons essentiels de la transformation et de la valorisation des hydrocarbures, SONATRACH s'est dotée de plus d'une vingtaine de complexes et d'unités industrielles depuis 1964, date de mise en production par l'Algérie du premier complexe de liquéfaction de gaz naturel au monde, dénommé GL4Z (ex CAMEL).

Depuis cette date, SONATRACH s'est hissée au rang de leader de l'industrie du GNL, a développé ses gisements gaziers et conforté son rôle de pionnière dans l'industrie internationale du gaz, notamment dans la production et la commercialisation du GNL.

- **Activité Commercialisation (COM)**

L'Activité Commercialisation est en charge de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché national et à l'international.

L'Activité Commercialisation couvre les domaines suivants :

- La commercialisation sur le marché national du gaz naturel, des GPL, des produits pétroliers et dérivés, des produits pétrochimiques et les gaz industriels.
- La commercialisation sur le marché international du gaz naturel, du GNL, des GPL, du pétrole brut, des produits raffinés et dérivés, et du condensat.
- Le transport maritime des hydrocarbures.

2.1.2-Ses Missions :

Le siège de la RTC est situé à 2Km au Sud-ouest de la ville de Bejaia est limité au Nord par la voie ferrée, à l'Est par Oued S'Ghir, à l'Ouest par Oued Soummam et la Rn 09, il s'étend sur une surface globale, et déterminée ainsi :

- Terminal clôturé : 516,135M², Surface stockage : 3,800 M².
- Surface couverte : 7,832 M², Surface occupée par les bacs : 43,688 M².

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison

d'hydrocarbures, elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1, L'oléoduc OG1, Le gazoduc GG1
- Le terminal Marin de Bejaia, le terminal d'Alger,
- Le port pétrolier, Le poste de chargement en mer (SPM)
- Quatre stations de pompage (SP1 Bis - SP3 – SBM)
- Le terminal de Bordj Menail GG1 une station de compression (SC3)

2.2-Organigramme et évolution des effectifs :

L'évolution qu'a connue la Région a été accompagnée d'une réorganisation générale de ses fonctions et structures. En effet, avec la mise à niveau amorcée et face aux nouveaux objectifs assignée aussi bien à l'activité, des départements ont été réorganisés sous des sous-direction, de nouveaux départements ont été créés (exploitation gaz, juridique, budget et control de gestion, HSE) et des nouveaux postes sont apparus (ingénieur mesure, cadre études condition de vie et travail, administrateur de bases de données etc.).¹

3-Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description de technique de recherche

Il est souvent connu que les techniques utilisées pour la collecte d'information, des résultats d'une recherche quelconque dépendent de l'adéquation des outils et techniques utilisées dans la collecte des informations d'une part et la façon de leur exploration d'autre part et pour cela nous avons procédé comme suit :

3.1- La pré-enquête :

Afin de mesurer les aspects à prendre en compte durant notre recherche, nous avons utilisé l'entretien ouvert auprès d'un petit groupe de responsables relevant des ressources humaines, et informatique dont le but est de recueillir des informations

¹ Document interne

nécessaires pour confirmer la fiabilité de nos questions posées, ce qui nous a permis de

- Préciser notre objet d'études ;
- Découvrir le terrain de l'enquête ;
- Etablir notre questionnaire ;
- Choisir notre échantillon.

3.2- La conception du questionnaire :

Nous avons élaboré notre questionnaire sur la base des résultats de notre pré-enquête, dont est constitué de vingt-huit (28) questions, des modalités de réponses pour permettre aux salariés de choisir la réponse qui leur convient, de demander quelques fois plus informations lorsque la réponse est positive ou négative pour plus de précision,

Notre questionnaire contient les cinq axes suivants :

- **Axe 1** : porte sur les données socioprofessionnelles.
- **Axe 2** : Porte sur la nature de la communication après le changement structurel.
- **Axe 3** : porte sur l'effet du changement structurel sur la performance des salariés.
- **Axe 4** : porte sur l'effet du changement structurel sur l'implication des salariés.
- **Axe 5** : porte sur l'effet du changement structurel sur la motivation des employés.

Nous avons distribué 93 questionnaires et nous avons récupéré seulement 65, car (20) salariés étaient en congés, et les (15) autres questionnaires sont incomplets, dont on a décidé de les écarter de notre analyse.

2.4- Le déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée au sein de la société sonatrach(RTC) durant la période du 26/02/2017 à 11/04/2017 dans le cadre de notre stage, nous avons passé le temps qu'il faut sur le terrain afin de connaître l'environnement et surtout nous

familiariser avec les différents outils de travail, nous avons aussi consacré du temps à la documentation, à l'historique et à la distribution du questionnaire.

Résumé du chapitre :

L'entreprise Sonatrach de Bejaia a effectué récemment un changement structurel pour cela nous avons mené une enquête pour découvrir et mesurer l'impact de changement sur l'ajustement de ses salariés.

Chapitre 5 :

« Analyse et interprétation des résultats »

Préambule :

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats, on va présenter d'abord une série de tableaux simples et croisés.

Nous commençons par l'analyse des résultats en commençant par des tableaux concernant les caractéristiques de la population d'étude, ainsi des tableaux concernant nos quatre hypothèses. Et enfin on va procéder à l'interprétation de ces résultats.

1-Les caractéristiques de la population d'étude :**Tableau n°5 :** Répartition des enquêtés selon le genre :

| Le genre | F | % |
|-----------------|----|------|
| Masculin | 42 | 64,6 |
| Féminin | 23 | 35,4 |
| Total | 65 | 100 |

| Genre | Nombre |
|----------|--------|
| Feminin | 23 |
| Masculin | 42 |

Commentaire :

D'après les résultats du tableau, nous remarquons que l'ensemble des enquêtés est formé de sexe masculin et féminin, seulement le pourcentage est élevé chez le genre masculin à 64,6% contre 35,4% pour le genre féminin.

Alors l'entreprise emploie les hommes plus que les femmes, car certaines tâches peuvent être assurées autant par les hommes que par les femmes.

Tableau n°6 : La répartition des enquêtés selon l'âge

| L'âge | F | % |
|------------------|----|------|
| 20-30 ans | 9 | 13,8 |
| 31-40 ans | 21 | 32,3 |
| 41-50 ans | 29 | 44,6 |
| Plus 50 | 6 | 9,2 |
| Total | 65 | 100 |

| Catégorie | Nombre |
|------------------|--------|
| Moins de 3 ans | 9 |
| entre 3 et 6 ans | 5 |
| entre 6 et 9 ans | 19 |
| plus de 10 ans | 32 |

Commentaire :

Notre population d'étude est caractérisée par quatre catégories : la première (20-30ans) de l'ordre 13,8% de l'échantillon total, la deuxième (31-40 ans) de l'ordre 32,3 % de l'échantillon total, ensuite la troisième catégorie (41-50 ans) est d'un pourcentage de 44,6% de l'échantillon total, car il représente le taux le plus élevé contrairement à la catégorie de plus 50 ans qui représente le taux le plus faible de 9,2% de l'échantillon total.

A partir de ces tranches d'âge nous constatons que le personnel de l'entreprise de Sonatrach est caractérisé par la diversification de ses générations.

Tableau n°7 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

| Niveau d'instruction | F | % |
|-----------------------------|----------|----------|
| Moyen | 1 | 1,5 |
| Secondaire | 15 | 23,1 |
| Universitaire | 49 | 75,4 |
| Total | 65 | 100 |



A 3D horizontal bar chart illustrating the distribution of respondents by education level. The y-axis lists the education levels: 'Moyen', 'Secondaire', and 'universitaire'. The x-axis represents the number of respondents (F). The bars are colored blue, purple, and yellow respectively. The values are: Moyen (1), Secondaire (15), and universitaire (49).

| Niveau d'instruction | F |
|----------------------|----|
| Moyen | 1 |
| Secondaire | 15 |
| universitaire | 49 |

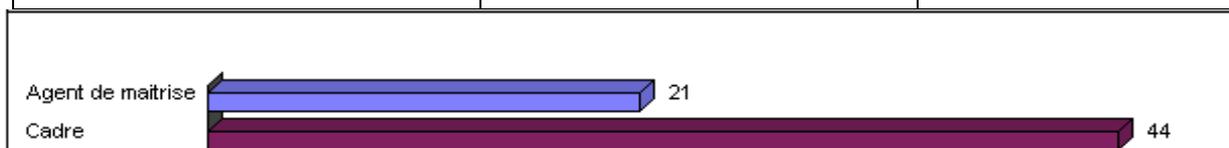
Commentaire :

Nous constatons d'après le tableau que la majorité du personnel de l'entreprise est titulaire d'un diplôme supérieur universitaire avec un taux de 75,4% et le reste des enquêtés d'un niveau Secondaire avec un taux de 23,1% et pour le niveau moyen on constate seulement 1,5%.

Cela veut dire que la politique de recrutement de Sonatrach se base sur les compétences universitaires, les exigences de l'entreprise nécessite un grand savoir et une main d'œuvre qualifier exiger par le poste occupé.

Tableau n°8 : La répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle

| Catégorie professionnelle | F | % |
|---------------------------|----|-----|
| Agent de maîtrise | 21 | 32 |
| Cadre | 44 | 68 |
| Total | 65 | 100 |

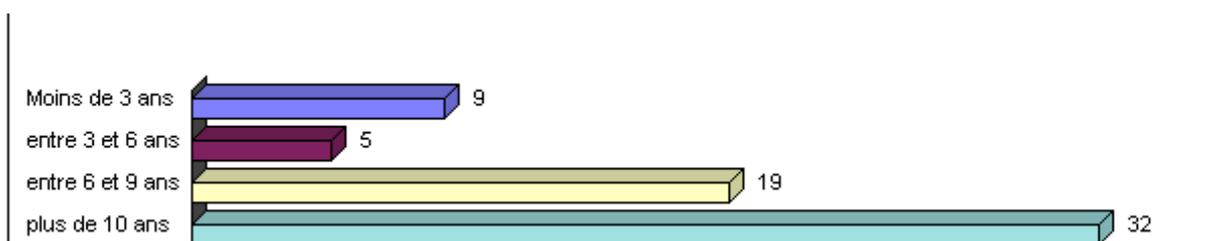
**Commentaire :**

On a relevé à partir de ce tableau que le personnel de l'entreprise est composé de cadre avec un taux de 68% et 32% d'agents de maîtrises,

Nous avons visé un personnel de différents statuts et niveaux hiérarchiques, afin d'assurer la précision en matière de résultats souhaités.

Tableau n°9 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté

| Ancienneté | F | % |
|-----------------------|----|------|
| Moins de 3 ans | 9 | 13,8 |
| 3-6 ans | 5 | 7,7 |
| 6-9 ans | 19 | 29,2 |
| Plus 10 ans | 32 | 49,2 |
| Total | 65 | 100 |



Commentaire :

Nous remarquons que la plupart des enquêtés sont des anciens de plus 10 ans avec un taux de 49,2%, suivi de 29,2% représente le taux des enquêtes qui ont une ancienneté entre 6-9 ans par contre 13,8% ont une expérience de moins de 3 ans et d'autre avec l'expérience de 3-6 ans représente un taux faible avec 7,7%.

La majorité des employés ont une expérience de plus de 10 ans car l'entreprise fait appel à un effectif qui a acquis une compétence vu la nature de la formation et la qualité d'information qu'il a acquis à l'université.

Tableau n°10 : La répartition des enquêtés selon le service d'affectation

| Service d'affectation | F | % |
|--|----|------|
| Domaine administratif et de gestion | 30 | 46,2 |
| Domaine technique | 35 | 53,8 |
| Total | 65 | 100 |

| Service | Nombre |
|---------------------------------------|--------|
| Services administratifs et de gestion | 30 |
| Service technique | 35 |

Commentaire :

On distingue d'après l'enquête que l'entreprise de sonatrach est organisée, en plusieurs services, répartis comme suit : le domaine administratif et de gestion qui contient les services (RHU ; comptabilité générale ; gestion de paie ; juridique) et le domaine technique qui contient les services (ASL ; HSE ; trafic et hydrocarbure ; trésorerie ; informatique ; gestion de stock). D'après les résultats nous constatons que 53,8% des enquêtes travaillent dans des services techniques suivi 46,2% des enquêtes qui travaillent dans des services administratifs et gestions.

La Sonatrach est une entreprise qui assure des missions stratégiques : la recherche, la production, la commercialisation des hydrocarbures pour cela elle a besoin de ces services pour gérer toutes ses richesses.

Tableau n°11_: La répartition des enquêtés selon le poste occupé

| Poste occupé | F | % |
|--------------------------------|----|------|
| Poste de responsabilité | 9 | 13,8 |
| Poste juridique | 5 | 7,7 |
| Poste comptable | 11 | 16,9 |
| Ingénieur | 12 | 18,5 |
| Technicien supérieur | 8 | 12,3 |
| Poste administratif | 20 | 30,8 |
| Total | 65 | 100 |

| Poste occupé | F |
|-------------------------|----|
| Poste administratif | 20 |
| poste de responsabilité | 9 |
| poste juridique | 5 |
| poste comptable | 11 |
| ingénieur | 12 |
| technicien supérieur | 8 |

Commentaire

Les résultats de ce tableau révèlent que les salariés occupent des postes différents et importants et ce que nous avons remarqué est que 30,8% des enquêtés occupent des postes administratifs, suivi d'ingénieurs de 18,5%, puis des postes comptables avec un taux de 16,9, et pour le poste de responsabilité 13,85% et les techniciens supérieurs d'un taux de 12,30% et seulement 7,69% de poste juridique. Et donc Sonatrach a mis en place tous ces postes afin de bien gérer et organiser ses richesses sa production ses investissements ... etc.

1.2- Analyse et interprétation de la 1^{ère} hypothèse :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre première hypothèse qui stipule que « le changement structurel introduit par l'entreprise influe sur la communication intrinsèque »

Tableau 12 : Le changement structurel et la satisfaction des besoins selon service d'affectation

| Satisfaction des Besoins | OUI | | NON | | TOTAL | |
|---|-----|------|-----|------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| Service d'affectation | | | | | | |
| Domaine administratif et gestion | 21 | 70 | 9 | 30 | 30 | 100 |
| Domaine technique | 29 | 82,9 | 6 | 17,1 | 35 | 100 |
| Total | 50 | 76,9 | 15 | 23,1 | 65 | 100 |

30 Services administratif et de gestion
35 Service technique
■ Oui ■ Non

Commentaire :

D'après les résultats de ce tableau nous avons observé que 76,9% des enquêtés confirment que le changement structurel introduit par l'entreprise répond à leurs besoins en termes de communication et d'information ainsi qu'ils sont satisfaits de ce changement et contrairement aux autre enquêtés qui représente 23,1 %. Nous avons remarqué que les enquêtés qui travaillent dans les services techniques pense que le changement structurel introduit par l'entreprise répond à leurs besoins avec un pourcentage de 82,9% et 70% pour les services administratifs et de gestion. Par ailleurs 30% des services administratifs et de gestion ont infirmer que le changement structurel introduit par l'entreprise ne répond pas à leurs besoins en termes de communication et d'information suivi de 17,1% des services des techniques.

L'entreprise répond aux besoins des salariés en termes de communication et d'information cela est dû à une meilleure organisation et hiérarchie qui facilite la circulation de la communication et d'information. Certains enquêtés pensent que ce changement ne répond pas à leurs besoins car ils trouvent que la nouvelle organisation est rigide et pose problème de communication.

Tableau n°13 : Le changement structurel et le renforcement des liens entre collègues selon le genre

| *R. des liens entre collègues Genre | OUI | | NON | | Total | |
|--|-----|----|-----|----|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| Féminin | 17 | 74 | 6 | 26 | 23 | 100 |
| Masculin | 32 | 76 | 10 | 24 | 42 | 100 |
| Total | 49 | 75 | 16 | 25 | 65 | 100 |

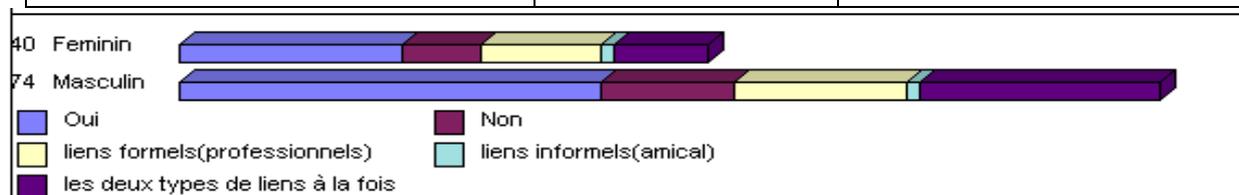
*R : Renforcement

Commentaire :

Les résultats du tableau montrent clairement que 75% des enquêtés masculin et féminin trouvent que le changement structurel contribue au renforcement des liens avec leurs collègues de travail du même niveau hiérarchique contrairement aux autres enquêtés qui représente un taux de 25%.

Tableau n°14 : Les réponses évoquées par les enquêtés confirmant le renforcement de leurs liens avec leurs collègues

| Réponses évoquées par les enquêtés | F | % |
|--|-----|------|
| Liens formels | 22 | 44,9 |
| Liens informels | 2 | 4,1 |
| Les deux types de liens à la fois | 25 | 51 |
| Total | *49 | 100 |



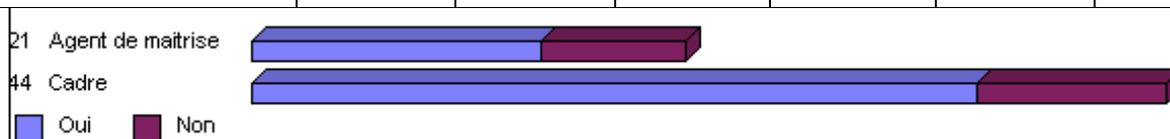
*Le nombre d'effectif est inférieur à notre échantillon car la question est destinée aux enquêtés ayant répondu par oui

Commentaire :

On remarque d'après ce tableau ci-dessus que 51% des enquêtés confirment que le renforcement de leurs liens avec leurs collègues est à la fois (liens formels, liens informels) suivi de 44,9% ont choisi les liens formels contre seulement 4,1% ont choisi les liens informels.

Tableau n°15 : Le changement structurel et le contact avec les supérieurs hiérarchiques selon la catégorie professionnelle

| C.P \ *C.S.H | OUI | | NON | | TOTAL | |
|--------------------------|-----|----|-----|----|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| Agent de maitrise | 14 | 67 | 7 | 33 | 21 | 100 |
| Cadre | 35 | 80 | 9 | 20 | 44 | 100 |
| Total | 49 | 76 | 16 | 35 | 65 | 100 |



*C.S.H : Contact avec les supérieurs hiérarchiques

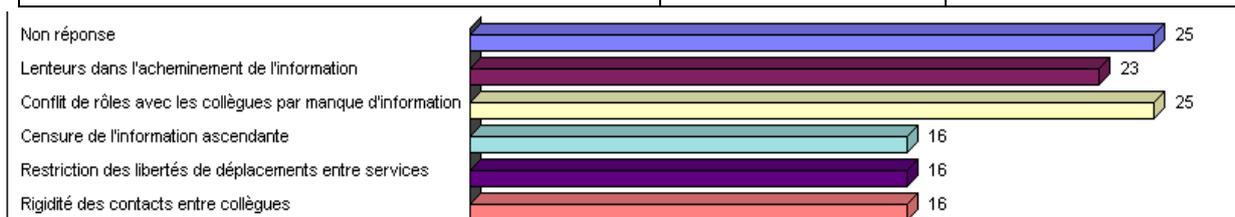
Commentaire :

Les résultats du tableau montrent que 76% de l'échantillon affirme que le changement structurel facilite leurs contacts avec leurs supérieures hiérarchiques on a enregistré que 80% des cadres et 67% des agents maîtrise et seulement 35% des enquêtés trouvent que le changement structurel ne facilite pas leurs contacts avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Certaines enquêtes trouvent que le changement structurel ne facilite pas le contact avec leurs collègues car cela cause l'écart et une hiérarchie stricte.

Tableau n°16 : Les avis des enquêtés quant aux différentes situations professionnelles rencontrées après l'introduction du changement structurel

| Les Situations professionnelles rencontrées | F | % |
|--|------|-------|
| Lenteur dans l'acheminement de l'information | 23 | 19 |
| Conflit de rôle avec collègues par manque d'information | 25 | 20,66 |
| Censure de l'information ascendante | 16 | 13,22 |
| Restriction des libertés de déplacements entre services | 16 | 13,22 |
| Rigidité des contrats entre collègues | 16 | 13,22 |
| Non réponse | 25 | 20,66 |
| Total | *121 | 100 |



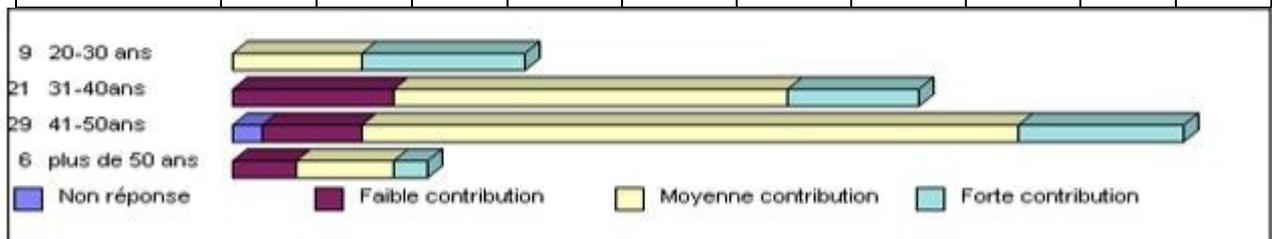
*Le nombre de réponse est supérieur au nombre d'enquêtés du fait de réponses multiples

Commentaire :

Ce tableau représente l'avis des enquêtés concernant les différentes situations confronté après l'introduction du changement, et nous avons remarqué que la situation de conflits de rôle avec les collègues par manque d'information et la situation la plus confronté avec un taux de 20,66% suivi de 19% de la situation de lenteur dans l'acheminement d'information et pour les situation de censure d'information ascendante ,restriction libertés de déplacement entre services, rigidité des contrat entre collègues avec un taux de 13,22% et nous constatons aussi que 25 enquêtés n'ont pas répondu à cette question, cela peut s'explique par le fait que ces enquêtes ne sont confronté à aucune de ces situation.

Tableau n°17 : Le rôle du changement structurel et l'amélioration de communication selon l'âge

| *R.CH Age | Non Réponse | | Faible Contribution | | Moyenne Contribution | | Forte Contribution | | Total | |
|--------------|-------------|------|---------------------|-------|----------------------|-------|--------------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 20-30 ans | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 44,44 | 5 | 55,55 | 9 | 100 |
| 31-40ans | 0 | 0 | 5 | 23,80 | 12 | 57,14 | 4 | 19,04 | 21 | 100 |
| 41-50ans | 1 | 3,44 | 3 | 10,34 | 20 | 68,96 | 5 | 17,24 | 29 | 100 |
| PLUS 50ans | 0 | 0 | 2 | 33,33 | 3 | 50 | 1 | 16,66 | 6 | 100 |
| Total | 1 | 1,53 | 10 | 15,38 | 39 | 60 | 15 | 23,07 | 65 | 100 |



*R.CH : Rôle du changement

Commentaire :

D'après ce tableau nous avons remarqué que 60% des enquêtés ont trouvés que le changement effectué joue un rôle important dans l'amélioration de la communication au travail, surtout pour la tranche d'âge de 41-50 ans avec un taux de 68,96%, suivi de 57,14% pour les la catégorie de 31-40 ans et 50% plus de 50ans seulement 44,44% pour la tranche 20-30 ans, on a enregistré 1 ,53% de non réponse.

Discutions général des résultats de la 1^{ère} hypothèse :

À partir des résultats obtenus, il nous est possible de confirmer notre 1^{ère} hypothèse qui stipule que « le changement structurel introduit par l'entreprise influe sur la communication interne des salariés de RTC, Sonatrach de Bejaia. »

On a pu donc confirmé que le changement structurel a un impact positif sur la communication à travers les différentes réponses obtenus des différentes questions qu'on a posées aux salaries sur la nature de communication après le changement tel que la satisfaction des besoins des salaries car le changement répond à leurs besoins terme de communication et d'information.

Le changement structurel joue un rôle très important car il contribue à l'amélioration de la communication des salariés au travail.

De plus les réponses des enquêtés montrent que le changement contribue au renforcement des liens avec leurs collègues du travail du même niveau hiérarchique et entre collègues et la plupart d'entre eux ont confirmés que ces liens sont de types formels et informels à la fois.

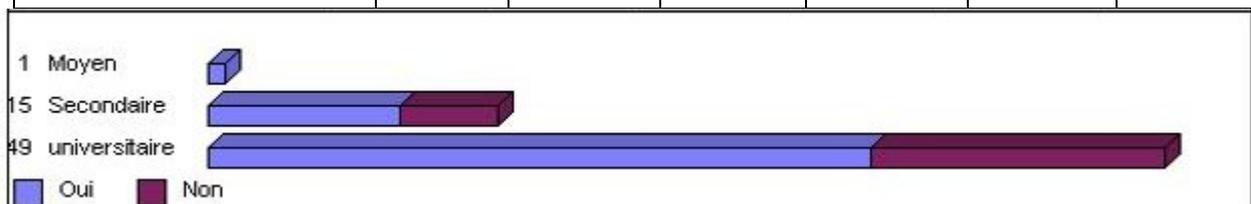
Donc d'après les résultats qu'on a obtenus à travers notre présente étude on est arrivé à vérifier notre 1^{ère} hypothèse ainsi de confirmer l'impact positive du changement structurel introduit par l'entreprise sur la communication interne.

1.3-Analyse et interprétation de la 2^{ème} hypothèse

Dans cette partie nous allons présenter les données recueillies sur notre 2^{ème} hypothèse qui stipule que « le changement structurel introduit par l'entreprise influe sur la performance des salariés »

Tableau n°18 : Le changement structurel et l'efficacité au travail selon le niveau d'instruction

| L'efficacité Niveau d'instruction | OUI | | NON | | TOTAL | |
|--------------------------------------|-----|-------|-----|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| Moyen | 1 | 100 | 0 | 0 | 1 | 100 |
| Secondaire | 10 | 66,66 | 5 | 33,33 | 15 | 100 |
| Universitaire | 34 | 69,38 | 15 | 30,61 | 49 | 100 |
| Total | 45 | 69,23 | 20 | 30,76 | 64 | 100 |



Commentaire :

D'après ce tableau nous constatons que 69,23% des enquêtés infirment qu'ils travaillent avec plus d'efficacité dans leur travail après l'introduction du changement, pour cela on a remarqué que les enquêtés qui confirment l'efficacité ont un niveau d'études moyennes d'un pourcentage de 100%, puis 69,38% pour les titulaires d'un diplôme universitaire et pour ceux qui ont un niveau secondaire 66,66%. Certaines enquêtés pensent que l'efficacité n'a pas changé parce pour eux il n'y a aucun changement significatif.

Tableau n°19 : Le changement structurel et la qualité de travail selon l'ancienneté

| Qualité. T Ancienneté | OUI | | NON | | TOTAL | |
|--------------------------|-----|-------|-----|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| Moins de 3 ans | 9 | 100 | 0 | 0 | 9 | 100 |
| 3-6 ans | 3 | 60 | 2 | 40 | 5 | 100 |
| 6-9 ans | 9 | 47,36 | 10 | 52,03 | 19 | 100 |
| Plus 10 ans | 18 | 56,25 | 14 | 43,75 | 32 | 100 |
| Total | 39 | 60 | 26 | 40 | 65 | 100 |

| Ancienneté | OUI (F) | NON (F) | TOTAL (F) |
|----------------|---------|---------|-----------|
| Moins de 3 ans | 9 | 0 | 9 |
| 3-6 ans | 3 | 2 | 5 |
| 6-9 ans | 9 | 10 | 19 |
| plus de 10 ans | 18 | 14 | 32 |

Commentaire :

D'après l'enquête nous avons enregistré 60% des enquêtés qui pense qu'ils travaillent avec plus de précision et de qualité après le changement effectué, suivi de 40% des enquêtés qui travaillent pas avec plus de précision et qualité. On remarque que les enquêtés qui ont une ancienneté de moins de 3 ans travaillent avec plus de précision et de qualité suivi de 60% de 3-6 ans et 56,25% pour ceux qui ont plus de 10 ans suivi de 47,36% qui ont une ancienneté de 6-9 ans.

Tableau n°20 : Le changement structurel et la qualité de travail selon le poste occupé

| *Qualité. T Poste occupé | OUI | | NON | | TOTAL | |
|--------------------------------|-----|------|-----|------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| Poste Administratif | 11 | 55 | 9 | 45 | 20 | 100 |
| Poste de Responsabilité | 5 | 56 | 4 | 44 | 9 | 100 |
| Poste Juridique | 3 | 60 | 2 | 40 | 5 | 100 |
| Poste Comptable | 7 | 64 | 4 | 36 | 11 | 100 |
| Ingénieur | 8 | 67 | 4 | 33 | 12 | 100 |
| Technicien supérieur | 5 | 62,5 | 3 | 37,5 | 8 | 100 |
| Total | 39 | 60 | 26 | 40 | 65 | 100 |

*T : Travail

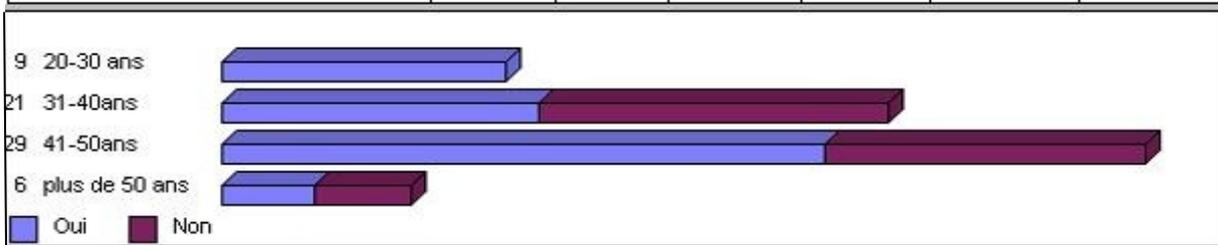
Commentaire :

On constate d’après les résultats de ce tableau que 60% des enquêtés pensent qu’ils travaillent avec plus de précision et de qualité après le changement effectué suivi de 40% des enquêtes qui pensent le contraire. On remarque que 67% d’ingénieurs confirment qu’ils travaillent avec plus de précision et de qualité suivi de 64% qui sont comptable et 62,5 % sont des techniciens suivis de 60% qui occupe de poste juridique et 56% qui occupe le poste de responsabilité suivi de 55% qui occupe des postes administratives.

Certain enquêtés travaillent avec plus de précision et de qualité après le changement structurel car il est bénéfique, positif et ils sont plus libre sur le plan de travail, les rôles sont mieux définis et améliorés ainsi le rendement, l’information circule d’une manière rationnelle alors le travail s’effectue d’une façon structurée.

Tableau n°21 : Le changement structurel et la rapidité dans l'exercice des activités professionnelles selon l'âge

| Age \ Rapidité au travail | OUI | | NON | | TOTAL | |
|---------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|------------|
| | F | % | F | % | F | % |
| 20-30ANS | 9 | 100 | 0 | 0 | 9 | 100 |
| 31-40ANS | 10 | 47,61 | 11 | 52,38 | 21 | 100 |
| 41-50ANS | 19 | 65,51 | 10 | 34,48 | 29 | 100 |
| PLUS 50ANS | 3 | 50 | 3 | 50 | 6 | 100 |
| TOTAL | 41 | 63,07 | 24 | 36,92 | 65 | 100 |



Commentaire :

D'après les résultats de ce tableau nous remarquons que 63,07% des salariés travaillent plus rapidement après le changement structurel et que 36,92% ne travaillent pas rapidement de cela on remarque que les enquêtés qui ont entre 20-30 ans affirme qu'ils travaillent rapidement d'un taux de 100% suivi 65,51% pour la catégorie d'âge 41-50 ans et 50% sont plus de 50 ans suivi de 47,61% ont 30-40 ans.

Tableau n°22 : Le changement structurel et la rapidité dans l'exercice des activités professionnelles selon le service d'affectation

| Rapidité au travail | OUI | | NON | | TOTAL | |
|--------------------------------------|-----|------|-----|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| Service d'affectation | | | | | | |
| Services Administratif et de gestion | 17 | 56,7 | 13 | 43,33 | 30 | 100 |
| Services techniques | 24 | 68,6 | 11 | 31,43 | 35 | 100 |
| Total | 41 | 63,1 | 24 | 36,9 | 65 | 100 |

A horizontal bar chart with two bars. The top bar is blue and represents 'Services administratif et de gestion' with a value of 30. The bottom bar is maroon and represents 'Service technique' with a value of 35. The bars are positioned to the right of their respective labels.

Commentaire :

D'après les données du tableau n°22 nous constatons que 63,1% des enquêtés travaillent rapidement après le changement structurel et 36,9% qui disent le contraire. Pour cela on remarque que les enquêtés qui confirme qu'ils travaillent qui sont rapide dans l'exercice des activités professionnelles sont des services techniques d'un taux 68,6% suivi 56,7% qui sont des services administratifs et de gestion. Les enquêtés travaillent plus rapidement parce que le changement dans le bon sens améliore la performance en général et facilite les taches.

Résultat général de la 2^{ème} hypothèse :

Après avoir exposé les résultats qu'on a obtenu, il nous est possible de confirmer la 2eme hypothèse qui suppose que le changement structurel introduit par l'entreprise influe sur la performance des salaries.

On a pu donc confirmer notre hypothèse sur l'impact du changement sur la performance des salariés cela est confirmé par les réponses qu'on a obtenu des différentes questions qu'on a posé aux enquêtés sur l'efficacité au travail, aussi on a confirmé que certains enquêtés travaillent plus rapidement après l'introduction de

Changement, de plus on a obtenu des réponses positive, car après l'introduction du changement structurel les salariés travaillent avec plus de précision et de qualité et plus d'organisation, cela c'est parce que les rôles sont bien définis

D'après les réponses obtenues on est arrivé à un résultat qui stipule que le changement améliore la performance, la qualité et la précision au travail en général

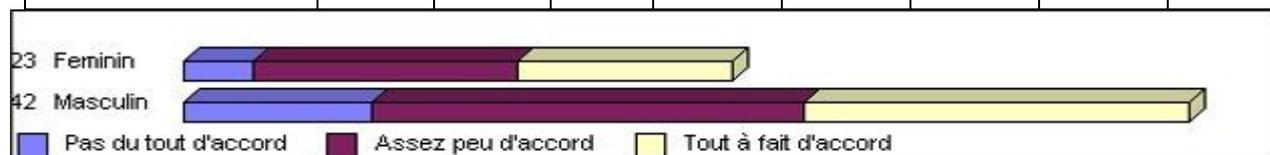
Donc à travers notre enquête et les résultats qu'on a obtenus on est arrivé à confirmer notre 2^{ème} hypothèse ainsi de vérifier l'effet positif du changement structurel sur la performance au travail.

1.4-Analyse et interprétation de la 3^{ème} hypothèse :

Notre troisième hypothèse stipule que « le changement structurel introduit par l'entreprise influe sur l'implication affective des salariés » pour cela nous allons présenter les résultats recueillis sur cette hypothèse

Tableau n°23 : Le changement structurel et la représentation positive de l'entreprise selon le genre

| *R. positive Genre | Pas du tout d'accord | | Assez peu d'accord | | Tout à fait d'accord | | TOTAL | |
|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Féminin | 3 | 13,04 | 11 | 47,82 | 9 | 39,13 | 23 | 100 |
| Masculin | 8 | 19,04 | 18 | 42,85 | 16 | 38,09 | 42 | 100 |
| Total | 11 | 16,92 | 29 | 44,61 | 25 | 38,46 | 65 | 100 |



*R : Représentation positive

Commentaire :

Le tableau n°23 nous montre que 44,61% des enquêtés trouvent que leur entreprise représente beaucoup pour eux d'une manière positive, et nous avons enregistré 47,8 du genre féminin et 42,8 du genre masculin.

Tableau n°24 : Le changement structurel et l'attachement affectif des salariés selon le service d'affectation

| *A. affectif *S. d'Aff. | Pas du tout d'accord | | Assez peu d'accord | | Tout à fait d'accord | | Total | |
|--|----------------------|------|--------------------|------|----------------------|----|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Domaine administratif et de gestion | 8 | 27 | 12 | 40 | 10 | 33 | 30 | 100 |
| Domaine technique | 4 | 11 | 15 | 43 | 16 | 46 | 35 | 100 |
| Total | 12 | 18,5 | 27 | 41,5 | 26 | 40 | 65 | 100 |



*A : Attachement

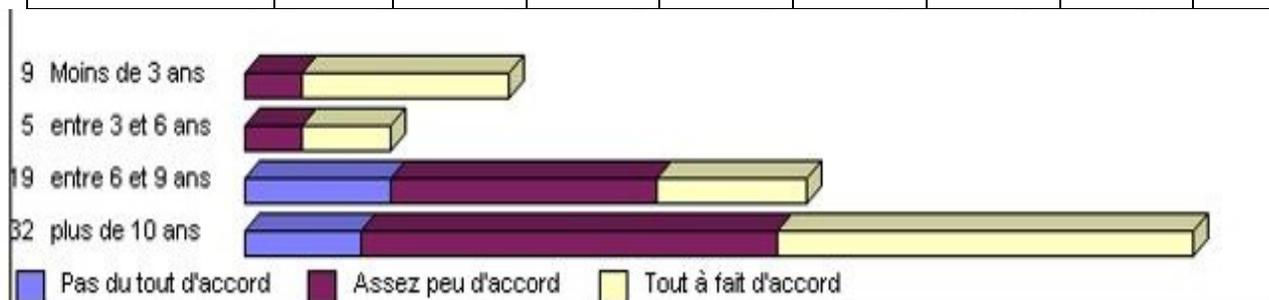
*S : Service d'affectation

Commentaire :

D'après les résultats de ce tableau on a enregistré que 41,5% des enquêtés sont affectivement attaché à leurs entreprises et seulement 18,5% des enquêtés qui ne se sentent pas attaché à leurs entreprises, pour cela on a remarqué que les enquêtés qui sont attaché à leurs entreprises sont du domaine administratif et de gestion d'un taux de 40% et du domaine technique avec un pourcentage de 43%.

Tableau n° 25 : Le changement structurel et la fierté d'appartenance à l'entreprise selon l'ancienneté

| Fierté *d'A Ancienneté | Pas du tout d'accord | | Assez peu d'accord | | Tout à fait d'accord | | Total | |
|---------------------------|----------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Moins de 3 ans | 0 | 0 | 2 | 22,22 | 7 | 77,77 | 9 | 100 |
| 3-6ans | 0 | 0 | 2 | 40 | 3 | 60 | 5 | 100 |
| 6-9ans | 5 | 26,31 | 9 | 47,36 | 5 | 26,31 | 19 | 100 |
| Plus 10 ans | 4 | 12,5 | 14 | 43,75 | 14 | 43,75 | 32 | 100 |
| Total | 9 | 13,84 | 27 | 41,53 | 29 | 44,61 | 65 | 100 |



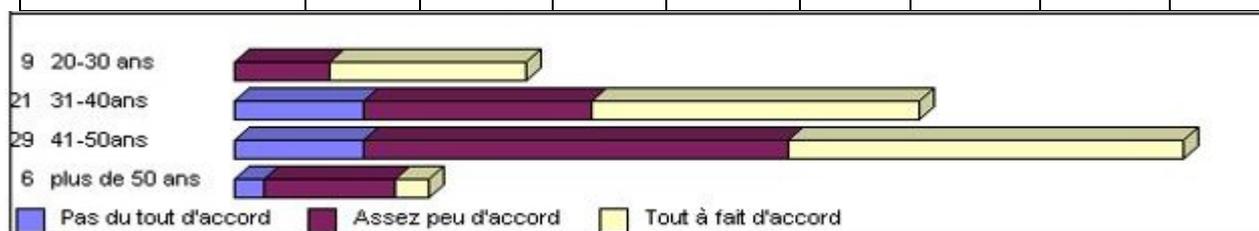
*A : Appartenance

Commentaire :

D'après ce tableau ci-dessus on a constaté que 44,61% des enquêtés sont fière d'appartenir à leur entreprise on a remarqué que 77,77% des enquêtés ont une ancienneté de moins de 3 ans et 60% qui ont une ancienneté de 3-6 ans suivi de 43,75% d'une ancienneté de plus de 10 ans et 26,31% qui ont 6-9 ans.

Tableau n°26 : Le changement structurel et le sentiment d'appartenance à l'entreprise selon l'âge

| Sentiment *d'A Age | Pas du tout d'accord | | Assez peu d'accord | | Tout à fait d'accord | | Total | |
|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 20-30 ans | 0 | 0 | 3 | 33,33 | 6 | 66,66 | 9 | 100 |
| 31-40 ans | 4 | 19,04 | 7 | 33,33 | 10 | 47,61 | 21 | 100 |
| 41-50 ans | 4 | 13,79 | 13 | 44,82 | 12 | 41,37 | 29 | 100 |
| Plus 50 ans | 1 | 16,66 | 4 | 66,66 | 1 | 16,66 | 6 | 100 |
| Total | 9 | 13,84 | 27 | 41,53 | 29 | 44,61 | 65 | 100 |



*A : Appartenance.

Commentaire :

Les résultats de ce tableau ci-dessus nous révèlent que 44,61% des enquêtés sont tout à fait d'accord qu'ils ont un sentiment d'appartenir à leurs entreprise, on a constaté que 66,66% des enquêtés qui ont une catégorie d'âge de 20-30 ans sont tout à fait d'accord qu'ils ont vraiment un sentiment d'appartenir à leurs entreprise suivie de 47,61%, âgé de 31-40 ans et 41,37% d'une catégorie d'âge de 41-50 ans suivi de 16,66% plus de 50 ans.

Tableau n° 27 : Le changement structurel et le lien familial avec l'entreprise selon la catégorie professionnelle

| Lien familiale C.P | Pas du tout d'accord | | Assez peu d'accord | | Tout à fait d'accord | | Total | |
|--------------------------|----------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Agent de maitrise | 2 | 9,52 | 10 | 47,61 | 9 | 42,85 | 21 | 100 |
| Cadre | 9 | 20,45 | 14 | 31,81 | 21 | 47,72 | 44 | 100 |
| Total | 11 | 16,92 | 24 | 36,92 | 30 | 46,15 | 11 | 100 |

21 Agent de maitrise
44 Cadre

■ Pas du tout d'accord
 ■ A assez peu d'accord
 ■ Tout à fait d'accord

Commentaire :

On a constaté d'après le ci-dessus que 46,15% des enquêtés ont un lien familial avec leur entreprise, et ils ont le sentiment de faire partie de la famille dans l'entreprise après le changement structurel, de cela on a enregistré que 47,72% des enquêtés qui ont un sentiment de faire partir de la famille sont d'une profession de cadre et 42,85% sont des agents de maitrise.

Tableau n°28 : Le changement structurel et la prise en charge des problèmes d'entreprise selon le niveau d'instruction

| Prise en charge Niveau d'instruction | Non réponse | | Pas du tout d'accord | | Assez peu d'accord | | Tout à fait d'accord | | TOTAL | |
|---|-------------|------|----------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Moyen | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 100 | 0 | 0 | 1 | 100 |
| Secondaire | 1 | 6,66 | 3 | 20 | 6 | 40 | 5 | 33,33 | 15 | 100 |
| Universitaire | 0 | 0 | 6 | 12,24 | 18 | 36,73 | 25 | 51,02 | 49 | 100 |
| Total | 1 | 1,53 | 9 | 13,8 | 25 | 38,5 | 30 | 46,15 | 65 | 100 |

1 Moyen
15 Secondaire
49 universitaire

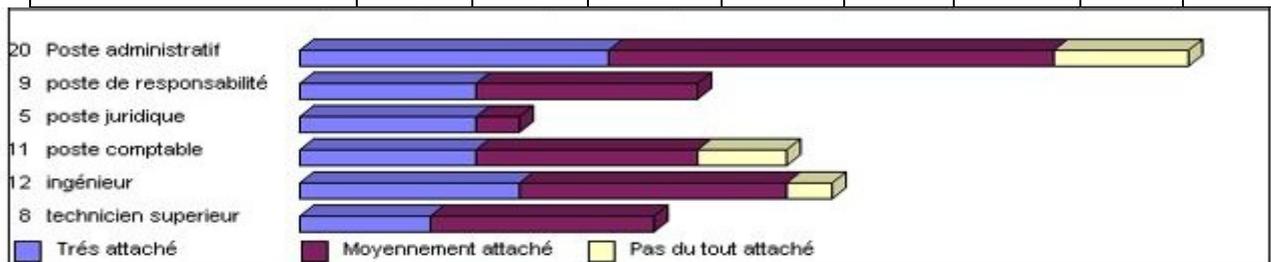
■ Non réponse ■ Pas du tout d'accord ■ Assez peu d'accord ■ Tout à fait d'accord

Commentaire :

D'après les résultats du tableau n°28, nous avons constaté que 46,15% des enquêtés prennent en charge les problèmes d'entreprise et les ressentent comme si c'étaient leurs propres problèmes on a constaté que les enquêtés qui assure d'avoir ressenti vraiment les problèmes de leurs entreprises sont de du niveau universitaire d'un taux de 51,02% et 33,33% du secondaire. 1,53% (qui non pas de réponse),

Tableau n°29 : Le changement structurel et le lien affectif selon le poste occupé

| Lien affectif \ Poste occupé | Très attaché | | Moyennement attaché | | Pas du tout attaché | | Total | |
|------------------------------|--------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|-------------|-----------|------------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Poste administratif | 7 | 35 | 10 | 50 | 3 | 15 | 20 | 100 |
| Poste de responsabilité | 4 | 44,44 | 5 | 55,56 | 0 | 0 | 9 | 100 |
| Poste juridique | 4 | 80 | 1 | 20 | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Poste comptable | 4 | 36,36 | 5 | 45,45 | 2 | 18,18 | 11 | 100 |
| Ingénieur | 5 | 41,66 | 6 | 50 | 1 | 8,33 | 12 | 100 |
| Technicien supérieur | 3 | 37,5 | 5 | 62,5 | 0 | 0 | 8 | 100 |
| Total | 27 | 41,54 | 32 | 49,23 | 6 | 9,23 | 65 | 100 |



Commentaire :

Il ressort des données de ce tableau que 49,23% des enquêtés sont très attaché à leur entreprise après le changement structurel effectué, car on a enregistré 80% des enquêtés qui sont très attaché à leur entreprise occupent des postes juridiques, et 62,5% sont des techniciens et 55,55% occupent les postes de responsabilité et 50% des ingénieurs et les postes administratifs suivi de 45,45% qui sont comptable.

Résultant général de la 3^{eme} hypothèse :

Après avoir exposé nos résultats obtenus, il nous est possible de confirmer la 3^{eme} hypothèse émise auparavant qui suppose « le changement structurel introduit par l’entreprise influe sur la l’implication affectives des salariés de la RTC Sonatrach » On a pu donc l’effet positif du changement structurel sur l’implication à travers les

différentes réponses obtenus des différentes questions qu'on a posées aux enquêtés sur le lien effectif avec leurs entreprises avec un taux de 49% notamment on relève 63% qui sont des techniciens supérieurs et 56% qui occupent le poste de responsabilité, concernant le lien familial avec l'entreprise et prise en charge des problèmes de l'entreprise avec un taux de 46% des évaluent avec tout à fait d'accord

Outre l'entreprise représente beaucoup pour eux et fière d'appartenir à leur entreprise avec un pourcentage de 45%. En fin les enquêtes sont attache affectivement à leur entreprise avec un taux de 42% des réponses affirmatives.

Donc les résultats qu'on a obtenus à travers notre présente étude nous permettre de confirmer notre 3^{eme} hypothèse ainsi de vérifier l'effet positif du changement structurel introduit par l'entreprise sur l'implication affective.

2.5- Analyse et interprétation de la 4^{eme} hypothèse

Dans cette partie nous allons présenter les résultats recueillis concernant notre 4^{eme} hypothèse qui stipule que « le changement structurel introduit par l'entreprise influe sur la motivation intrinsèque des salariés »

Tableau n° 30 : Le changement structurel et l'appréciation du travail selon l'âge

| A. Travail Age | Pas du tout d'accord | | Assez peu d'accord | | Tout à fait d'accord | | Total | |
|-------------------|----------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 20-30 ANS | 0 | 0 | 3 | 33,33 | 6 | 66,66 | 9 | 100 |
| 31-40 ANS | 4 | 19,04 | 7 | 33,33 | 10 | 47,61 | 21 | 100 |
| 41-50 ANS | 5 | 17,24 | 14 | 48,27 | 10 | 34,48 | 29 | 100 |
| PLUS 50 ANS | 1 | 16,66 | 3 | 50 | 2 | 33,33 | 6 | 100 |
| TOTAL | 10 | 15,38 | 27 | 41,53 | 28 | 43,07 | 65 | 100 |

*A : Appréciation

Commentaire :

D'après les résultats de ce tableau ci-dessus que 43,07% des enquêtés apprécient leur travail après l'introduction du changement, on a enregistré notamment 66,66% qui sont d'une catégorie d'âge de 20-30 ans et 47,61% qui sont de 31-40 ans suivi de 34,48% d'une catégorie d'âge de 41-50 et 33,33% plus de 50 ans.

Tableau n° 31 : Le changement structurel et le moment de plaisir procuré par le travail selon le genre

| *M. de plaisir Genre | Pas du tout d'accord | | Assez peu d'accord | | Tout à fait d'accord | | Total | |
|-------------------------|----------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Féminin | 3 | 13,04 | 10 | 43,47 | 10 | 43,47 | 23 | 100 |
| Masculin | 11 | 26,19 | 19 | 45,23 | 12 | 28,57 | 42 | 100 |
| Total | 14 | 21,53 | 29 | 44,61 | 22 | 33,84 | 65 | 100 |

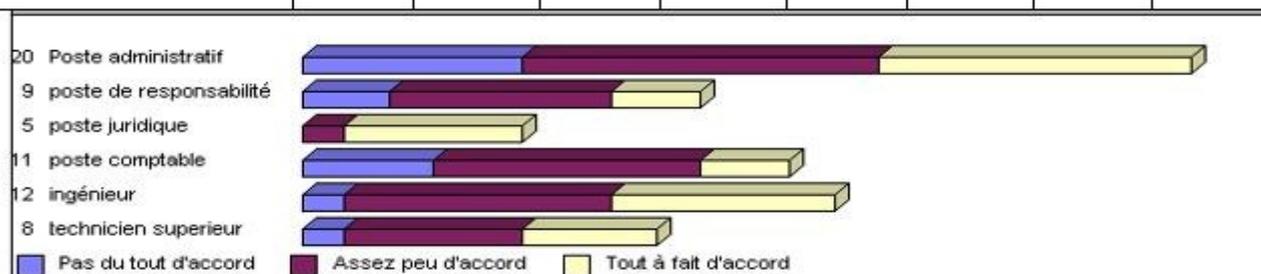
*M : Moment

Commentaire :

D'après l'analyse statistique de ce tableau on observe que 44,61% des enquêtés passent des moments de plaisir au travail après le changement structurel effectué, on a constaté que 45,47% des enquêtés sont du genre masculin et 43,47% sont du genre féminin.

Tableau n° 32 : Le changement structurel et le plaisir procuré par le travail selon le poste occupé

| Plaisir Procuré Poste occupé | Pas du tout d'accord | | Assez peu d'accord | | Tout à fait d'accord | | Total | |
|---------------------------------|----------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Poste administratif | 5 | 25 | 8 | 40 | 7 | 35 | 20 | 100 |
| Poste de responsabilité | 2 | 22,22 | 5 | 55,55 | 2 | 22,22 | 9 | 100 |
| Poste juridique | 0 | 0 | 1 | 20 | 4 | 80 | 5 | 100 |
| Poste comptable | 3 | 27,27 | 6 | 54,54 | 2 | 18,18 | 11 | 100 |
| Ingénieur | 1 | 8,33 | 6 | 50 | 5 | 41,67 | 12 | 100 |
| Technicien supérieur | 1 | 12,5 | 4 | 50 | 3 | 37,5 | 8 | 100 |
| Total | 12 | 18,5 | 30 | 46,2 | 23 | 35,4 | 65 | 100 |

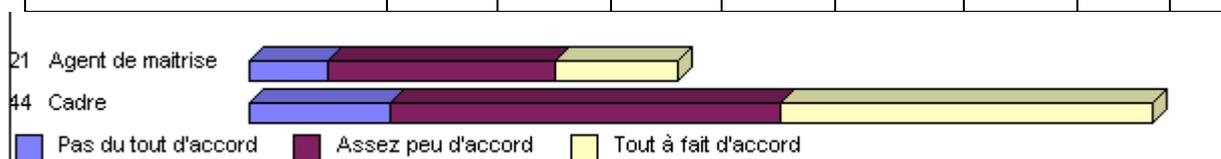


Commentaire :

Les résultats du tableau montrent que 46,2% des enquêtés confirment le plaisir procuré par le travail on remarque qui ont le plaisir de faire le travail ayant un poste de responsabilité et 54,54% qui occupe le poste de comptabilité suivi par 50% des enquêtés qui sont des ingénieurs et techniciens puis 40% des enquêtés ayant un poste administratif suivi par 20% qui occupe un poste juridique.

Tableau n° 33 : Le changement structurel et l'inadéquation d'intérêts des salariés vis-à-vis de leur travail selon la catégorie professionnelle

| CP \ Inadéquation d'intérêt | Pas du tout d'accord | | Assez peu d'accord | | Tout à fait d'accord | | Total | |
|-----------------------------|----------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Agent de maîtrise | 4 | 19,04 | 11 | 52,38 | 6 | 28,57 | 21 | 100 |
| Cadre | 7 | 15,90 | 19 | 43,18 | 18 | 40,90 | 44 | 100 |
| Total | 11 | 16,92 | 30 | 46,15 | 24 | 36,92 | 65 | 100 |

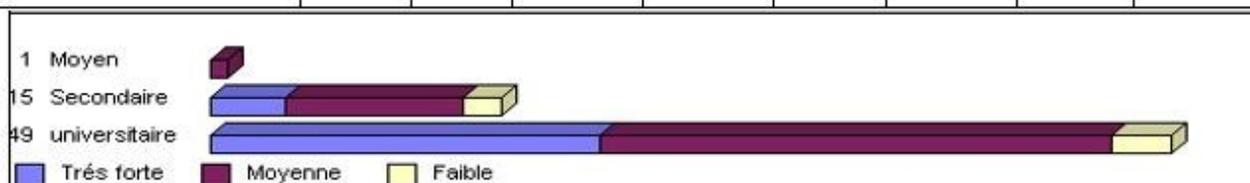


Commentaire :

On constate d'après les résultats de ce tableau ci-dessus que 46,15% des enquêtés pensent qu'il y a une adéquation d'intérêt vis à vis de leur travail après le changement structurel et 36,92% qui sont tout à fait d'accord et seulement 16,92% qui ne sont pas d'accord, de cela on a enregistré 52% sont des agents de maîtrise suivi de 43% des enquêtés qui sont des cadres.

Tableau n°34 : Le changement structurel et le degré de motivation des salariés selon le niveau d'instruction

| n. d'instruction \ Degré Motivation | Très forte | | Moyenne | | Faible | | Total | |
|-------------------------------------|------------|-------|---------|-------|--------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Moyen | 0 | 0 | 1 | 100 | 0 | 0 | 1 | 100 |
| Secondaire | 4 | 26,66 | 9 | 60 | 2 | 13,33 | 15 | 100 |
| Universitaire | 20 | 40,81 | 26 | 53,06 | 3 | 6,12 | 49 | 100 |
| Total | 24 | 36,92 | 36 | 55,38 | 5 | 7,69 | 65 | 100 |

**Commentaire :**

D'après les données du tableau n° 34 on révèle que 55,38% des enquêtés trouvent que le degré de motivation des salariés après l'introduction du changement structurel est moyen et 36,92% le trouve très fort et seulement 7,69% le trouve faible, cela on constate que 100% des enquêtés qui sont motivés ont un niveau moyen suivi de 60%, du niveau secondaire et 53,06% ayant un niveau universitaire.

Résultat général de la 4^{ème} hypothèse :

A la lumière des résultats obtenus, il nous est possible de confirmer notre 4^{ème} hypothèse émise au départ qui stipule que « le changement structurel introduit par l'entreprise influe sur la motivation intrinsèque des salariés de RTC, Sonatrach de Bejaia.

A travers les différentes réponses qu'on a obtenus des différentes questions qu'on a posé aux salariés sur la motivation vis -à- vis de leurs activités professionnelles, nous constatons que les salariés sont motivés, et ils font plus d'efforts au travail, et ils ont du plaisir, ils apprécient leur travail, car il correspond

bien à leurs intérêts et besoins après ce changement.

A travers les résultats obtenus de notre présente enquête on est arrivé à confirmer notre 4eme hypothèse et de vérifier que le changement structurel introduit par l'entreprise influe positivement sur la motivation intrinsèque des salariés.

Discutions générales des résultats :

Les résultats des analyses statistiques présentés dans le chapitre cinq nous ont permis de constater que le changement structurel introduit par l'entreprise Sonatrach de Bejaia influe positivement sur l'ajustement de ses salariés au travail.

Plus précisément, cette étude a permis de confirmer nos quatre hypothèses de recherche qui se présentent comme suit :

Le premier résultat indique que le changement structurel introduit par l'entreprise Sonatrach contribue à l'amélioration de la communication des salariés au travail, car ce changement répond aux besoins des salariés en termes de communication et d'information, ainsi il joue un rôle important dans l'amélioration de leur communication au travail. De plus il contribue au renforcement des liens formels et informels entre les collègues du travail du même niveau hiérarchique ainsi que les contacts avec leurs supérieurs hiérarchiques qui deviennent plus faciles.

Aussi, il est à signaler que les résultats de la présente étude concordent avec ceux des études antérieures. A ce titre (Mintzberg et al,2002 ; Bareil et Savoie, 2002 ; Gosselin, 2002 ; Collerette et al,2003) qui se sont intéressés à la nécessité de la communication pendant les changements structurels et qui la considèrent parmi les étapes requises pour réussir le changement. À titre d'exemple, Bareil et Savoie (2002) considèrent que « les transformations organisationnelles les mieux réussies reposent invariablement sur une équipe de direction ayant expliqué les causes, la nature ainsi

que les principaux objectifs »¹. D'après Collerette et al. (2003), « la communication n'est pas seulement le fait d'échanger des informations mais plutôt le fait de savoir établir et maintenir la confiance et un échange continu »². Dans la même veine, Bareil et Savoie (2002) affirment que « des personnes bien informées, ayant bien compris que le devenir de l'organisation affectera leur propre sort, s'avèrent plus susceptibles de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle »³.

En résumé, notre étude nous a permis de relever l'importance de la communication comme vecteur principal du changement (collerette et al. 2003). En effet, elle met en lumière l'importance d'expliquer non seulement les motifs de changement, mais surtout de s'assurer que les travailleurs ont bien compris tous les objectifs. De notre étude ressort également que la confiance peut être établie grâce à l'explication et surtout à la compréhension du changement. Le rôle de l'organisation consiste alors à maintenir un certain niveau de confiance chez les travailleurs, car c'est à travers eux qu'elle peut avoir la valeur ajoutée escomptée du changement.

Le deuxième résultat vérifié confirme que le changement structurel a un effet positif sur la performance car il permet aux enquêtés de travailler avec plus de précision et de qualité durant l'exercice de leurs activités professionnelles. Ainsi les salariés travaillent avec plus de rapidité et d'efficacité et ce, conformément à la réponse évoquée par un enquêté « je pense que le changement est dans le bon sens et contribue à l'amélioration de notre performance en général et facilite l'exercice des tâches ».

Les résultats qu'on a réalisés corroborent avec l'étude de (V. Barraud, Dédier et al, 2003) qui souligne que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structure et de système de gestion favorisant

¹ BAREIL, Céline et André Savoie, Op.cit., pp149-167.

² COLLERETTE, Pierre et al, Op.cit., pp 48-57.

³ BAREIL, Céline et André Savoie, Op.cit., pp149-167.

l'initiative et la créativité de ressource humaine¹.

Le troisième résultat relevé par notre étude, à savoir le renforcement de la motivation intrinsèque des salariés vis-à-vis de leurs activités professionnelles, montre que le changement structurel introduit par la sonatrach actuel a un effet positif sur l'augmentation du sentiment de plaisir à réaliser leur travail parce qu'il correspond bien à leur intérêt, et il leur apporte le moment de plaisir car ils apprécient mieux ce dernier.

Ces derniers résultats conviennent avec l'étude de (Déci et Ryan 2002) « les comportements intrinsèquement motivés sont ceux qui sont motivés par la satisfaction du comportement en lui-même plus que par les contingences ou les renforcements qui sont opérationnellement séparable de l'activité du sujet », « les comportements intrinsèquement motivés sont déclenchés de façons totalement libre et autodéterminé ,par intérêt et pour le plaisir de pratiquer l'activité en elle-même ,la motivation intrinsèquement s'appuie sur différentes formes de plaisir qui sont toutes en commun d'être pleinement autodéterminé »².

Le quatrième et dernier résultat, consiste la confirmation de l'impact positif du changement structurel sur l'implication affective des salariés car le lien affectif de ces derniers avec leur entreprise se trouve renforcé après l'introduction du changement. Et ils ont un sentiment de faire partie de la famille dans leur entreprise et ressentent vraiment les problèmes de leur entreprise comme si c'était leurs problèmes. Aussi ces résultats qui ont été réalisés sont conforme à l'étude de (Marrow et al,1993) « l'approche affective porte l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation »³.

Selon Allen et Meyer,1993 « cet attachement psychologique est caractérisé par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, une

¹ BARRAUD-Didier et al, Op.cit., PP 2-13.

² DECI.L, EDWARD et Ryan. M. Richard, Op.cit, pp 48-57.

³ MORROW P.C, et al, The theory and measurement of work commitment, Greenwich J.A.I Press, 1993.

disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et un fort désir d'en rester membre »¹.

¹ MEYER, JP; et al, Op. Cit, pp538-551.

Conclusion

Conclusion

Conclusion :

L'intérêt particulier que représente les changements au sein des entreprises, nous a motivé à étudier le changement structurel et son impact sur l'ajustement des salariés au travail. Au cours de notre recherche, nous avons tenté de montrer l'effet de ce dernier sur la communication au travail, la performance au travail, l'implication et la motivation de ses salariés au travail.

Compte tenu de nos objectifs, nous avons effectué une recherche quantitative, une enquête par questionnaire, qui nous a permis de vérifier nos hypothèses par la collecte d'un maximum d'informations par le biais du questionnaire

Plus précisément, cette recherche nous a permis de confirmer nos quatre hypothèses de recherche à savoir : la première hypothèse qui consiste à vérifier que le changement structurel contribue à l'amélioration de la communication, le contact entre les collègues du même niveau hiérarchique et avec les supérieurs hiérarchiques.

De même la deuxième hypothèse qui consiste à confirmer que le changement effectué a influencé positivement sur la performance des salariés, car les salariés travaillent plus rapidement et avec plus de précision et de qualité.

Aussi, la troisième hypothèse qui indique que les salariés sont plus motivés vis-à-vis de leurs activités professionnelles, les salariés font plus d'efforts car ils aiment leur travail et ils le font avec plaisir et satisfaction.

Enfin, la quatrième hypothèse selon laquelle on a confirmé que les salariés se sentent très attachés à leurs entreprises et fiers d'y appartenir et de faire partie de la famille et ils considèrent les problèmes de l'entreprise comme si c'étaient leurs propres problèmes.

Pour conclure, nous voulons signaler qu'une grande entreprise comme sonatrach doit prendre en considération la nécessité d'introduire des changements organisationnels fréquents afin d'améliorer ses activités et de s'adapter au nouveau

Conclusion

contexte national et international. Et de permettre enfin à ses salariés un meilleur ajustement au travail.

De plus, le changement doit demeurer l'une des préoccupations majeures des dirigeants et sa conduite une de leur principale responsabilité de management moderne.

Enfin la nécessité de sensibiliser les salariés sur les objectifs du changement en vue d'une meilleure préparation à l'acceptation de ce dernier, et d'assurer leur accompagnement pendant la période de l'introduction de ces changements pour une meilleure adaptation aux exigences de travail, sans oublié la nécessité des formations complémentaires afin de faciliter l'exécution des nouvelles taches provoquées par ce changement structurel partiel. Aussi, faciliter la réussite du changement par la création d'une communication organisée qui favorise l'implication ; dessiner une vision claire de l'avenir afin de faciliter dès le départ la communication et l'adhésion des salariés ; et s'assurer d'une implication constante des sponsors (capacité à mobiliser, motivation) etc.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

1- Les ouvrages méthodologiques :

- AKTOUF Omar ; méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal. Les presses d'université de Québec 1987.
- ANGERS Maurice ; initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. ED CASBAH, Alger, 1997.
- BOUDON Raymond ; « Les méthodes en sociologie », ED P.U.F, Paris,1969.
- COMBESSIE Jean-Claude ; « la méthode en sociologie », 3^{eme} édition, éd la découverte, Paris,2001.
- GRAWITZ Madeleine ; « méthode des sciences sociales ». 7^{eme} Edition. Paris, Dalloz, 1986.
- DESREUMAUX Alain ; « Structures d'entreprises » Vuibert, Paris, 1992.
- GUIDERE Mathieu, « méthodologie de la recherche : mémoire, master, doctorat », nouvelle édition, éd Ellipses, Paris, 2004.
- GUIDERE Mathieu, « méthodologie de la recherche : mémoire, master, doctorat », nouvelle édition, éd Ellipses, Paris, 2004.
- MACE Gordon, « Guide d'élaboration d'un projet de recherche »,2^{eme} éd, publié par les presses d'université Laval, Québec, Canada,1988.
- OUELLET Gilles, « Méthodes quantitatives en sciences humaines », 3^{eme} Edition, Canada, Avril 2009.

2. Ouvrage théorique :

- AKTOUF Omar, « Le symbolisme et la culture d'entreprise : des abus conceptuels aux leçons du terrain », dans CHANLAT J.F L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Québec, les presses de l'université Laval, 1990.
- AUBERT Nicole, « Diriger et motiver » éd d'organisation, 1997.

Liste bibliographique

- AUTISSIER. David ; BENSEBAA. Faouzi ; MOUTOT. Jean Michel. « Les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant ». Belgique. Mai. ED Dunod, Paris, 2012.
- BARTOLI. A, HERMEL.P, « piloter l'entreprise en mutation ». Edition d'organisation, Paris, 1986.
- BOUDOIN Pierre « la gestion du changement, une approche stratégique pour l'entreprise en mutation »1990.
- Bernard, M. Daniel, « Gestion de ressource humain pilotage social et performance ». 4eme édition, Paris, Dunod ,2001.
- Bareil, Céline et André Savoie, « Les acteurs de la transformation : Qui est concerné et comment ? », In Transformer l'organisation, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 2002.
- Collerette, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris, « La gestion du changement organisationnel : Cinquième partie Communication et Changement ». ISO Management Systems, mai/juin, 2003.
- COLLERETTE Pierre et Al, « le changement organisationnel : théorie et pratique », ED : presse de l'université de QUEBEC, p 08, 2008.
- Chandler, « organisation et performance des entreprises », Tome1(LES ETATS Unis 1880-1948), Paris, organisation, p 21, 1992.
- CARTON, G.D., « Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Paris : Anact,1997.
- DECI. L. Edward et RYAN. M. Richard, « handbook of self-determination research » university of Rochester, press,2002
- DURAND. J-P, WEIL.R, « sociologie contemporaine ». Vigot,1993.
- Gerald, « psychologie du travail et comportement organisationnel ». 2^{eme} Edition Gaétan Morin, 1996.
- GROUARD BENOIT, MESTON FRANCIS, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement ». DUNOD ,1998.

Liste bibliographique

- GILBERT Patrick, « organisation et comportement », Dunod, Paris, 2005
- GROUARD, Benoit ; MESTON, Francis « l'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement », DUNOD, 1998.
- KANTER, R. M; STEIN, B.A «The challenge of organizational change» New York: free press, 1992.
- KELLER Laurent, « les clés de la motivation au travail », Edition l'harmattan, paris, 2007.
- KOTTER, J. P, «leading and change» Harvard business review, 1996.
- KALIKA, Michel « structure d'entreprise : réalité déterminante et performance » Economica, Paris,1988.
- Lethielleux Laetitia. « L'essentiel de la GRH » .5ème édition, Gualino, Paris, 2011.
- Levy Leboyer Claude, « La motivation dans l'entreprise », modèle et stage, organisation, paris, 2003.
- LIVIAN Yves Frédéric, « ressources humaines », éditions d'organisation, 2003.
- MALCOLM Glawell, « le point de bascule ». ED transcontinental, 2003.
- Maurice Thévenet, « La culture d'Entreprise », 1ere édition, Puf, Paris 1993.
- MINTZBERG Henry « le management : voyage au centre des organisations » Ed d'organisation, Paris.
- MINTZBERG Henry et al « Transformer l'entreprise ». In Transformer l'organisation, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racine du savoir, 1982.
- MODWAY R.T, Porter L.W, et Steers R.M « Employee Organization, the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover » New York, Academic press, 1982.
- PESQUEUX Yvon, TRIBOULOIS Bruno, « la dérive organisationnelle, peut-on encore conduire le changement ? » Edition l'harmattan, Paris, 2005.
- Roland Calori et Tugrul Atame, « L'action stratégique : le management formateur ». Editions d'organisation, 1989.

Liste bibliographique

- RAYNAL Serge, « le management par projet ». Ed d'organisation, Paris, 2000.
- SHIMON L. Dolan et al, « psychologie du travail et comportement organisationnel », 2^{ème} Edition Gaétan Morin, P406, 1996.
- SHIMON L. Dolan et al, « psychologie du travail et comportement organisationnel ». 2^{ème} Edition, Gaétan Morin éditeur canada 2002.
- VAN DE VEN A. H. & Scott Poole M.S, « explaining development and change in organizations», 1995.

3. La liste des revues :

- COCH.L, FRENCH.J.R. P, « overcoming résistance to change human relation », vol 1, 1948.
- BARRAUD, Didier et al « l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : Le cas des pratiques de mobilisation Revue de gestion des Ressources Humain » n°47 ; pp-2-13, 2003.
- Demers C, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». Gestion – revue internationale de gestion (Numéro spécial sur la Transformation des organisations), 1999.
- Document le CNRSMS en collaboration avec PRIMITIVA Santos, professeur de SMS et membre du réseau national ressources. Edition du 20/06/2001 réalisé par
- Entreprise : Organisation et Fonctionnement MONASSIER Patrick Cours entreprise Page 7 sur 12.
- Le leadership dans la gestion du changement dans les organisations By J.L. Gilles Levasseur posted 01-13-2016 10 :21.
- LEWIN, Kurt; «frontiers in group Dynamics, human relations», vol. 1, n°2, 1947.
- MORROW P.C, «the theory and measurement of work commitment», Greenwich J.A.I Press, 1993.

Liste bibliographique

- MEYER JP et al, «Commitment to organization and occupation: Extension and Test of a three-component Conceptualization», journal of Applied Psychology», vol,78, PP538-551, 1993.
- MEYER JP and Herscovitch L, «commitment in the workplace: Toward a General, Model»; Human Resource Management Review, vol,11, PP.299-326, 2003.
- SCHERER Klaus R et Paul Ekman, « Approaches to emotion ». Sous la dir. de Klaus, 1984.
- Synthèse, management partie 3, chapitre 3 : « les différentes formes d'organisation du travail ».
- THIONVILLE. R er ROYER, M, « le développement des compétences de leadership en milieu Organisationnel ». Education Permanente, 1998.

4- Thèse :

- HAMOUTI Naoual, « le changement organisationnel, enjeux et insuffisances » ; faculté des sciences juridiques économiques et sociales, université Ibn Kenitra.

5- Site internet :

- [http//www.Orgsys.com](http://www.Orgsys.com).
- [www.definition .Fr](http://www.definition.fr) (Consultation 24 janvier, 2013).
- www.Sarthe France olympique. Com, Fiche 03 (Consultation le 11 Janvier 2013).
- [www. Sonatrach.dz](http://www.Sonatrach.dz)

Annexes

Annexe 1 :

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Questionnaire

(Thème : L'impact du changement structurel sur l'ajustement des salariés au travail)

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie du travail et des ressources humaines.

Ce présent questionnaire est destiné aux salariés de la SONATRACH de Bejaia « RTC » en vue d'examiner l'incidence du changement structurel (changement de l'organigramme) introduit récemment sur l'ajustement de ses salariés au travail.

Il nous semble utile de vous assurer que l'anonymat est garanti, et que les informations de ce présent questionnaire ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

Données socioprofessionnelle

1. Le genre?

1. Feminin 2. Masculin

2. L'age?

1. 20-30 ans 2. 31-40ans 3. 41-50ans 4. plus de 50 ans

3. Niveau d'instruction?

1. Moyen 2. Secondaire 3. universitaire

4. catégorie professionnelle?

1. Agent d'exécution 2. Agent de maîtrise 3. Cadre

5. Ancienneté Profetionnelle?

1. Moins de 3 ans 2. entre 3 et 6 ans 3. entre 6 et 9 ans 4. plus de 10 ans

6. Service d'affectation?

1. Services administratif et de gestion 2. Service technique

7. Poste occupé?

1. Poste administratif 2. poste de responsabilité 3. poste juridique
 4. poste comptable 5. ingénieur 6. technicien superieur

Questions se rapportant à la nature de la communication après le changement structurel:

8. Le changement structurel introduit récemment par votre entreprise répond-t-il à vos besoin en terme de communication et d'information?

1. Oui 2. Non

9. Ce changement contribue-t-il au renforcement de vos liens avec vos collègues de travail du même niveau hiérarchiques? Si oui, s'agit-il d'un renforcement de:

1. Oui 2. Non
 3. liens formels(professionnels) 4. liens informels(amical)
 5. les deux types de liens à la fois

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

10. Pensez vous que ce changement facilite vos contact avec vos supérieurs hiérarchiques?

1. Oui 2. Non

11. Avez vous été confronté aux situations suivantes après l'introduction du changement structurel?

- 1. Lenteurs dans l'acheminement de l'information
- 2. Conflit de rôles avec les collègues par manque d'information
- 3. Censure de l'information ascendante
- 4. Restriction des libertés de déplacements entre services
- 5. Rigidité des contacts entre collègues

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

12. Comment évaluez-vous le rôle de ce changement dans l'amélioration de votre communication au travail?

- 1. Faible contribution
- 2. Moyenne contribution
- 3. Forte contribution

Questions relatives à l'effet du changement structurel sur la performance des salariés:

13. Pensez-vous que vous êtes plus efficace dans votre travail après l'introduction de ce changement?

- 1. Oui
- 2. Non

La question n'est pertinente que si X13 = "Non"

14. Après l'introduction de ce changement, pensez-vous que vous travaillez avec plus de précision et de qualité?

- 1. Oui
- 2. Non

15. Ce changement structurel vous permet de travailler rapidement?

- 1. Oui
- 2. Non

Question relatives à l'effet du changement structurel sur l'implication affective des salariés:

16. Votre entreprise représente beaucoup pour vous après ce changement ?

- 1. Pas du tout d'accord
- 2. Assez peu d'accord
- 3. Tout à fait d'accord

17. Vous vous sentez affectivement attaché à votre entreprise après ce changement?

- 1. Pas du tout d'accord
- 2. Assez peu d'accord
- 3. Tout à fait d'accord

18. Vous êtes fier d'appartenir à votre entreprise après ce changement?

- 1. Pas du tout d'accord
- 2. Assez peu d'accord
- 3. Tout à fait d'accord

19. Vous éprouvez vraiment un sentiment d'appartenance à votre entreprise après ce changement?

- 1. Pas du tout d'accord
 - 2. Assez peu d'accord
 - 3. Tout à fait d'accord
-

20. Vous avez le sentiment de faire partie de la famille dans votre entreprise après ce changement?

1. Pas du tout d'accord 2. A assez peu d'accord 3. Tout à fait d'accord

21. Vous ressentez vraiment les problèmes de votre entreprise comme si c'étaient les vôtres après ce changement?

1. Pas du tout d'accord 2. Assez peu d'accord 3. Tout à fait d'accord

22. Globalement comment évaluez-vous votre lien affective avec votre entreprise après l'introduction de ce changement structurel?

1. Très attaché 2. Moyennement attaché 3. Pas du tout attaché

Questions relatives à l'effet du changement structurel sur la motivation intrinsèque des salariés:

23. Parceque vous aimez votre travail après ce changement?

1. Pas du tout d'accord 2. Assez peu d'accord 3. Tout à fait d'accord

24. Pour les moments de plaisir que votre travail vous apporte après ce changement?

1. Pas du tout d'accord 2. Assez peu d'accord 3. Tout à fait d'accord

25. Parceque vous avez du plaisir à faire ce travail après ce changement?

1. Pas du tout d'accord 2. Assez peu d'accord 3. Tout à fait d'accord

26. Parceque ce travail correspond bien à vos intérêts après ce changement?

1. Pas du tout d'accord 2. Assez peu d'accord 3. Tout à fait d'accord

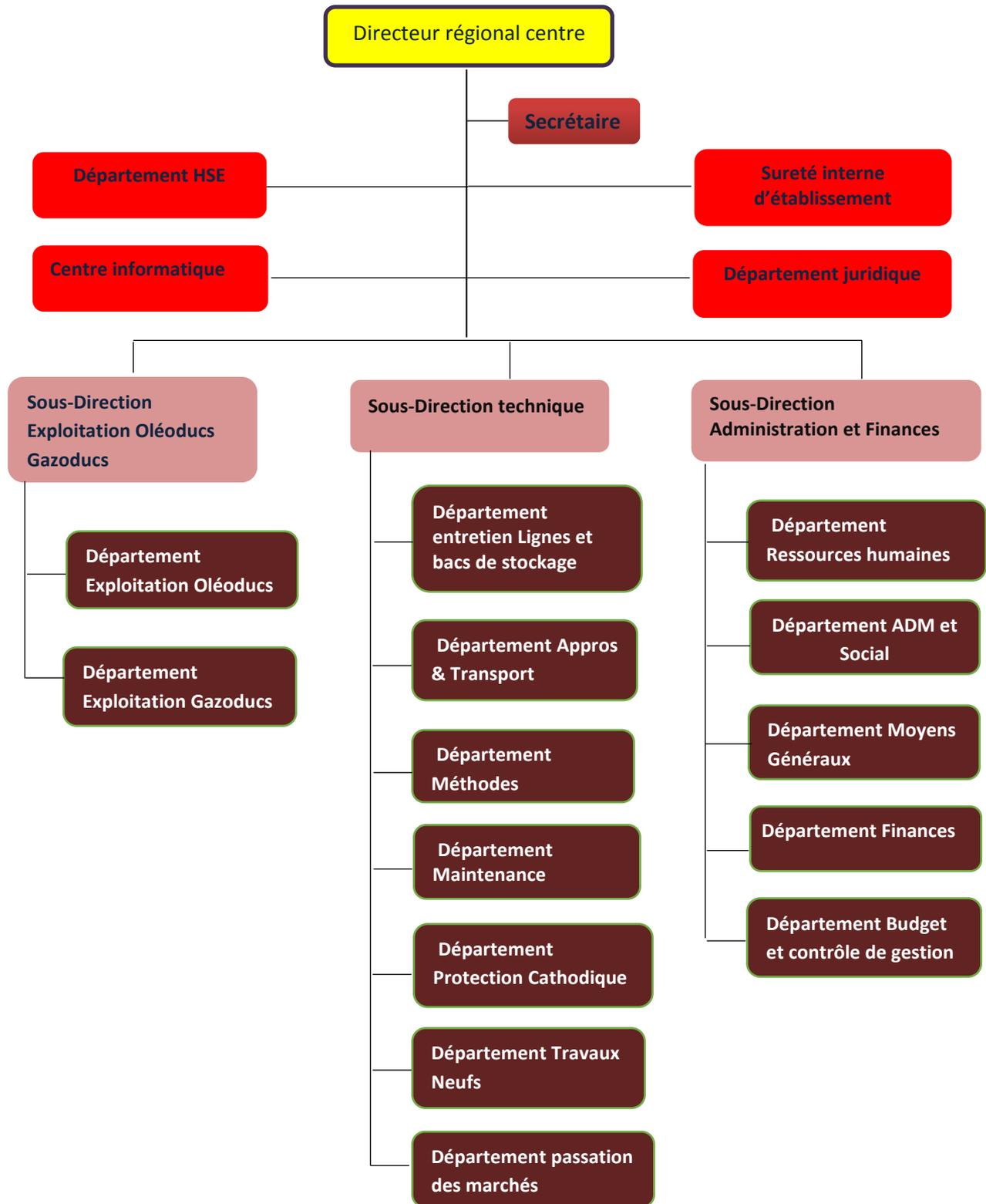
27. Globalement comment évaluez-vous votre motivation vis-à-vis de vos activités professionnelles après l'introduction de ce changement structurel?

1. Très forte 2. Moyenne 3. Faible

28. Si vous jugez que le changement structurel introduit par votre entreprise entrave votre efficacité que suggérer vous afin d'y remédier à cette situation?

| |
|--------------|
| |
|--------------|

Annexe 2 : Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre(RTC)



Annexe 3 : Ancien organigramme de RTC Sonatrach

