

**CHANGEMENT ET INNOVATION ORGANISATIONNELS,
PARI POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE
CAS DE L'ENTREPRISE ENAFOR**

FATIHA Allali¹

Résumé:

Aujourd'hui, l'entreprise est évaluée à partir de sa politique sociale et du respect des droits de l'homme. C'est un facteur d'importance croissante, exprimant la responsabilité sociétale de celle-ci et de manière indirecte, consistant également à établir un alignement de la dynamique concurrentielle. Dans cette perspective, le concept de développement durable est en train de faire émerger une nouvelle culture et induire un changement organisationnel profond au sein de nombreuses entreprises. Cet article vise à décrire le changement et l'innovation organisationnels comme source de pression constante dans les contemporaines organisations et en tant que telle constitue un moyen potentiel pour satisfaire les trois dimensions de développement durable (économiques sociales et environnementales). Il s'agit pour les entreprises de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité et d'adopter des nouvelles pratiques organisationnelles contribuant à l'amélioration de la société.

Mots clés : innovation organisationnelle, changement, développement durable, performance, amélioration continue.

الملخص:

يتم تقييم المؤسسات اليوم وفقا لسياساتها الاجتماعية ومدى احترامها لحقوق الإنسان. يشكل هذا العامل أهمية متزايدة معربا عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وبشكل غير مباشر وسيلة لاكتساب ديناميكية تنافسية. من هذا المنظور، يعمل مفهوم التنمية المستدامة اليوم على إبراز ثقافة جديدة وضرورة للتغيير والتجديد التنظيمي في الكثير من المؤسسات. وعليه تهدف هذه المقالة إلى إبراز أهمية تحقيق التنمية المستدامة (تنمية بيئية، اجتماعية واقتصادية معا) في المؤسسات من خلال التغيير والتجديد التنظيميين. فعلى المؤسسات اليوم أن تأخذ في الحسبان الآثار الاجتماعية والبيئية لنشاطها اليومي والعمل على تبني أساليب تنظيمية جديدة من شأنها أن تساهم في تطوير المجتمع والمحافظة على البيئة

¹ Maitre assistant à l'université de kasdi Merbah – Ouargla, E-mail:
allalifatih@yahoo.fr

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، التجديد التنظيمي، التنمية المستدامة، الأداء، التحسين المستمر.

Introduction :

Avec les instabilités environnementales et les crises économiques et sociales qui nous vivons actuellement, les entreprises contemporaines se trouvent face un formidable défi. Elles ne sont plus seulement concernées par leurs objectifs économiques, ou la diversification de leurs produits, mais aussi par les responsabilités sociales et environnementales qui leurs sont imposées. Cette nouvelle exigence est maintenant fortement établie sur les préoccupations des dirigeants. Ils ont besoin de changer et d'innover afin d'intégrer la dimension sociétale dans leur stratégie et même dans leurs activités quotidiennes. Ce sens nous conduit à chercher si une politique de développement durable dans les entreprises actuelles exprime-t-elle principalement un besoin du changement et d'innovation organisationnels ?

Dans cet article nous nous intéressons plus spécifiquement au changement et à l'innovation organisationnelle, outils de gestion permettant à toute entreprise de rester compétitive et d'améliorer continuellement ses performances dans un esprit de développement durable. Au début de ce travail nous présenterons un ensemble de conceptions de terme du développement durable. Ensuite nous discuterons le développement durable pour les entreprises actuelles comme besoin éthique et au même temps enjeu stratégique. Nous parlerons après sur le défi du changement et d'innovation organisationnels qui devient de plus en plus nécessaire pour une politique de développement durable et nous présenterons les différentes pratiques organisationnelle susceptibles de favoriser et de promouvoir la responsabilité sociétale des

entreprises. Enfin, la dernière partie présentera une étude de cas sur la société ENAFOR.

1- Conception du développement durable :

Selon l'une des définitions du rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement publié en 1987 (commission Brundtland), le concept de développement durable "*est un processus consensuel de prise de décision au sein des états, des institutions et des sociétés dans lequel l'impact des activités économiques, l'environnement ou l'écosystème et le bien-être de la société sont intégrés et optimisés sans compromettre les besoins des générations futures*"². Il s'entend d'un développement qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementales, sociales et économiques des activités. C'est un développement, économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable. Il insiste sur la notion de temps c'est-à-dire pour une amélioration sur le long terme du bien-être de tous. Il vise trois finalités :³

- Conserver un certain confort, un bien être, voire l'améliorer.
- Progresser dans notre attitude à vivre de manière plus solidaire avec nos voisins et les autres habitants de la planète.
- Améliorer notre aptitude à vivre plus en harmonie avec notre environnement naturel.

On peut dire aussi que le développement durable est une attitude, un regard critique permanent sur nos pratiques et nos certitudes quotidiennes. Il suppose ainsi

² Chantal BONNET, marché et développement durable un modèle gagnant, édition alpha, Alger, 2006, P21

³ Farid BADDACH, le développement durable, édition groupe eyrolle, paris, 2008, P16

une logique de progrès continu et un équilibre le plus harmonieux possible entre l'économique, le social et l'environnemental. Il doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement des générations présentes et futures. Il doit être donc compris comme développement à la fois :⁴

- Supportable pour les écosystèmes dans lesquels nous vivons, donc économie en ressources naturelles et aussi propre que possible.
- Viable autosuffisant à long terme, c'est-à-dire fondé sur des ressources renouvelables et autorisant une croissance économique riche en emploi notamment là où les besoins essentiels ne sont pas couverts
- Vivable pour les individus et les collectivités, donc orienté vers la cohésion sociale et l'accès pour tous à une haute qualité de vie.

Le terme de développement durable se remonte dans le monde des entreprises aux années 50 lorsque BOWEN écrivait que " *les entreprises devraient intégrer la dimension sociétale dans leurs stratégies pour répondre aux exigences de la société*".⁵ L'entreprise traditionnelle est soumise au critère d'efficacité économique, le concept de développement durable l'expose de surcroît aux critères d'efficacité écologique et sociale⁶. Il s'appuie sur la qualité environnementale et sociale des produits, l'utilisation et l'élargissement des formes alternatives des consommations, ainsi que sur la réduction des ressources naturelles utilisées. En permettant finalement d'assurer un équilibre des pouvoirs entre les priorités économiques et les impératifs sociaux et écologiques des entreprises.

⁴ Christian BRODHAG, Florent Breuil et autres, dictionnaire du développement durable, édition afnor, Paris, 2004, p66.

⁵ Khaled TAHARI, La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition, université d'Oran-Algérie consulté sur le site www.aderse.org/./La%20responsabilité%20sociale%20de%20l'entreprise%20e, le 08/07/2010

⁶ Beat BURGEMMEIER, économie du développement durable, 2^{ème} édition, Boeck université, Bruxelles, 2007, P248

Il n'y a pas de développement durable si le respect des droits humains, la valorisation des ressources humaines, la protection de l'environnement, l'observation de normes éthiques dans les rapports avec les clients et avec les fournisseurs, la bonne gouvernance d'entreprises et l'engagement sociétal de l'entreprise, ne sont pas respectés.⁷ En plus, Selon la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)⁸, actionnaires, dirigeants, consommateurs, salariés en même temps que des collectivités locales ou des organisations non gouvernementales, ou toute institution capable d'influencer la stratégie de l'entreprise, doivent être associées au processus de décision. L'entreprise est donc le lieu de socialisation des individus, mais aussi de la société dans son ensemble. Elle doit s'interroger sur sa fonction sociale, sur sa légitimation et se poser la question des effets qu'elle produit sur la société.

2- Développement Durable: entre Besoin éthique et Enjeu Stratégique

Pour Peter Drucker l'entreprise n'est plus, comme au temps de Fayol, considérée comme un instrument. Elle dépasse également sa simple fonction économique de la recherche du résultat. L'organisation possède avant tout un rôle social.⁹ Selon ce raisonnement, les objectifs des entreprises d'aujourd'hui ne doivent pas être seulement matériels mais aussi sociaux et écologiques. L'entreprise a besoin de confronter de nombreuses contraintes afin d'améliorer leur efficacité dans les domaines économique, social et environnemental à la fois. Mais dans la réalité, notre mode de développement actuel est centré sur la performance économique : Les dirigeants n'agissent que

⁷Interventions introductives et Conclusions du Séminaire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'espace francophone, Rabat, Maroc, 28 février au 1er mars 2008, p03

⁸ Rousseau SANDRINE, Entreprises publiques et développement durable : Réflexion sur un engouement, *Revue française de gestion*, 2008/5 n° 185, p56

⁹ Peter DRUCKER, vers la nouvelle organisation, la fondation Drucker, l'entreprise de demain, édition village mondial, Paris, 1998, p11

pour leurs objectifs financiers, le progrès technologique ne favorise que l'accroissement de la productivité et la mondialisation des marchés ne contribue qu'à l'augmentation des échanges commerciaux et des flux financiers.

En plus, selon l'analyse traditionnelle de Williamson, (1985) des coûts de transaction¹⁰, les individus et par extension les entreprises agissent de façon opportuniste, en utilisant des voies égoïstes et avec ruse. Dans ce sens, la réussite des entreprises n'entraîne pas certainement le progrès sociale et ne contribue pas nécessairement à la résoudre des problèmes de la société. Au contraire sous la pression permanente du marché, les activités économiques sont souvent à l'origine de problèmes sociaux graves (le travail des enfants, les salaires démesurés, exclusion sociale, inégalité croissante dans les pays et entre les pays, précarité de l'emploi...). Ainsi que les choix d'investissement peuvent générer des risques et d'évènements catastrophiques naturels (pollution de l'air et de l'eau, épuisement des ressources naturelles, érosion des sols, déforestation, émission de gaz, marées noires, pluies acides, etc).

Il est donc normale que les effets des activités des entreprises soient soumis à la critique, encadrés par des règles et assujettis au contrôle. Dans ce cadre, le développement durable exige de la part des entreprises de s'imposer des contraintes visant notamment à légitimer leurs actions et d'intégrer des préoccupations sociétales dans leur fonctionnement. Ces préoccupations sont envisagées notamment par le respect des normes dans les domaines de l'environnement (ISO 14001, ISO 14004, ISO 26000), de l'hygiène et de la sécurité au travail (OHSAS 18001, BS 8800), du social et de l'éthique (SA 8000, AA 1000) et de l'excellence (EFMQ).

¹⁰Faouzi BENSEBAA Et Amira Amara, La mise en œuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs, colloque international sur gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, l'université de Tlemcen ,5 et 6 décembre 2007, p2

Mais en réalité, on ne peut mépriser qu'il existe également un alignement de la dynamique concurrentielle selon des normes sociales et environnementales. Bien évidemment que les impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise influent sur l'image et la réputation de l'entreprise et reflètent la valorisation et le modèle économique même de l'entreprise. C'est pour cela les enjeux stratégiques jouent aussi un rôle primordial dans l'orientation des entreprises vers le développement durable. Ils sont marqués par l'émergence de l'orientation client, nouveaux critères d'excellence, et l'entrée sur de nouveaux marchés.

Dans ce sens, il faut que les entreprises soient aujourd'hui de plus en plus nombreuses à considérer le développement durable non comme un coût mais comme un investissement; non comme une contrainte mais comme une opportunité à saisir et comme un enjeu stratégique.¹¹ C'est une nouvelle stratégie de développement qui peut être utilisée comme enjeu capital dans la concession des avantages comparatifs, au moment opportun réalisant par une dynamique de compétitivité proactive.

Selon une étude faite par Harvard, l'université d'excellence des élites du capitalisme mondialisé, les entreprises viables aujourd'hui, sont celles qui sont capables de contribuer à créer de la valeur, des écosystèmes en santé et des communautés solides. Ceci se traduit de manière immédiate par l'amélioration des performances financières et une meilleure stabilité sur le marché, même lors des moments difficiles (réputation et marque solide). En rappelant que les marchés actuels sont de plus en plus exigeants en ce qui concerne la qualité, la reconnaissance du produit, la transparence des processus productifs et la force sociale de la marque. Mais en parallèle, il est de plus en plus difficile pour les entreprises de rester compétitives par la différenciation de

¹¹ J. Ernult, A. Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des Parties prenantes : Évolution et perspectives, Cahiers du CEREN 21, 2007, P5

leurs produits. A cet effet, Philip kotler pense que le civisme ou le manque de civisme constitue aujourd'hui le mode de différenciation le plus efficace.¹² Il s'agit pour les entreprises de prendre conscience du fait que l'amélioration des conditions environnementale et sociale par un management socialement responsable et respectueux des attentes des différentes parties prenantes, se traduira pour elles par diverses opportunités¹³, telle que:

- Valoriser son image dans la société et auprès des différentes parties prenantes.
- Répondre aux attentes des clients avec pour contrepartie des avantages concurrentiels certains.
- Mobiliser le personnel en le faisant davantage adhérer aux objectifs et valeurs de l'entreprise.
- Enfin, maîtriser les risques environnementaux et sociaux, la garantie étant la prévention contre les accidents coûteux et parfois suicidaires pour la pérennité de l'entreprise ; etc.

Tous ces arguments significatifs indique que le développement durable est donc une forme de responsabilité sociétale dite stratégique qui va bien au-delà des actions réservées pour avoir des certifications des normes nationales ou internationales .Il devient synonyme de pérennité ou de viabilité et une vision stratégique incontestable qu'elle affecte la position de l'entreprise par rapport aux concurrents. Il est crucial pour la survie à long terme de l'entreprise et pour ses avantages plus ou moins durables : améliore l'image publique et la légitimité dans la société, renforce la compétitivité, attire les meilleurs candidats et fidélise les talents dans un environnement de travail complexe et en constante mutation. Néanmoins, face à ces objectifs ambitieux, il s'agit de repenser

¹² Philip kotler, concurrence et citoyenneté, L'entreprise de demain, Philip kotler, la fondation Drucker, l'entreprise de demain édition village mondial, Paris, 1998, p122

¹³ Abdesselem Bendiabdellah, gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, communication introductive, colloque international sur gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, l'université de Tlemcen ,5 et 6 décembre 2007, p6

l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise pour servir un nouveau modèle de société.

3 – Défi du changement et d'innovation organisationnels :

Concernant le besoin du changement et d'innovation organisationnels comme démarche de développement durable, nous entprenons par la commission mondiale sur l'environnement et le développement qui définit le développement durable comme "*processus de changement par lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, des changements techniques et institutionnels se trouvent en harmonie et renforcent le potentiel actuel et futur de satisfaction des besoins des hommes*". Dans le même sens, Einstein a confirmé que l'entreprise a besoin de changer afin d'améliorer sa relation avec la société. Selon lui : "*on ne peut pas résoudre des problèmes avec les mentalités qui ont créées*". Bernard CALISTI et Francis KAROLEWICZ¹⁴ affirment de leur coté que l'entreprise doit être en contact permanent avec son environnement dans un ajustement créateur et dès qu'elle perde ce contact, son potentiel de vie diminue. Cela met en évidence que l'innovation continue s'avère indispensable, afin de protéger les sources de revenus existantes, générer de nouvelles et répondre aux exigences croissantes de la société.

En plus, le concept de l'innovation organisationnelle renforce aussi la dimension sociale a été pressé en service à surmonter les problèmes de la responsabilité environnementales et sociales (Holmes et Moir, 2007; Midttun, 2007)¹⁵. Nous retiendrons également la définition de Pavitt (2003) qui voit l'innovation organisationnelle et la responsabilité sociale deux termes

¹⁴ Bernard CALISTI, Francis KAROLEWICZ, RH et développement durable Une autre vision de la performance, Edition d'organisation, paris, 2006, P86

liés¹⁶. Par exemple, Délocalisation de la production, externalisation et l'organisation de la production à l'échelle internationale accroît la puissance des très grandes firmes. Conjointement elles se développent ainsi dans le cadre d'une responsabilité sociale et environnementale (respecter les normes internationales, ouvrir des postes d'emploi, mieux servir le client, chercher des énergies renouvelables,...). Face à cette exigence, les entreprises sont actuellement, occupées par la définition des bons modèles d'organisation, considérés comme conditions sociales et sociétales de leur programme de développement.

Dans la même considération, le développement durable est trop souvent considéré comme une innovation modulaire dans les organisations et l'innovation bénéfique principalement à l'environnement. Un peu plus de la moitié des entreprises franc-comtoises ont innové entre 2006 et 2008 dont l'innovation organisationnelle est la forme la plus fréquente et 66 % des entreprises innovantes ont introduit une innovation apportant un bénéfice environnemental. Dans cette optique, l'innovation organisationnelle constitue un défi pour un nombre considérable d'entreprises adoptant une culture de développement durable. Il s'agit d'une nouvelle logique d'organisations et de fonctionnement pour garantir avec la dynamique de création de valeurs matérielles des nouvelles valeurs immatérielles (contribution au développement de comportements écologiques et réalisation d'activités d'intérêt collectif). C'est-à-dire que ces mouvements de changement et d'innovation organisationnels doivent viser concrètement :

- La préservation de l'environnement : la gestion des déchets, les économies d'énergie, l'utilisation accrue des ressources renouvelables, l'application de nouvelles réglementations environnementales,

¹⁶ Christian LEBAS, Nicolas POUSSING Les comportements d'innovation et de responsabilité sociale sont liés. Une analyse empirique sur des données luxembourgeoises, article présenté au séminaire de l'IREGE, 14 Janvier, 2010, p 03

la limitation d'émission des gaz et des bruits, le marketing vert...

- Le respect des normes sociales : le respect des droits de l'homme, la gestion des risques professionnels, la valorisation des ressources humaines, l'observation de normes éthiques dans les rapports avec les clients et avec les fournisseurs, la bonne gouvernance, le syndicat, le respect des cultures, la participation à la vie locale, etc.

L'introduction du concept de développement durable dans l'entreprise modifie donc ses objectifs, sa stratégie et encore son mode d'organisation et de fonctionnement. Il s'agit d'identifier premièrement les modes d'organisation et de gestion classiques mis en cause par l'introduction de concept de développement durable et de trouver les moyens de mieux comprendre de quelle manière ils peuvent évoluer. En créant de nouvelles structures moins hiérarchisées et un nouveau mode management moins centralisé et moins directif. Elle engendre aussi des changements et des innovations sur la nature des fonctions exercées par l'entreprise (la fonction hygiène et sécurité, la fonction de l'audit qualité interne,...), comme elle provoque également un bouleversement dans la manière dont ces différentes fonctions sont pratiquées. Des nouvelles pratiques socialement innovantes soient encouragées afin que les conditions de travail des salariés ne se dégradent, en passant par le développement des logiques de sécurisation des parcours professionnels d'après les formations et les stages de perfectionnement. En impliquant des dimensions des contacts entre entreprise et ses client et fournisseurs afin d'éviter tous les paradoxes et les contradictions néfastes à la confiance et également à l'efficience.¹⁷ Il s'agit de reformer l'organisation de l'entreprise en vue de mettre en place une

¹⁷ Isabelle PYBOURDIN, TIC et changement organisationnel : approche par l'accompagnement Communication et organisation N°: 37, 2010, P37

structure transversale et des modes du management participatif qui servent clairement un développement durable. Dans la même perspective, des innovations organisationnelles disposent des relations de partenariat et d'association des entreprises mutualisant leurs compétences matérielles et humaines et proposant des contrats stables aux salariés, tout en répondant à leur impératif de flexibilité et de qualité.¹⁸

En plus, L'un des objectifs clés des politiques de GRH est de faire participer davantage les employés par des équipes autogérées, pouvoirs transférés aux employés et la participation aux bénéfices. A cet égard, le changement conduit à des évolutions symboliques et identitaires considérables comme les mouvements syndicaux (Loubet, 2001)¹⁹. Ce sont des pratiques organisationnelles grâce auxquels les entreprises peuvent faire augmenter l'engagement et la motivation des salariés envers le développement durable. Ils exigent habituellement une modification des comportements, des attitudes, des habiletés, des modes de travail. Il s'agit notamment de développer l'information sociale et environnementale communiquée par les entreprises à l'attention de leurs parties prenantes (actionnaires, salariés, ONG, riverains, etc.). Ainsi la synergie de continuité et de l'autorégulation nommée changement permanent, doit en réalité s'appuyer sur des logiques d'intelligence collective et d'apprentissage organisationnel.

4- Cas de l'entreprise ENAFOR:

L'Entreprise Nationale de Forage (ENAFOR) assure le forage de puits, ainsi que l'exploitation de gisements d'hydrocarbures et/ou de nappes d'eau, les opérations d'entretien des puits producteurs de Pétrole ou de gaz (Work-Over) pour le compte des clients nationaux et internationaux. Elle a pour mission de participer

¹⁸Olivier BOUBA- Olga, L'innovation ne s'arrête pas à la technologie, www.agefi.com consulté le 21/05/2007

¹⁹Richard SOPARNOT, L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Gestion*, 2004/4 Vol. 29, p33

activement à l'effort déployé par le groupe SONATRACH pour la reconstitution des réserves hydrocarbures et énergétiques en général.

Le domaine d'activité de cette entreprise impose la responsabilité sociétale comme composante stratégique et un élément capital dont elle doit tenir compte. Face à cette exigence, l'entreprise est actuellement, occupée par la définition des bons modèles d'organisation et fonctionnement, considérés comme conditions sociales et environnementale de leur programme de développement. La culture d'ENAFOR s'appuie sur des valeurs qui sont le fondement de ses actions présentes et futures: prévention et sécurité au milieu du travail, l'esprit d'équipe, la transparence, le professionnalisme et la protection de l'environnement.... Elle s'est assigné des objectifs ambitieux répondant aux standards internationaux exigés par le marché, ayant pour finalité la pérennité et le développement durable.

Face à ces objectifs, ENAFOR a adopté un ensemble des changements et des innovations organisationnels destinés d'une part à gérer et à améliorer continuellement la performance globale des activités et d'autre part à assurer de plus en plus un développement durable. A savoir :

4 -1 Changement et innovation des procédés et des techniques de production :

Dans le cadre de la préparation de la relève, le rajeunissement et l'amélioration des processus du travail et la modernisation des moyens de production, ENAFOR a entrepris ce qui suit :

- L'acquisition des appareils neufs de forage et Work-Over pour la maîtrise de la haute technologie du forage et des coûts de production.
- La réalisation d'un large programme de revamping pour la mise à niveau international de ses installations de forage (tel que l'introduction du Top Drive, S.C.R

- et traitement des solides, conformément aux normes A.P.I et I.A.D.C) afin de rester dans la pointe de sa branche d'activité.
- L'assainissement, le réaménagement et l'organisation des zones de stockage au niveau des différentes bases de l'entreprise.
 - La mise en place des audits qui ne sont pas seulement utilisés par l'entreprise comme des instruments de mesure des performances atteintes par rapport à des objectifs prédéfinis, mais aussi comme des outils permettant aux entités de progresser de manière continue dans le sens d'une amélioration de leur performance sociale.
 - La modernisation de ses moyens et technologie informatiques par l'utilisation de nouveaux systèmes de gestion de réalisation (le E.R.P, progiciel de gestion intégré).
 - la mise en place des travaux de maintenance préventive de l'ensemble de ses moyens de production et de logistique et la mise à jour de la banque de données relative au cycle de vie de ses moyens grâce au système de Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO).
 - La procuration des pouvoirs de prise de décisions aux chefs de chantiers concernant la supervision de l'opération de forage et maintenance des puits, afin de réaliser les objectifs attendus et respecter les délais fixés.

4-2 Valoriser et préserver les compétences et relever le niveau de qualification:

Avec une expérience et un savoir faire de plus de 40 ans dans le métier de forage pétrolier, les ressources humaines, notamment les compétences constituent le facteur clé de la réussite pour ENAFOR. Sa politique dans la Gestion de ses ressources humaines consiste à former et retenir le personnel à haut potentiel dont l'entreprise a besoin dans un environnement socio-économique de plus en plus ouvert et compétitif. C'est pour cette raison, la société a entamé:

- Le recrutement de jeunes universitaires et des spécialistes dans les métiers professionnels constituent une action continue et prioritaire.
- La mise en place de mesures incitatives et de stimulation en termes d'avantages sociaux par la surveillance médicale des travailleurs et la prime de fidélité et de motivation pour le personnel particulièrement en faveur de son personnel clé de forage et des métiers spécifiques.
- Le renforcement des relations du travail et la loyauté par la modification du contrat du travail.
- L'amélioration des conditions d'accueil et de prise en charges des nouvelles recrues, ainsi que l'amélioration des conditions de vie et de travail sur les bases de vie et chantiers.
- La mise en œuvre du nouveau Référentiel Permis de travail du Groupe SONATRACH, pour lequel ENAFOR a mis en place un plan de formation sensibilisation spécifique pour en assurer la maîtrise.
- La formation des managers au leadership les spécialités du forage, électricité et mécanique de sonde et de Well Control

afin de constituer un levier privilégié pour la promotion et le développement des ressources humaines.

- La mise en place d'une structure formelle d'échanges avec les employés et d'une politique de transparence et de gestion participative. En permettant aux salariés d'exprimer leurs attentes, de faire part des problèmes liés à son activité et de participer à leur résolution en partenariat avec les responsables de la société.
- La mise en place des accords de coopération et des relations avec ses clients, fournisseurs, et aussi avec d'autres entreprises, les universités, centres de recherche et des institutions publiques à travers des alliances (des partenariats ou de sous-traitance). Ces relations permettent de développer un capital social, échanger des informations pertinentes et développer une communication efficace et rapide, réduire les coûts de transaction, entretenir un système de veille technologique et surtout d'accéder à des compétences et des moyens complémentaires et synergiques.

4-3 changements et innovations organisationnels visent principalement QSHE:

Dans le même sens et dans le cadre de sa politique QHSE, ENAFOR a engagé une série d'actions :

- La sensibilisation du personnel à l'application rigoureuse des procédures et des instructions de travail et de sécurité.

- La généralisation du passeport HSE pour s'assurer que les visites périodiques réglementaires sont réalisées, et que les formations appropriées sont prodiguées aux travailleurs exposés aux risques professionnels.
- La mise en place des tableaux de bord « Environnement » au niveau de chacune des structures opérationnelles de l'entreprise pour assurer le suivi et le contrôle (suivi des consommations, ségrégation et collecte des différents déchets, imitation des rebuts...).
- Le lancement d'un programme de formation continue du personnel pour l'application d'un large programme H.S.E (Santé, Sécurité et protection de l'Environnement) au milieu de travail.
- L'évaluation des risques liés aux postes de travail (EVRP), initiée par la direction centrale HSE SONATRACH, qu'ENAFOR s'est appropriée pour l'application au niveau des chantiers de forage et des structures logistiques.
- La certification de son Système de Management Intégré (SM/QHSE) Qualité Santé – Sécurité selon les normes internationaux ISO 9001-2008 (Qualité), ISO 14001-2004 (Environnement) et le référentiel OHSAS 18001-2007 pour la Santé et la Sécurité.
- surveillance réguliers des audits internes conforte la fiabilité et l'amélioration continue du Système de Management Intégré mis en place par l'Entreprise.

- La mise en place de la méthode STOP sur les chantiers de forage et son déploiement au niveau du reste des structures depuis 2012.
- L'assainissement, le réaménagement et l'organisation des zones de stockage au niveau des différentes bases de l'Entreprise.
- La mise en œuvre du nouveau Référentiel Permis de travail du Groupe SONATRACH, pour lequel ENAFOR a mis en place un plan de formation sensibilisation spécifique pour en assurer la maîtrise.
- La dotation d'un système d'information puissant, dont l'information est devenue la matière première du travail.
- Le développement d'une autorité professionnelle naturelle, et un savoir déléguer et responsabiliser plus proche de l'opérationnel quotidien.

5- Résultats et perspectives de l'entreprise :

ENAFOR reste l'une des premières entreprises Algériennes qui se sont illustrées dans une démarche du développement durable. Les actions précédemment citées ont permis d'améliorer de manière conséquente la performance et le climat social de l'entreprise. D'abord, grâce aux efforts des collectifs de nombre de nos chantiers, la société accomplissent continuellement les opérations de Forage, de Work-Over et de Démontage Transport et Montage (DTM), en des temps records, par rapport aux exigences et les pré-requis des maitres d'œuvres. Le tableau ci-dessous montre les performances réalisées au 1er trimestre 2013.

Tableau 1: Performances DTM réalisées au 31 Mars 2013

APPAREIL	MOIS	ACTIVITÉ	TEMPS PRÉVU PAR LE CLIENT (Jour)	TEMPS RÉALISÉ PAR L'APPAREIL (Jour)	GAIN (Jour)
ENF 03	janv.	WORK-OVER	11,00	8,00	3,00
	fév.	WORK-OVER	10,00	7,00	3,00
	Mars	WORK-OVER	10,00	9,00	1,00
ENF 04	janv.	WORK-OVER	7,00	5,50	1,50
	fév.	WORK-OVER	9,00	7,00	2,00
ENF 25	janv.	WORK-OVER	8,00	7,16	0,84
ENF 30	janv.	WORK-OVER	40,00	31,96	8,04
ENF 34	fév.	WORK-OVER	8,00	7,29	0,71
ENF 35	janv.	EXPLORATION	25,00	23,00	2,00

Source: www.enafor.fr

Ces indicateurs performance opérationnelle reflètent l'amélioration de la flexibilité de système de production et le développement des dispositifs de prévention pour éviter les risques de dysfonctionnement dont l'efficacité augmente. En réduisant les coûts des activités et les délais de réalisation qui permettent l'entreprise d'améliorer le rendement en matière de productivité, la compétitivité sur les prix et de gagner plus des parts de marchés.

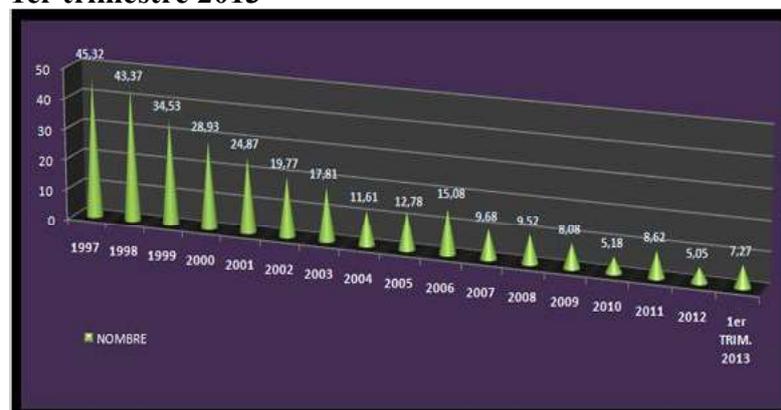
Ensuite, l'application rigoureuse des normes HSE par l'entreprise est couronnée d'année en année, de succès et ce, par l'accomplissement de performances remarquables en matière du nombre (figure1) et du taux de fréquence des accidents au niveau de plusieurs chantiers (figure2). Et l'ordre du mérite est la réalisation de records exceptionnels de 365 jours et plus, sans accidents de travail.

Figure 1: L'évolution du nombre d'accidents de 1997 au 1^{er} trimestre 2013



Source: www.enafor.fr

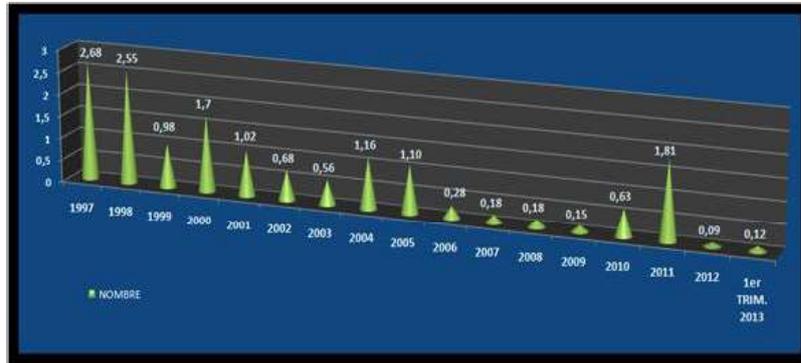
Figure 2: L'évolution du taux de fréquence de 1997 au 1^{er} trimestre 2013



Source: www.enafor.fr

La sensibilisation du personnel à l'application rigoureuse des procédures et instructions de travail et de sécurité, accompagnées de campagnes de sensibilisation permettant à l'Entreprise de continuer à enregistrer des performances sur performances en matière de la gestion des risques du travail. Cela est encore confirmé par l'évolution du taux de gravité des accidents et des incidents du travail durant les années précédentes (figure3).

figure3: L' évolution du taux de gravite de 1997 au 1er trimestre 2013



Source: www.enafor.fr

Ces performances HSE enregistrées attestent de plus en plus :

- Le professionnalisme et de la maîtrise parfaite en matière de prévention de la survenance des accidents et incidents durant l'accomplissement du travail. Et l'amélioration des conditions de travail, de transport et d'hébergement, ainsi que le renfort en personnel et en moyens de santé
- L'engagement de tout un chacun pour une amélioration continue du Système de Management de la Qualité – Santé – Sécurité. la politique QHSE d'ENAFOR, relative à la sécurité et la santé de ses employés, la protection et la sécurisation de ses installations.
- L'assurance de qualité de formation et l'information en matière de sécurité au travail par des actions et campagnes de sensibilisation du personnel à l'application rigoureuse des procédures et instructions de travail et de sécurité.

L'attraction, la mobilisation et la fidélisation des employés apparaissent donc de plus en plus comme condition essentielles pour la contribution de l'entreprise ENAFOR au développement durable. Il s'agit de mettre en place des pratiques de GRH répondant autant que possible aux attentes des employés. L'engagement réel de l'entreprise envers l'amélioration de la satisfaction des employés en matière de qualité, de santé et de sécurité, ainsi de la planification de leur carrière et de leur bien-être, renforcera la performance sociale et économique en parallèle.

Conclusion :

Le concept de développement durable propose une voie de rapprochement entre le développement économique, la responsabilité sociale et l'équilibre écologique. Il exprime clairement l'idée d'un élargissement du domaine de management, au-delà de son acception traditionnelle. C'est-à-dire que l'entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de maîtriser durablement l'impact de son activité sur l'environnement social et naturel dans lequel elle exerce ses activités. Il provoque progressivement un changement dans les mentalités, les valeurs et les perspectives d'activité des entreprises et génère une notion de performance nécessitant d'adopter des solutions nouvelles.

De ce fait le changement et l'innovation dans les pratiques managériales et organisationnelles sont indispensables pour la mise en œuvre d'une approche profondément ancrées de responsabilité sociétale. Ils doivent être faits afin d'enraciner les nouvelles pratiques du développement durable et d'installer un modèle radical de la conception organisationnelle qui cherche à exploiter le potentiel d'innovation et de transformation organisationnelles de manière à améliorer la relation de l'entreprise avec son environnement économique, social et écologique.

Il s'agit des nouveaux paradigmes de développement, des nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement,

ainsi que des attitudes et des comportements différents. Il impose des changements organisationnels permettant d'assurer continuellement une réelle politique de responsabilité sociétale, de pérennité et de la performance durable. Il doit être entièrement partie de la gestion quotidienne qui se repose sur l'implication de tout le personnel et la mise en commun de synergie.

Référence :

- 1- Abdesselem BENDIABDELLAH, communication introductive, colloque international sur gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, l'université de Tlemcen ,5 et 6 /12/ 2007.
- 2- Bernard CALISTI, Francis KAROLEWICZ, RH et développement durable Une autre vision de la performance, Edition d'organisation, paris, 2006.
- 3- Beat BURGEMMEIER, économie du développement durable, 2^{ème} édition, Boeck université, Bruxelles, 2007.
- 4- Camille CARRIER, cultiver la création et gérer l'innovation dans les PME, management PME, de la création à la croissance, Person édition, canada, 2007.
- 5- **Catherine** BODET, **Thomas** LAMARCHE, La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, Revue de la régulation Capitalisme-institutions- pouvoirs, n°1 | Juin 2007.
- 6- Cécile PATRIS et autre, L'innovation technologique au service du développement durable Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles Programme « Leviers du développement durable »Rapport de synthèse, Février 2001,
- 7- Christian BRODHAG et autres, Dictionnaire du développement durable, édition afnor, paris, 2004.
- 8- Chantal BONNET, Marché et développement durable un modèle gagnant, édition alpha, Alger, 2006.
- 9- Christian Le Bas et Nicolas POUSSING, Les comportements d'innovation et de responsabilité sociale sont liés. Une analyse empirique sur des données

- luxembourgeoises, article présenté au séminaire de l'IREGE, 14 Janvier, 2010.
- 10- Caroline MOTHE et autres, les effets synergiques de l'innovation organisationnelle et les performances de l'entreprise, P4-5, consulté sur cite www.ceps.lu le 08/07/2010.
- 11- Faouzi BENSEBAA et Amira AMARA, La mise en œuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs, colloque international sur gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, l'université de Tlemcen ,5 et 6 décembre 2007.
- 13- Farid BADDACH, le développement durable, édition groupe eyrolle, paris, 2008.
- 14- J. ERNULT, A.ASHTA, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des Parties prenantes : Évolution et perspectives, Cahiers du CEREN 21; 2007.
- 15- Interventions introductives et Conclusions du Séminaire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'espace francophone, Rabat, Maroc, 28 février au 1^{er} mars 2008.
- 16- Perrine FERAUGE, Innovation et développement durable : proposition d'un cadre conceptuel, Centre de Recherche Warocqué, Working paper, 07/2009, <http://www.mendeley.com/research/innovation>, consulté le 10/07/2011.
- 17- Khaled TAHARI, La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition, www.aderse.org/..La%20responsabilité%20sociale%20de%20l'entreprise%20consulté le 08/07/2011.
- 18- <http://www.enafor.dz/>
- 19- Rousseau SANDRINE, Entreprises publiques et développement durable, Réflexion sur un engouement, Revue française de gestion, 2008/5 n° 185.
- 20- Peter DRUCKER, vers la nouvelle organisation, la fondation Drucker, l'entreprise de demain, édition village mondial, Paris, 1998.

- 21- Guillion a, Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME, thèse de doctorat en science de gestion, université Montpellier 1, 15octobre1993.
- 22- Caroline MOTHE et autres, les effets synergiques de l'innovation organisationnelle les pratiques et les performances de l'entreprise, consulté sur www.ceps.lu le 08/07/2010.
- 23- Christian LEBAS, Nicolas POUSSING, Les comportements d'innovation et de responsabilité sociale sont liés. Une analyse empirique sur des données luxembourgeoises, article présenté au séminaire de l'IREGE, 14 Janvier, 2010.
- 24- Isabelle PYBOURDIN, TIC et changement organisationnel : approche par l'accompagnement Communication et organisation N°: 37, 2010.
- 25- Olivier BOUBA-OLGA, L'innovation ne s'arrête pas à la technologie, www.agefi.com consulté le 21/05/2007.
- 26- Richard SOPARNOT, L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *revue de Gestion*, 2004/4 Vol 29.