

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master académique en Management des Organisations

**LA CONDUITE DU CHANGEMENT ISSUE D'UN PROJET
DE TRANSFORMATION : CAS DU MODÈLE RÔLES &
CONTRIBUTION AU SEIN DE SONATRACH**

Elaboré par : ABDELFETTAH HANA

Encadré par : Dr TOUMI DJAMILA

Juin/2017

RÉSUMÉ

La difficulté des organisations à conduire le changement qu'elles entament malgré les multiples outils et méthodes développés dans la théorie réside dans l'affrontement entre leur environnement externe avec une forte évolution et leur environnement interne avec une faible évolution voir rigide.

Notre mémoire a pour objectif d'intégrer la conduite du changement dans les pratiques managériales au sein de la société Sonatrach issue de projet de mise en œuvre du modèle rôles & contribution.

Nos propositions en terme de conduite du changement faites à travers l'application de la conduite du changement socio-économique qui réduit fortement l'écart existant entre les deux environnements à savoir l'environnement externe et interne de Sonatrach.

Mots clés : conduite du changement – résistance – culture organisationnelle -théorie socio-économique

ABSTRACT

The difficulty of the organizations to carry out the change that they initiate despite the multiple tools and methods developed in the theory lies in the confrontation between their external environment with a strong evolution and their internal environment with a weak evolution see rigid.

Our thesis aims to integrate the management of change in managerial practices within the Sonatrach resulting from the implementation project of the role & contribution model.

Our proposals in terms of change management made through the application of conduct socio-economic change that greatly reduces the gap existing between the two environments namely the external and internal environment of Sonatrach

Key-words: Change management - resistance - organizational culture - socio-economic theory .

ملخص

تكمن صعوبة قيادة المنظمات للتغيير الذي تواجهه رغم غنى البحوث في النظري بالأدوات والاساليب المتطورة في المواجهة الحاصلة بين البيئة الخارجية التي هي في تطور قوي والبيئة الداخلية التي تتطور ببطئ شديد جدا فحالتها جامدة.

الهدف من البحث هو إدماج قيادة التغيير في الممارسات الإدارية داخل مؤسسة سوناطراك مستوحى من مشروع التنفيذ والمساهمة.

اقتراحاتنا بخصوص قيادة التغيير مستوحاة من خلال التغيير الاجتماعي الاقتصادي الذي يقلل كثيرا الفجوة بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لسوناطراك.

كلمات المفتاح: تغيير القيادة - المقاومة - الثقافة التنظيمية - النظرية الاجتماعية والاقتصادية

REMERCIEMENTS

Un mémoire nécessite plusieurs mois de travail. Pendant tous ces mois de travail, on rencontre un certain nombre de personnes qui vont nous aider (mes ami (e) s, le personnel et les enseignants de l'ENSM, le personnel de la direction générale de Sonatrach), nous accompagner (mon encadreur Mme TOUMI Djamila et mon tuteur de la Sonatrach Mr HALLAL Mohamed Nassim), nous soutenir (mes parents, ma sœur, mes frères, ma famille et mes ami(e)s) pour rédiger ce mémoire. IL est donc plus que nécessaire de remercier profondément et infiniment toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Pour le seul, le vrai et l'unique. Merci mon DIEU

« La gratitude est le secret de la vie. L'essentiel est de remercier pour tout. Celui qui a appris cela sait ce que vivre signifie. Il a pénétré le profond mystère de la vie ».

Albert Schweitzer

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	5
1. Revue de littérature sur la conduite de changement	6
1.1. L'évolution de la conduite du changement au fils du temps	6
1.1.2. Quel intérêt de la conduite de changement pour les organisations	14
2. CADRE CONCEPTUEL	21
2.1 Théorie et concepts	21
2.2. Synthétisation du cadre conceptuel	34
CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE	36
1. Problématique	37
1.1. Contexte et objectif de la recherche	37
1.2. Pertinence de la recherche	40
1.3. Questions de la recherche	42
1.4. Contexte organisationnel	43
2. Cadre méthodologique	50
2.1. Approche méthodologique : la recherche-intervention	50
2.2. méthode et instrument de mesure	57
2.3. L'analyse des données	59
2.4. Sélection et recrutement des interviewés	61
2.5. Procédure de collecte des données	63
2.6. Fiabilité et validité de l'étude	65
CHAPITRE III: RÉSULTATS ET DISCUSSION	66
1. Présentation du changement	67
1.1. Le changement à Sonatrach : Le modèle rôle & contribution	67
2. Présentation des résultats	81
2.1. Traitement et analyse des données	82
3. Discussion des résultats	87
3.1. Interprétation des résultats	87

4. Proposition de solution : L'avis d'expert	91
5. Fiabilité et validité de l'étude	100
CONCLUSION	101
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	105
ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN	108
ANNEXE B – LA HIERARCHISATION DE L'EFFET MIROIR	110

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Fiche signalitique de la société Sonatrach.....	49
Tableau 2: Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion	54
Tableau 3 : Les 4 niveaux de fiabilité et validité d'une étude qualitative.....	65
Tableau 4 : Périmètre de déclinaison des objectifs	78
Tableau 5: La hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport au thème : conditions de travail	82
Tableau 6 : La hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport au thème : organisation de travail	83
Tableau 7: Hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport à la gestion de temps	84
Tableau 8 : Hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport à la communication-coordination- concertation	84
Tableau 9 : Hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport à la formation intégrée.....	85
Tableau 10 : Hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport à la mise en œuvre stratégique de modèle R&C.....	86
Tableau 11: Exemple standard de CAPN pour la Sonatrach.....	98
Tableau 12 : La fiabilité et validité de l'étude qualitative concernant la conduite de changement concernant le modèle R&D de Sonatrach	100

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Typologie des travaux sur la conduite du changement.	7
Figure 2 : Méthode de conduite de changement de K.LEWIN	9
Figure 3 : Le modèle de KOTTER	11
Figure 4 : La courbe en S de la conduite du changement.....	18
Figure 5 : La qualité intégrale.....	19
Figure 6 : La triangulation des instruments de collecte d'information.....	22
Figure 7 : Les lieux de changement.....	30
Figure 8 : Matrice représentative des types de changement	31
Figure 9 : La marguerite sociologique.....	32
Figure 10 : Schématisation du cadre conceptuel	35
Figure 11 : La vallée du désespoir.....	41
Figure 12 : Organigramme de la société Sonatrach.....	45
Figure 13 : Organigramme de la direction corporate SPE.....	46
Figure 14 : L'organigramme de la direction stratégie et intelligence économique	47
Figure 15 : La recherche intervention comme clés de voute de la pertinence de la recherche	51
Figure 16 : L'aspect général de la recherche-intervention	53
Figure 17 : Principe d'intersubjectivité contradictoire	55
Figure 18 : Progressivité des champs spatiaux d'intervention.....	62
Figure 19 : Sélection des interviewés.....	63
Figure 20 : Chronologie des différentes techniques de recueil des informations lors du diagnostic socio-économique.	63
Figure 21 : Les axes de contributions définis par le modèle rôle et contributions	69
Figure 22 : Les niveaux de contribution du modèle rôle et contribution.....	71
Figure 23 : Les dix rôles du modèle rôle et contribution.....	73
Figure 24 : Cycle de fixation des objectifs de contribution.....	79
Figure 25 : Synthèse de l'entretien annuel	81
Figure 26 : Processus de mise en œuvre de modèle R&C à Sonatrach	91
Figure 27 : Proposition d'une conduite de changement pour la mise en place de modèle rôles et contributions	97

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACT : Activités Centrales

BSD : Business Développement

CAPN : Contrat d'activité périodiquement négociable

DG : Directeur général

Doc : Document

DRH : Directeur des ressources humaines

ENSM : École Nationale Supérieure De Management

FIP : Filiales & participations

FIN : Finances

HSE : Hygiène sécurité environnement

IFC: Initiatives forte de contribution

ISI : Informatique & Système d'Information

ISEOR: Institut de socio-économie des entreprises et des organisations

JUR : Juridique

MLG : Marchés et Logistique

M&O : Maîtrise Minimale et occasionnelle

PDG : Président directeur général

P&F : Maîtrise Partielle et fréquente

PIB: Produit national brut

PMBOK: Project management body of knowledge

RDT : Recherche & Développement

RHU : Ressources Humaines

R&C : Rôle et contribution

SAP : Société par action

SPE : Stratégie et intelligence économique

T&P : Maîtrise Totale et Permanente.

3C : Communication-coopération-concertation

INTRODUCTION

Lorsqu'on saisit le mot changement dans un moteur de recherche, on obtient plusieurs définitions. Le dictionnaire électronique des synonymes présente 107 synonymes au mot changement (Université Caen Normandie , 1998-2017). Le changement donc peut être interprété de plusieurs manières et utilisé dans plusieurs situations.

Les chefs d'entreprise ont une toute autre définition de changement. Pour eux le changement est un phénomène quotidien qui fait partie de la vie d'une organisation et qui ne nécessite pas forcément une gestion (AUTISSIER, MOUTOT, 2013 p. 06).

Par contre dans la théorie, le changement a la même valeur que les recherches faites sur la performance ou la motivation vu qu'il y a plus de cinquante ans que les chercheurs ont le changement comme objet de recherche (AUTISSIER, BENSEBAA, MOUTOT, 2012 p. 10).

Cet intérêt pour la recherche sur le changement est justifié pour la raison que l'être humain est un facteur majeur d'échec des changements. Le *Gartner Group* et le *Standish Group* ont mené une étude concernant l'échec des projets. Les résultats de cette dernière montrent que seul 50% des projets réussissent à atteindre leurs objectifs initiaux et 80% de projet sont défectueux dans leur mise en œuvre (AUTISSIER, et al., 2012 p. 11).

Lors de nos entretiens exploratoires sur le changement, les responsables avaient un grand intérêt pour la conduite de changement. Pour l'un des directeurs de Sonatrach la conduite de changement pourra être un outil de performance pour la conduite de leur projet. Les projets réalisés au sein de Sonatrach sont dépourvus de la vision changement dans les conduites de projets. Le facteur humain est considéré comme le réalisateur des projets avec ses compétences et ses qualifications. L'aspect subjectif du facteur humain est rarement étudié comme un facteur d'échec ou de réussite de leur changement. De ce fait, l'objectif de notre étude est d'introduire la conduite de changement dans les réalisations de projet en le considérant comme un changement. Le changement de notre recherche est représenté par la mise en œuvre du modèle rôles et contribution de Sonatrach.

A partir de ce constat, nous avons construit la problématique suivante :

Quels sont les enseignements que la société sonatrach doit prendre en compte en terme de conduite du changement afin d'optimiser la performance des salariés et les faire adhérer au changement ?

Deux sous-questions découlent de cette problématique :

- Quels sont les facteurs qui déterminent le succès ou l'échec du changement ?
- Comment faire adhérer les employés au changement ?

Notre recherche a été menée en adoptant une démarche dite recherche-intervention qui est jugée la plus adéquate. La recherche-intervention nous a permis d'intervenir pour préparer le terrain de recherche et pour le changement puisque la première phase d'une conduite de changement consiste à étudier le contexte et comprendre son dynamisme. La compréhension de ce dernier permet d'interagir avec le terrain de recherche et de co-construire le changement avec ses parties prenantes et éviter leur résistance à ce dernier. Cette co-construction de changement est considérée comme une connaissance dans la recherche scientifique.

Notre travail est mené par une méthode qualitative basée sur un raisonnement inductif. La collecte de données était faite par trois instruments avec l'entretien comme instrument principal qui est appuyé par l'observation et l'étude documentaire. La triangulation a permis de partir du particulier avec des données partielles parfois contingentes récolées individuellement et co-construites, avec l'ensemble des acteurs de terrain de recherche, une solution plus générale.

Notre recherche se constitue essentiellement de trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré pour la définition de notre problématique et la présentation de la méthodologie utilisée.

Le deuxième chapitre concerne la revue de la littérature et le cadre conceptuel. Dans la revue de la littérature, nous débutons par une présentation de l'historique des principaux travaux faits en conduite de changement puis dans un second point nous montrons l'intérêt de la conduite de changement pour les organisations. Pour le cadre conceptuel nous présentons la

conduite de changement socio-économique. Le deuxième point est consacré pour les concepts essentiels autour de la conduite de changement.

Le dernier chapitre est consacré pour le cas pratique que nous avons étudié. Nous commençons par présenter le changement effectué à Sonatrach puis nous passerons à la présentation des résultats. Le troisième point concerne la discussion des résultats. Puis nous proposerons les solutions en termes de conduite de changement dans le quatrième point. Enfin dans le dernier pont nous allons démontrer la fiabilité et la validité de notre étude sur le terrain.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

1. Revue de littérature sur la conduite de changement

Ce chapitre est consacré pour la revue de la littérature et le cadre conceptuelle concernant les travaux scientifiques qui ont traité la conduite du changement. Il permet de faire une synthèse sur les travaux les plus importants. Pour mieux comprendre la conduite du changement, une première section sera consacrée pour un balayage chronologique des travaux effectués sur la conduite du changement. Une seconde section sera consacrée pour l'importance et l'intérêt de la conduite du changement pour les organisations tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

1.1. L'évolution de la conduite du changement au fils du temps

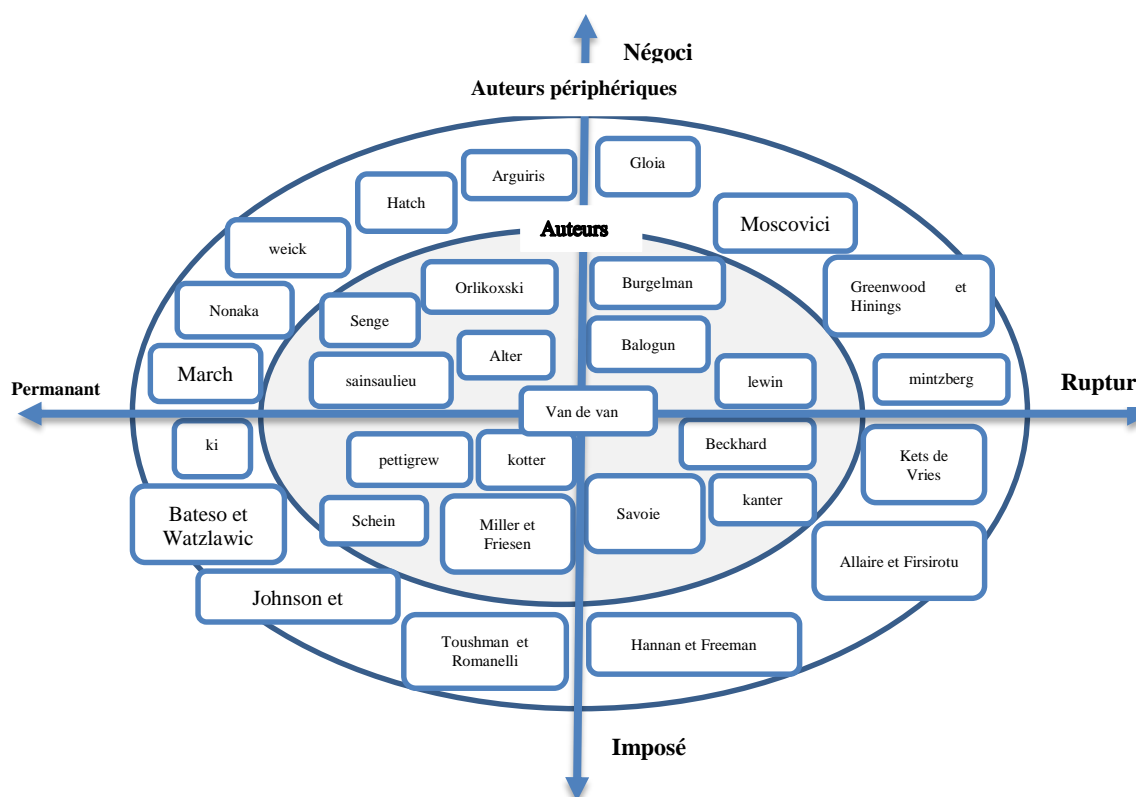
1.1.1. Du management à la conduite du changement

Le management du changement est un terme utilisé pour la première fois par les spécialistes des projets informatiques pour exprimer la phase de développement des applications. Ce terme est repris plusieurs fois après mais à chaque fois avec une vision et définition nouvelle avec l'intégration de l'aspect psycho-social et le placement du facteur humain au centre de la définition du management du changement en intégrant le coté participatif du changement à la fin des années 60 (DEVRIENDT, 2012 p. 25).

Dans les années 1980-1990 Cette évolution de la définition a conduit au passage de la gestion à la conduite du changement et cela par la vision que les dirigeants ont du changement où ils posaient au départ la question de la nécessité de changer ou pas. Avec l'évolution de l'environnement cette question de se posé plus et remplacé par comment changer (AUTISSIER, et al., 2014 p. 01).

Cette évolution de la définition de la conduite du changement est faite par plusieurs auteurs et chercheurs. AUTISSIER les classe dans un schéma selon leur vision la nature du changement :

Figure 1 : typologie des travaux sur la conduite du changement.



Source : (AUTISSIER, et al., 2014 p. 14)

Cette figure, bien évidemment, n'est pas exhaustive. Elle représente des auteurs selon la vision de ces derniers vis-à-vis le changement. Puisque pour AUTISSIER, les travaux sur le changement sont classés selon deux critères qui sont la temporalité (rupture ou permanent) et l'intentionnalité (négocié ou imposé).

Certain auteur comme H. SAVALL considère le changement comme une performance socio-économique dont est basée sa théorie. Pour lui, la théorie socio-économique est tout un mécanisme, qui assure à l'organisation, un développement et une performance durable. Le plus important c'est la place qu'elle donne au facteur humain. Elle permet de développer la mise en œuvre des compétences humaines afin de réduire l'écart entre les compétences dites virtuelles acquises généralement durant le cursus universitaire et les compétences dont a besoin réellement l'organisation. (SAVALL, 2010 p. 17) .

Pour mieux comprendre le passage du management de changement à la conduite de changement. Une présentation historique et chronologique des travaux scientifiques sera l'objet de cette section. En citant les auteurs et les travaux les plus marquants sur la conduite de changement.

1.1.1.1. Kurt LEWIN l'initiateur de management du changement

K. LEWIN est l'un des premiers auteurs qui ont traité le changement et sa gestion à travers une expérience faite en 1943 aux États-Unis sur un groupe de femmes ménagères. Cette expérience visée à inciter ces dernières à consommer les abats pour éviter la pénurie des autres morceaux de viande.

Deux groupes de ménagères était constitués. Le premier groupe contestait à assister à une conférence sur les bienfaits de la consommation des abats. Par contre le deuxième groupe a assistait à une présentation bref sur les bienfaits de la consommation des abats puis elles avaient eu un débat collectif sous la conduite d'un animateur.

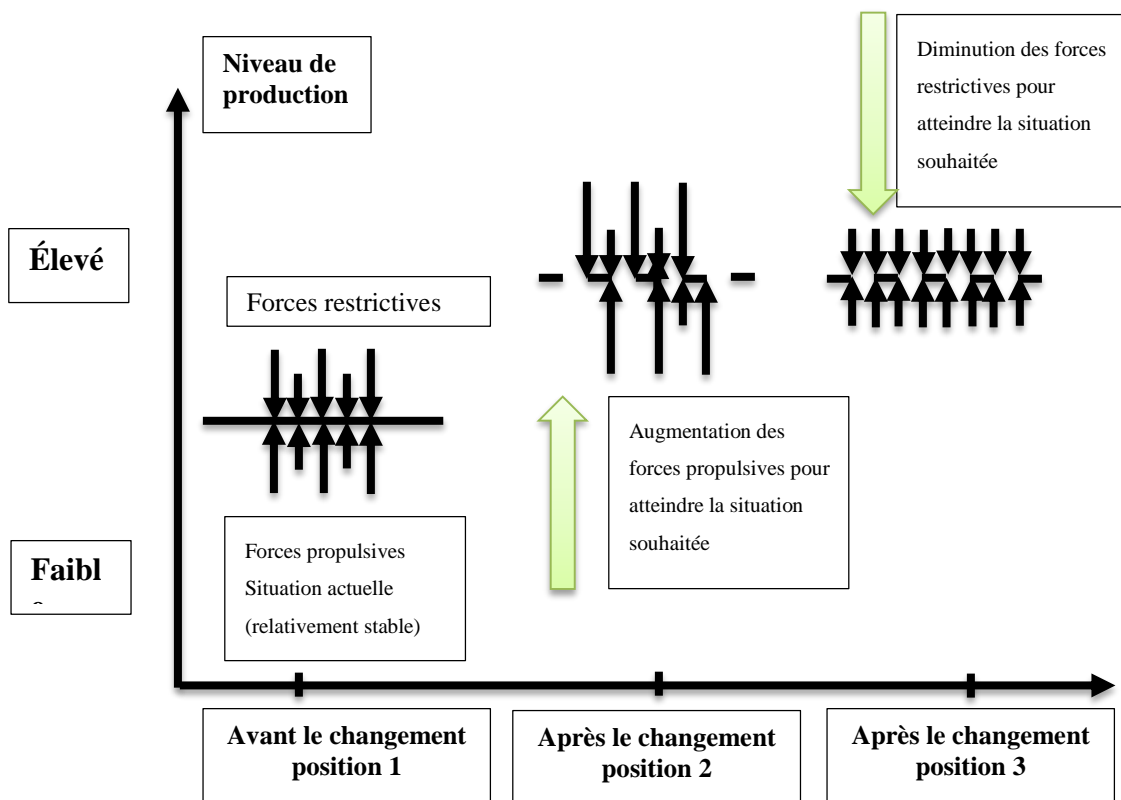
Cette expérience a démontré que la consommation des abats par les ménagères avait augmenté de dix fois plus pour le deuxième groupe par rapport au premier. La croissance de la consommation était de 30% pour les ménagères constituant le deuxième groupe contre seulement 3% pour les ménagères constituant le premier groupe. (AUTISSIER, et al., 2013 p. 43)

Cette expérience a montré qu'il est plus facile de réduire la résistance par la modification des normes sociales de groupe que d'essayer de réduire l'attachement individuel à ces normes puisque l'individu fait face au changement seul et se trouve dans une situation psychologique isolée des autres individus qui subissent le même changement. Cet isolement psychologique engendre un sentiment d'incertitude et de questionnement. Ce qui engendre une résistance de sa part.

Par contre, un échange entre les individus permet une implication des individus et peut susciter un mouvement de changement suite un une reconstruction des normes sociales concernant la finalité de changement. Pour LEWIN, la résistance est une résultante de la peur des individus de fait de s'écarter de la norme sociale.

Suite aux résultats de cette expérience, LEWIN a conçu une méthode de conduite de changement qui se compose de trois phases : dé cristallisation des normes, déplacement et cristallisation des normes.

Figure 2 : Méthode de conduite de changement de K.LEWIN



Source : (AUTISSIER, et al., 2013 p. 40)

LEWIN considère que le groupe est un système dynamique de deux forces égales et opposées. Elles sont opposées pour le fait que le groupe se compose en deux sous-groupes. L'un favorise le changement et l'autre favorise la stabilité. Le sous-groupe qui favorise le changement représente un moteur pour ce dernier. Par contre le sous-groupe qui favorise la stabilité représente un frein pour le changement. L'affrontement des deux forces opposées constitue un équilibre dynamique puisque elles ont la même intensité.

En se basant sur le principe des deux forces opposées et égales, LEWIN propose pour réussir un changement, de diminuer les forces restreintes au changement au lieu de se focaliser sur

l'augmentation des forces. Cette phase représente celle de dé cristallisation des normes sociales initiales. Le déséquilibre causé par l'augmentation des forces propulsives représente la phase changement. Une fois le changement est fait, une dernière phase de changement est nécessaire. LEWIN la nomme cristallisation des nouvelles normes sociales. Cette phase se fait à travers la réduction et la régulation des forces restreintes pour assurer un nouveau équilibre dynamique de groupe.

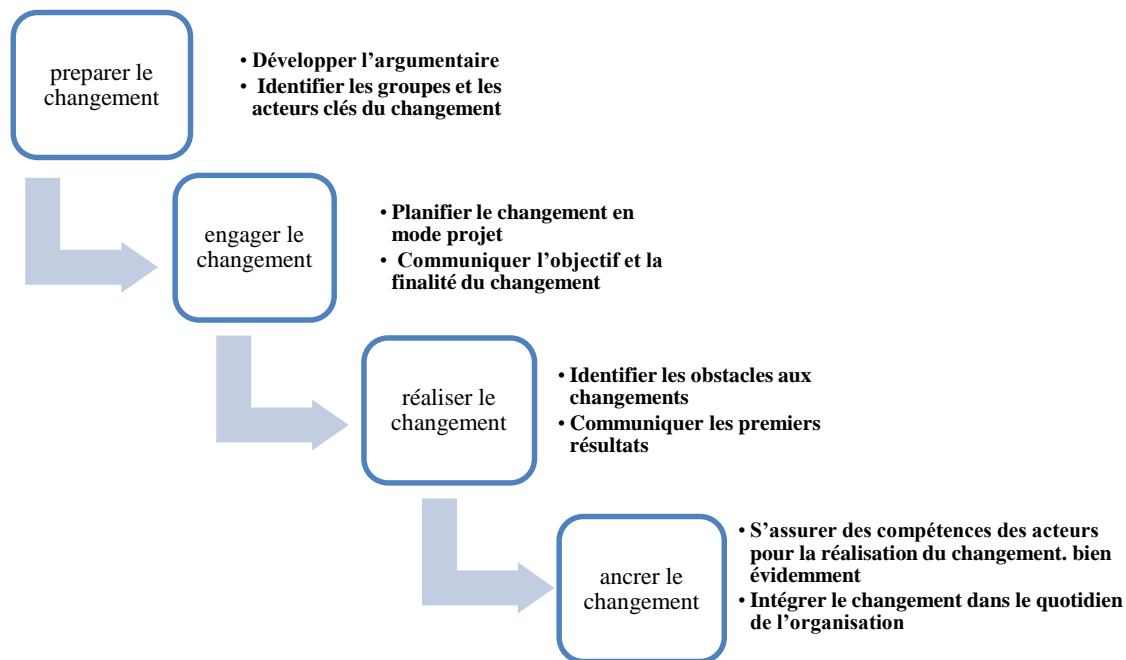
Plusieurs auteurs se sont intéressés à la conduite de changement. Certains d'entre eux ont amélioré la méthode de LEWIN, d'autres ont eu une approche différente. Parmi les auteurs qui ont développé une approche différente, il y a celle de KOTTER qui est représenté en huit étapes. Par contre les auteurs qui se sont basés sur les travaux de LEWIN nous citons les travaux faits par H.SAVALL qui a une approche différente de toutes les autres méthodes de conduite de changement avec l'intégration de la vision de conduite de changement dans le management des organisations.

1.1.1.2. La méthode de conduite de changement de KOTTER

La conduite de changement développée par KOTTER en 1996 dans son ouvrage *leading change* (KOTTER, 1996) est basée beaucoup plus sur le leadership des managers en terme d'attitude et de posture. Il ne met pas en cause le mode projet de la conduite de changement. Pour lui, si le mode projet n'est pas appuyé par de bonnes pratiques et attitudes managériales. La probabilité de réussir le changement est très réduite.

KOTTER définit la conduite de changement des managers en huit étapes essentielles. La figure suivante illustre les différentes étapes du modèle de KOTTER :

Figure 3 : le modèle de KOTTER



Source : établi par nous même

Les étapes du modèle de KOTTER sont représentées comme suit :

- 1) **Développer l'argumentaire** par avancement de l'argument d'urgence de changement.
- 2) **Identifier les groupes et les acteurs clés du changement. cette étape exige au manager** d'avoir une connaissance psychologique des employés pour adapter ses attitudes et sa communication du changement aux différents groupes psychologiquement similaires ;
- 3) **Planifier le changement en mode projet** par la construction d'un processus de changement avec des actions opérationnelles et techniques ;
- 4) **Communiquer l'objectif et la finalité du changement** car la compréhension des acteurs du changement la vision de ce dernier permettra d'éviter les malentendus, les résistances dues à l'ignorance et le manque de communication sur le changement.

- 5) **Identifier les obstacles aux changements** pour pouvoir les lever. Les obstacles sont généralement en termes de résistance. Les managers doivent en permanence suivre l'état psychologique des acteurs et identifier leur avis sur le changement pour permettre la prévention des tensions, des conflits, des peurs et donc des résistances par rapport au changement.
- 6) **Communiquer les premiers résultats** pour pouvoir booster la motivation des acteurs pour la réalisation du changement. En effet, les managers doivent être en veille absolue lors de la mise en œuvre du changement pour pouvoir motiver les acteurs pour le reste du processus du changement. une erreur commise au départ peut déstabiliser psychologiquement les acteurs du changement.
- 7) **S'assurer des compétences des acteurs pour la réalisation du changement. bien évidemment**, une motivation des acteurs ne suffit pas seule à bien mener le changement. ils doivent avoir les compétences nécessaires pour réaliser le changement. pour cela des formations des acteurs peuvent être nécessaires.
- 8) **Intégrer le changement dans le quotidien de l'organisation** puisque le changement a généralement pour objectif la quête continue de progrès pour l'organisation. Cette étape permet de construire une culture de changement dans les pratiques organisationnelles.

Les méthodes de conduite de changement développées par KOTTER est une méthode très différentes de celle développée par LEWIN que ce soit dans le types d'acteurs qui intervient dans le changement et donc de l'approche adopter pour conduire le changement ou bien dans les étapes de conduite de changement et le rôle des manager dans la conduite de changement . Cette différence se trouve dans le fait que la méthode de LEWIN est trop linéaire et ne permet pas le chevauchement des étapes ou bien ne favorise pas l'apprentissage continu (AUTISSIER, et al., 2013).

Bien que les méthodes qui précèdent celle de LEWIN ont apporté de fruits, comme le cas du modèle de KOTTER, en terme de conduite de changement mais elles restent aussi limité par leurs visions des résultats à atteindre qui sont jugées dangereusement simplificatrices. Effectivement

lorsque une action est entamée, c'est tous les éléments du système qui seront affectés sachant qu'ils sont en interaction entre eux, de ce fait, il est pratiquement impossible de déterminer avec précision les résultats de n'importe quel changement (DEVRIENDT, 2012 p. 33).

Certaines autres auteurs se sont inspirés de la méthode de LEWIN pour construire la leur mais en assurant l'adaptabilité de leur méthode au contexte organisationnel. H.SAVALL est l'un des auteurs à assurer l'actualisation de sa méthode de conduite de changement au contexte en adoptant une démarche longitudinale d'intervention dans de différentes organisations, dans différents secteurs et dans différentes zones géographiques.

1.1.1.3. La méthode de conduite de changement socio-économique de H.SAVALL

La conduite du changement socio-économique créée par l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) sous la direction d'Henri SAVALL. Elle repose sur la dimension sociale et sa performance économique (SAVALL, et al., 2015 p. 17). Dans cette théorie, une organisation est considérée comme un système complexe et dynamique qui se compose de structures et de comportements. Le frottement entre ces deux éléments permet de faire fonctionner l'organisation. Le fonctionnement de l'organisation peut contenir généralement des failles ce qui provoque des dysfonctionnements qui génèrent des coûts cachés¹ mais aussi, ce frottement peut provoquer un fonctionnement performant qui génère des performances cachées².

La conduite du changement justement permet de détecter non pas d'une manière exhaustive les coûts cachés mais surtout, elle permet de les convertir en performance économique en réduisant au maximum les dysfonctionnements. Ce se fait, l'aspect social du fonctionnement d'une organisation est optimisé et converti en performance économique.

Cette méthode de conduite de changement définit le changement comme l'adaptation du fonctionnement de l'organisation aux évolutions de l'environnement externe notamment les

¹ Un coût caché est défini dans la théorie socio-économique comme le coût qui n'apparaît pas dans le système d'information d'une organisation.

² Les performances cachées sont appelées dans la théorie socio-économique coûts cachés. Ce qui signifie que lorsque le terme coût caché est utilisé il revient au coût et /ou performance caché.

exigences en terme de qualité de produit fournit. Elle donne une grande importance au capital humain. Effectivement, elle prend en considération la qualité dite interne qui est jugée par le personnel qui représente la qualité de fonctionnement de l'organisation. Elle permet de considérer les employés comme des clients au niveau interne.

Autrement dit, la conduite du changement socio-économique est un marketing étendu au niveau interne à l'organisation qui fait associer ces derniers aux solutions et la co-construction de la qualité externe qui se présente par la qualité des produits vendus aux consommateurs. L'association de la qualité interne à la qualité externe donne la qualité intégrée qui conjugue la satisfaction des clients internes et externes simultanément.

La particularité de cette méthode de conduite de changement réside dans l'approche des praticiens de la conduite de changement. Effectivement, cette approche ne réside pas dans l'instauration du sentiment d'urgence pour changer. Mais de considérer chaque projet engendrant un changement comme une opportunité gagnant-gagnant avec un contrat d'engagement de la direction pour améliorer la qualité interne des employés plus une rémunération en exigent a ces dernier l'attente des objectifs du projet à entamer.

De ce fait, la direction réalisera sans projet on assurant l'atteindre des objectif-contraintes à savoir : la qualité, cout, délai. De l'autre côté les employés vont voir la qualité de leur vie professionnelle augmenter et même avoir une rémunération financière pour l'attente des objectifs. Cette relation de gagnant-gagnant permettra à long terme un renforcement de la confiance entre les deux parties ce qui permettra d'une conduite de changement a une autre une meilleure performance socio-économique de l'organisation par la réduction de la résistance des employés.

1.1.2. Quel intérêt de la conduite de changement pour les organisations

1.1.2.1.La conduite du changement et la stratégie

La vision stratégique du changement est peu développée dans la revue de la littérature concernant le changement. Effectivement suite à cette citation certain auteurs comme AUTISSIER identifier,

à travers les différents travaux sur le management de changement, six stratégies de conduite de changement : la stratégie de changement planifié, émergent, imposé, co-construit, processé et enfin de développement humain.

AUTISSIER définit la stratégie de changement comme étant « *l'analyse préalable à l'action en vue de définir les modalités d'action les plus pertinentes pour atteindre les objectifs visés* » (AUTISSIER, et al., 2012 p. 4). Pour AUTISSIER, les organisations ne peuvent pas réellement adopter une stratégie parmi les six mais un croisement des ou quelques une d'entre elles à la fois (2012 p. 115) . Il les réuni en dans un hyper cube en six phases et chaque phase représente une stratégie:

➤ **De changement planifié**

Le changement planifié est fait lorsque l'objectif à atteindre est connu de tous mais aussi son échéance avec précision. La nature de changement peut permettre l'établissement d'un plan d'action. Pour AUTISSIER (2012 p. 115), le changement planifié est aussi un changement processé et imposé.

L'interaction de la stratégie de conduite de changement planifié avec le changement processé se fait par le fait que le changement planifié est considéré comme projet et gérer comme un projet avec la prise en considération des étapes et des processus de gestion de projet. Par contre l'interaction entre la stratégie de changement planifié et celle de changement imposé et faite parce que, une fois les actions et la planification du projet sont fait, les acteurs sont tenus de respecter les tâches et leur enchainement jusqu'à l'achèvement du projet. Un changement dans les actions se fait uniquement en cas de forces majeures.

➤ **De changement émergent**

La stratégie du changement émergent consiste à effectuer des micro-actions visant des acteurs clé du changement voulue. Ces micro-actions permettent de diriger les acteurs vers le changement et leur pousser à construire eux-mêmes le changement par la suite. Pour introduire les micro-actions,

il faut chercher les points de bascule vers le changement. Ce qui signifie que cette stratégie peut marcher uniquement en optimisant le choix des moments clés pour basculer de la situation actuelle à celle voulue. Mais aussi, pour assurer ce changement il faut arriver à toucher une partie significative de la population.

En plus de l'interaction de la stratégie de changement émergent avec celle du changement co-construit, l'interaction existe avec le changement qui vise le développement humain. Effectivement, pour réussir de basculer à la situation voulue, il est parfois nécessaire de développer les capacités des acteurs en organisant des ateliers et des séances de coaching. Pour leur permettre de comprendre leur propre fonctionnement et leur pousser indirectement vers le changement par une prise de conscience et une volonté de changer.

➤ **De changement imposé**

La stratégie de changement imposé est déployée lorsque l'entreprise est dans une situation de crise. De ce fait, le changement est imposé car l'entreprise doit réagir rapidement et entamer des actions obligatoires. Dans cette situation, les acteurs sont tenus d'exécuter les instructions à la lettre pour survivre tout au long de la crise et bien au-delà. Puisque le changement imposé doit se faire dans les plus brefs délais. Pour AUTISSIER (2012 p. 150), ce dernier doit être processé et planifié pour pouvoir mener à bien la période de turbulence.

➤ **De changement co-construit**

La stratégie du changement co-construit est la meilleure stratégie de conduite de changement pour éviter les conflits et les résistances. Pour BURNS et OSWICK, cette stratégie se focalise sur « *la fabrication de sens avec une vue sur les mentalités changeantes plutôt que sur le changement de phénomènes plus concrets (par exemple, le comportement, les procédures ou les structures). La négociation sociale en temps réel du sens, associée à la réflexivité, offre un défi significatif à la prise en compte possible du processus de changement dans la mesure où elle implique la « coordination » et la « facilitation » des conversations de changement sur le moment et sur une base en grande partie improvisée et non préparée à l'avance, plutôt que l'engagement en des*

formes plus établies de changement planifié » (BURNES Cité dans AUTISSIER, et al., 2012 p. 160). AUTISSIER, à travers cette citation, montre l'importance du sens que donne chaque employé au changement et la nécessité de la construction collective ou sociale du sens du changement.

La stratégie coc-construit emprunte les outils de la celle de changement concernant le développement humain et du changement émergent. Pour bien construire socialement le sens de changement, il est nécessaire de développer les capacités des employés à se réunir et essayer de négocier leur langage en fonction de leur perception des choses. Une fois le sens du changement et unifié entre les acteurs de changement. Ce dernier peut émerger par lui-même et à travers une décision collective des acteurs de le construire et de le réaliser.

➤ **De changement processé**

La stratégie de changement processé est très similaire à celle du changement planifié. La différence entre elles, c'est le degré de normalisation des actions est des tâches. Cette stratégie est adoptée, en générale, pour les changements simples. Le changement processé est donc planifié comme un projet à réaliser ou bien planifié par un contrat entre les acteurs du changement ou bien par l'expérimentation. Le caractère imposé du changement processé est défini pour le fait qu'une fois la mise en œuvre du changement est lancée, tous les acteurs concernés par le projet doivent tenir à la planification du départ et aux étapes du processus.

➤ **le changement développement humain**

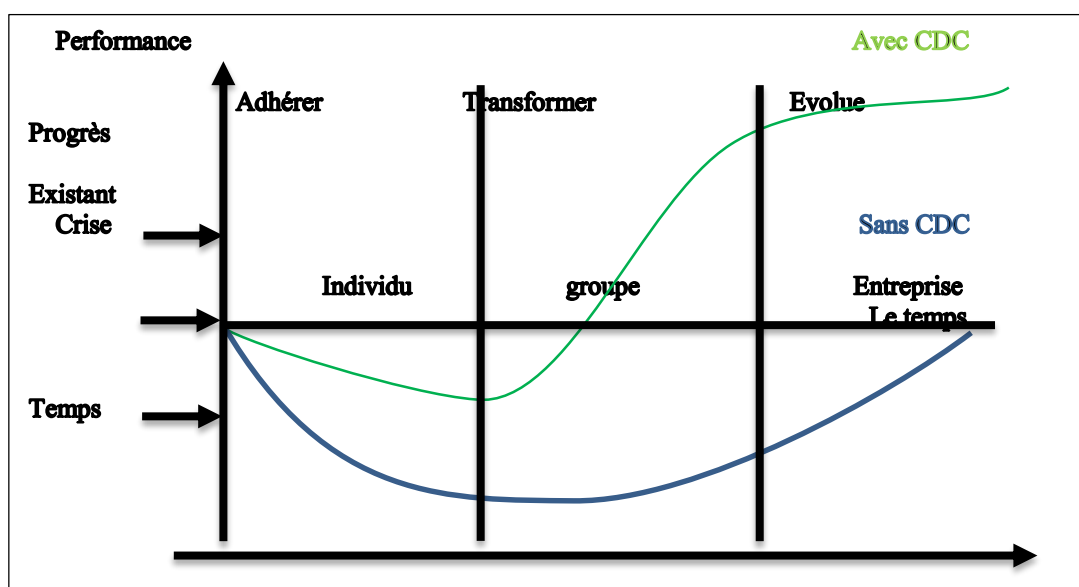
La stratégie de changement développement humain vise à accroître l'aptitude de l'organisation à survivre et prospérer dans son environnement. Elle vise donc, augmenter la capacité des acteurs à créer les conditions favorables au changement continu. Cette stratégie, à travers le développement humain, pousse les acteurs à co-construire le changement qui émerge par lui-même de fait de l'adaptation à l'environnement de l'organisation. La figure suivante illustre cette interaction entre la stratégie de changement développement humain et celle du changement coc-construit et le changement émergent.

1.1.2.2. La conduite de changement et la performance

L'intérêt de la conduite de changement pour les organisations en termes de performance réside d'une part, dans la réduction de la phase de transition de l'existant vers la situation voulue. Cette phase de transition est caractérisée par une perte de performance généralement économique qui est dû à une réadaptation technique mais également sociale.

AUTISSIER, explique cette perte de performance et le rôle de la conduite de changement dans l'accélération de la phase transition ou de transformation pour rattraper cette perte de performance mais aussi l'optimiser pour atteindre un niveau de performance plus élevé que la situation actuelle (AUTISSIER, et al., 2013 p. 20).

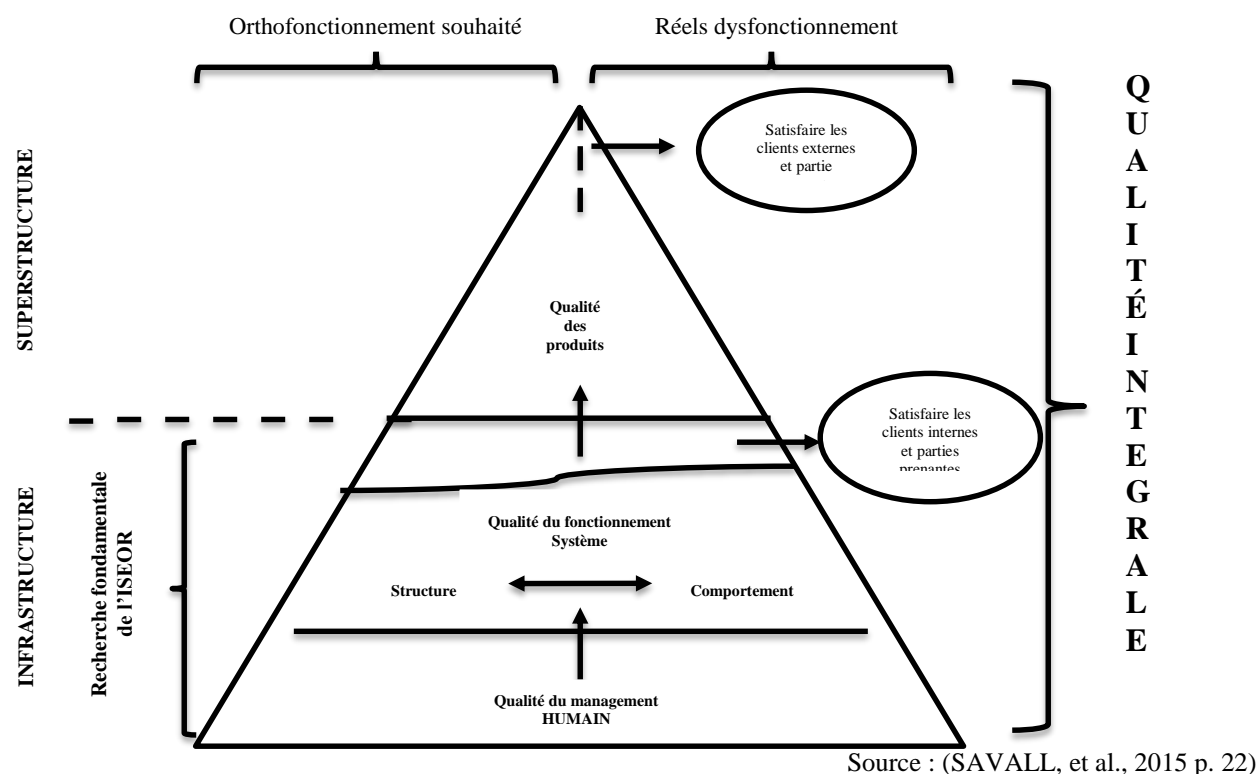
Figure 4 : la courbe en S de la conduite du changement



Source : (AUTISSIER , et al., 2013 p. 20)

D'un autre côté, SAVALL explique l'intérêt de la conduite de changement en termes de performance en fusionnant la conduite de changement avec l'activité habituelle de l'entreprise. Autrement dit, la performance de l'entreprise selon SAVALL est une performance socio-économique. Il considère qu'il y a une relation étroite entre la qualité des produits et la qualité du fonctionnement d'une organisation qu'il appelle la qualité intégrale (SAVALL, et al., 2015)

Figure 5 : la qualité intégrale



1.1.2.3. La place de la conduite de changement dans le management du projet

Le guide du corpus des connaissances en management de projet PMBOK³ définit le management de projet comme étant « *l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences. Le management de projet est effectué en appliquant et en intégrant, de manière appropriée, les 42 processus de management de projet groupés logiquement dans les cinq groupes de processus. Ces cinq groupes de processus sont démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, et clôture* » (Project Management Institute, 2008).

³ Le Guide du Corpus des connaissances en management de projet est une norme reconnue dans la profession de management de projet. C'est un document formel qui décrit les normes, méthodes, processus et pratiques établis. Comme pour d'autres professions telles que le droit, la médecine et la comptabilité, la connaissance contenue dans cette norme a progressé à partir des bonnes pratiques utilisées par les praticiens du management de projet, qui ont contribué à son élaboration.

Cette définition laisse à croire que pour réussir le projet il faut à tout prix appliquer et maîtriser les 42 processus. Mais en aucun cas c'est 42 processus fait allusion au changement ou la conduite de changement.

Effectivement, pendant longtemps, le management de projet est appliqué sans faire référence au changement. Les taux alarmant d'échec de projet ont poussé à penser au management de changement comme une partie de la solution aux échecs des projets où les deux dynamiques projets et changement ont une relation étroite l'une avec l'autre puisque elles conjuguent l'aspect technique qui est généralement rigide et prévisible et l'aspect humain qui est très flexible et généralement imprévisible.

DEVRIENDT (DEVRIENDT, 2012) explique qu'il y a trois facteurs qui expliquent l'intégration tardive de l'aspect humain dans le management de projet :

- **Le manque de méthodologie** causé par la difficulté de normé l'aspect humain et de construire des outils pratiques comme ceux du management de projet.
- **La confusion entre changement individuel et organisationnel** qui entraine une Outils de changement individuel sur une équipe ou toute une organisation.
- **Le mauvais usage des ressources** dans la mesure où il y a une grande partie des ressources qui sont alloués à la formation des acteurs aux outils et méthodes pour la bonne réalisation du projet au lieu de les alloués pour les techniques de réduction des résistances au changement.

2. CADRE CONCEPTUEL

Cette section sera consacrée pour l'illustration de la théorie choisie pour la conduite du changement et les concepts clés relatifs à la conduite de changement.

2.1 Théorie et concepts

2.1.1 Théorie

2.1.1.1. Quelle méthode pour la conduite du changement

Les théories développées en matière de conduite de changement sont nombreuses. L'une des théories a bien retenu notre attention qui est la conduite de changement socio-économique développée par SAVALL (SAVALL, et al., 2015). L'intérêt de cette théorie réside dans le fait qu'elle détient atouts essentiel à la conduite de changement :

- L'autofinancement des projets de changement à travers le recyclage des coûts cachés.
- La récompense des efforts fournis par les différents acteurs pour mettre en œuvre le projet de changement cela par le contrat d'activité périodiquement négociable CAPN.
- La conjugaison entre la réduction de la résistance et la formation des acteurs de projet en cas de la non-adéquation des qualifications et les postes occupés ce qui permet une meilleure allocation des ressources et donc une performance socio-économique.
- La conduite de changement socio-économique n'est pas une partie distincte d'un quelconque projet qui engendre un changement mais c'est un seul tout avec le projet. Puisque elle se fond et se dilue dans le projet pour la rendre invisible pour les acteurs.

2.1.1.2. La méthode de conduite de changement socio-économique

A. Les étapes de conduite du changement

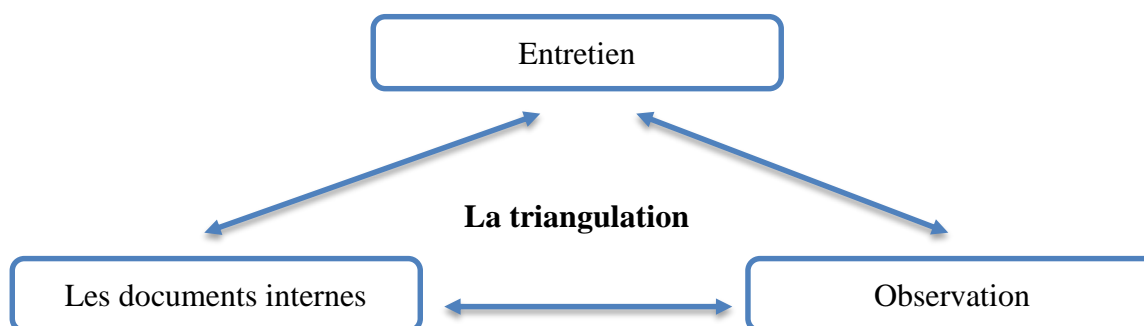
La conduite de changement socio-économique se compose des étapes suivantes : le diagnostic, projet, la mise en œuvre et enfin l'évaluation des résultats (SAVALL, et al., 2015).

1) Le diagnostic

Le diagnostic socio-économique s'effectue par la collecte d'information par le baillé de trois instrument : les entretiens, l'observation et les documents internes.

La figure suivante illustre la triangulation des instruments de collecte de l'information :

Figure 6 : la triangulation des instruments de collecte d'information



2) Le projet

La phase projet consiste à co-produire des solutions pour les dysfonctionnements détectés lors de la phase diagnostic. Cette co-production est faite par le chercheur et la direction ainsi que l'encadrement de l'organisation. Cette phase permet d'accroître la confiance dans l'entreprise puisque elle vise à développer la productivité individuelle et collective simultanément par une approche participative qui insiste les individus à autoproduire leur bien être professionnel tout en assurant le bien-être collectif par une synergie.

a) Les acteurs du projet

Pour la phase de projet deux catégories de projet sont présentés à savoir le groupe de pilotage et le groupe de projet.

- **Le groupe de pilotage** assure l'adéquation entre la conduite du changement avec le projet à entamer, veille au respect des calendriers et fait le suivi des résultats du projet.
- **Le groupe projet** se compose de deux à trois sous-groupes selon la taille de l'entreprise :
- **Le groupe restreint** se compose d'un chef de projet qui est le responsable du micro espace ainsi que ses responsables hiérarchiques qui sont généralement le PDG et le DG ainsi que le directeur des ressources humaines. Ce groupe contrôle l'état d'avancement des travaux du groupe plénier, assure l'adéquation des solutions avec les objectifs stratégiques de l'organisation et prépare l'ordre de jour du groupe plénier.
- **Le groupe plénier** qui est constitué du chef de projet, de son personnel encadrant, fonctionnels et même les responsables d'autres services qui ont une relation étroite avec le micro-espace. Le choix des membres de ce groupe se fait par le chef de projet mais avec concertation avec les supérieures hiérarchique et le chercheur.

Cette concertation permettra un choix plus adéquat pour optimiser les solutions à construire et éviter une subjectivité. Le groupe plénier assure la construction de la solution du micro-espace tout en assurant l'adéquation avec les solutions des autres micro-espaces. Bien que ce groupe se situe à la base de la pyramide, mais son rôle est primordiale pour la phase projet et mise en œuvre.

Pour bien mener le travail de ce groupe, une séance de synthèse de la phase de diagnostic est nécessaire en plus de ça une négociation de langage à utiliser et s'appuyer sur un langage commun. Une fois c'est deux conditions sont assurées, une ou plusieurs séance de recherche de solution seront préconisées selon le budget temps⁴ alloué à la phase projet ainsi que son adaptation à l'activité normal de l'entreprise. Une fois les solutions sont construites une dernière étape de consolidation de solutions, de recensement des moyens

⁴ Le budget temps est utilisé dans théorie socio-économique pour qualifier le temps alloué à une tâche ou un travail quelconque.

nécessaire pour les mettre en pratique et une planification des actions à réaliser sera consacré pour pouvoir synchroniser entre les solutions du micro-espace, celles des autres micro-espace, les moyens à consacrer et les objectifs-contraintes de l'organisation.

- **Le groupe direction** qui est spécifique aux grandes organisations qui détient plusieurs niveaux hiérarchique entre le responsable du micro-espace et la direction de l'organisation. Son rôle est similaire au groupe restreint à l'exception de la mission d'impliquer concrètement la direction tout au long du projet mais pas uniquement à l'achèvement du projet.

Pour bien mener la phase projet, le chercheur doit prendre en compte les spécificités culturelles du tout le personnel de l'organisation pour éviter une résistance par ces derniers. Cette résistance peut provenir de la direction notamment groupe restreint et /ou groupe de direction. Cette résistance est une résultante de manque d'implication de la direction lors de la phase projet.

De ce fait les solutions proposées peuvent ne pas correspondent à la stratégie ou les objectifs de l'organisation. En outre, la résistance peut prévenir des membres de groupe plénier qui est une conséquence de manque ou mal communication entre le chef de projet et les membres du groupe plénier cela soit par l'absence de la négociation de langage ou par une approche peu participative du chef de projet. La dernière résistance peut provenir d'une partie de groupe plénier où certains membres sont marginalisés soit lors de la construction des solutions ou bien le bénéfice qu'ils peuvent tirer des résultats du projet par rapport aux autres membres de groupe. Pour cela le chef de projet doit s'assurer que les solutions soit le plus équitables et profitables à tous les membres de groupe plénier.

La phase projet permet de renforcer la confiance entre la direction et le personnel par cette approche participative. En plus, impliquer tous le personnel et les niveaux hiérarchiques permet de construire des solutions sur mesure, d'améliorer la qualité de vie de personnel et d'augmenter la performance sociale par la création d'une synergie et une dynamique sociale performante.

3) La mise en œuvre

Lors de la phase de projet des solutions et des actions générales sont dégagées. La phase mise en œuvre permet de rendre ces solutions et actions plus concrètes et détaillées. Dans un premier temps, une préparation est nécessaire pour permettre de construire des actions qui se fondent avec l'activité normale de l'entreprise pour la rendre souple pour l'ensemble de personnel et éviter toute résistance de leur part. Cela permettra une meilleure acceptation du projet par ces derniers. En outre, elle permettra une meilleure exécution des actions en assurant d'atteindre les objectifs de tout projet à savoir : qualité, cout et délai.

a) Le processus de mise en œuvre

❖ L'analyse du travail

Dans ce premier élément de processus de mise en œuvre. Le chef de projet a pour mission d'établir une étude de répartir les tâches qui découlent des actions globales stratégiques. Cette étude est faite par l'encadrement sous la direction de chef de projet et qui peut impliquer le personnel. Cette étude peut affecter le fonctionnement du micro-espace par l'ajout ou la suppression de certaines taches de l'ancienne organisation de travail. Cette modification du fonctionnement est basée sur la valeur de la tache dans la nouvelle organisation par rapport à l'ancienne. Autrement dit, si une tâche de l'ancien fonctionnement est jugée peu efficace, elle sera supprimée ou remplacée par une nouvelle tâche pour éviter une perte d'efficacité et une surcharge de travail.

❖ Fourniture de moyens nécessaire à la mise en œuvre et leur implantation physique

Après avoir analyser et estimer les tâches à affecter, vient la fourniture des moyens nécessaire à la mise en œuvre comme les machines et les équipements ainsi que leur implantation physique qui doit être estimé en terme de temps et voir s'il est nécessaire de faire appel au personnel d'autres micro-espaces pour respecter le budget temps nécessaire.

❖ **Les actions de formation intégrée**

Lors de la répartition des tâches par le chef de projet, une réorganisation du travail peut s'avérer nécessaire. De ce fait, un changement d'habitude, un enrichissement de tâches ou bien même une exécution de tâches nouvelles peut être la nouvelle situation du personnel ou même de certains membres de direction. Un changement de statut quo peut engendrer un certain degré de résistance ou même une perte d'énergie dans l'adoption de la nouvelle situation au lieu de garder la même production voir l'accroître.

Des actions de préparation comme l'établissement des programmes, planning, de manuels, des supports de formation. Une fois la préparation de la formation est achevée, la formation est mise en œuvre en choisissant des durées de formation selon le besoin, le nombre de formés en assurant une diversification des postes et des compétences dans une même formation qui est établie par la maîtrise. Cette diversification vise à construire un langage commun du micro-espace, développement de la communication-coordination-concertation et permettre un enrichissement des tâches et des emplois. La formation intégrée doit être en accord avec les autres actions de projet pour permettre une bonne mise en œuvre du projet.

❖ **La diffusion de l'information aux acteurs pendant la mise en œuvre du projet**

Bien que le personnel du micro-espace soit au cœur de la mise en œuvre du projet, la direction doit en permanence assurer la diffusion d'information à travers des réunions avec le personnel pour communiquer l'état d'avancement du projet. Cela permettra au personnel de connaître le progrès du projet et donc pouvoir les convaincre d'agir en conséquence plus facilement. En plus, la présence de la direction permettra au personnel d'avoir un sentiment de confiance en vers elle. La communication ne doit pas se limiter au micro-espace mais autres parties prenantes du projet pour éviter les bruits de couloir et servir du projet comme une stratégie publicitaire pour généraliser le projet à toute l'organisation en dégageant les premiers résultats à travers le micro-espace.

Dans la phase mise en œuvre, plusieurs précautions doivent être prises notamment en matière d'adéquation entre la planification et programmation et la mise en œuvre réelle. En outre, la durée

qui sépare la phase projet et la phase mis en œuvre doit être la plus courte possible pour assurer la validité des solutions et des actions établies avec l'environnement correspondant la période de mise en œuvre. La seconde précaution est d'assurer l'implication du chef de projet dans le projet parce que son rôle est clé pour la réussite du projet. Il doit être accompagné par la direction mais aussi par le chercheur. Pour le fait que la première lui apporte des aides pratiques et le second lui apporte des aides méthodologiques.

4) Evaluation des résultats

L'évaluation des résultats suit la même logique du diagnostic puisque l'évaluation permet de comparer le fonctionnement d'une entreprise d'un temps T à un temps T-1 et cela pour mesurer l'efficacité de la conduite du changement. L'évaluation comporte trois éléments :

- L'adéquation entre la formation et l'emploi puisque la phase projet fait appel à la formation des membres de groupe plénier de ce fait une évaluation de l'amélioration des compétences est faite pour pouvoir encrer les nouvelles techniques dans la nouvelle situation.
- De nouveaux entretiens avec l'ensemble du personnel concerné par le changement pour dégager les limites, les apports, des suggestions pour permettre une capitalisation de l'expérience pour les conduites de changement à venir.
- Evaluation de la convention des coûts cachés en valeur ajoutée puisque le recensement des coûts cachés lors du diagnostic est estimé. L'évaluation permet de tirer l'écart entre les coûts cachés réels et estimés et pourvoir le réduire dans les autres projets à venir.

L'évaluation permet, en outre, la concrétisation du contrat périodiquement négociable soit pour permettre de rémunérer tout acteur pour ses efforts lors de la mise en œuvre de projet et cela par le taux de réalisation des objectifs de la conduite de changement ou bien l'évaluation permet, à travers le calcul des coûts cachés, une meilleure rémunération des acteurs qui dépend de la qualité des solutions construites. Une solution mal construite ne permet pas de réduire les dysfonctionnements. De ce fait, la convention des coûts cachés en valeur monétaire sera faible.

Cette situation peut mettre la direction de l'organisation dans une situation où ils ne peuvent plus honorer leurs engagements de rémunération concernant le CAPN.

On guise de conclusion, la conduite de changement socio-économique vise à réduire la résistance par essentiellement le renforcement de la confiance entre la direction et le personnel. Ce renforcement s'effectue dans chacune des phases de la conduite de changement.

Pour la phase diagnostic on le retrouve d'une part, lors des entretiens individuels ou le personnel peut s'exprimer en toute liberté sur son environnement interne avec l'accord de sa direction. D'autre part, dans la phase effet-miroir ou il y a la prestance des deux parties pour consolider et concerter les données acquises lors des entretiens individuelles.

Pour la phase projet, la mission de construire les solutions opérationnelles est confiée aux personnels sous l'encadrement de la direction cette phase est très importante pour le renforcement de la confiance. Puisque la direction donne la responsabilité de construire la solution au personnel avec toute confiance en eux d'y arriver à réduire les dysfonctionnements.

Concernant la mise en œuvre, la direction encore une fois peut la confiance qu'elle accorde à son personnel pour exécuter les solutions établies, mais encore elle les soutiens avec les formations nécessaires puisque la mise en œuvre peut provoquer le changement des pratiques et même des responsabilités de chacun. En plus de ça, le personnel doit assurer la continuité de l'activité habituelle

En fin pour la phase évolution, le renforcement de la confiance se voit lors des entretiens d'évaluation où le personnel peut librement parler des difficultés, des limites, son avis et même proposer des améliorations pour les conduites de changement à venir.

2.1.2 Concepts

Malgré les nombreux travaux effectués sur la conduite de changement, rare sont les auteurs qui ont défini les concepts clés de changement. À titre d'exemple, la définition, les types ou bien les

stratégies de changement. Les travaux portent beaucoup plus sur la nécessité et la méthode de conduite de changement. David AUTISSIER a basé ses recherches sur la conduite de changement sur une synthèse des autres travaux effectués sur la conduite de changement pour définir les concepts relatifs à la conduite de changement.

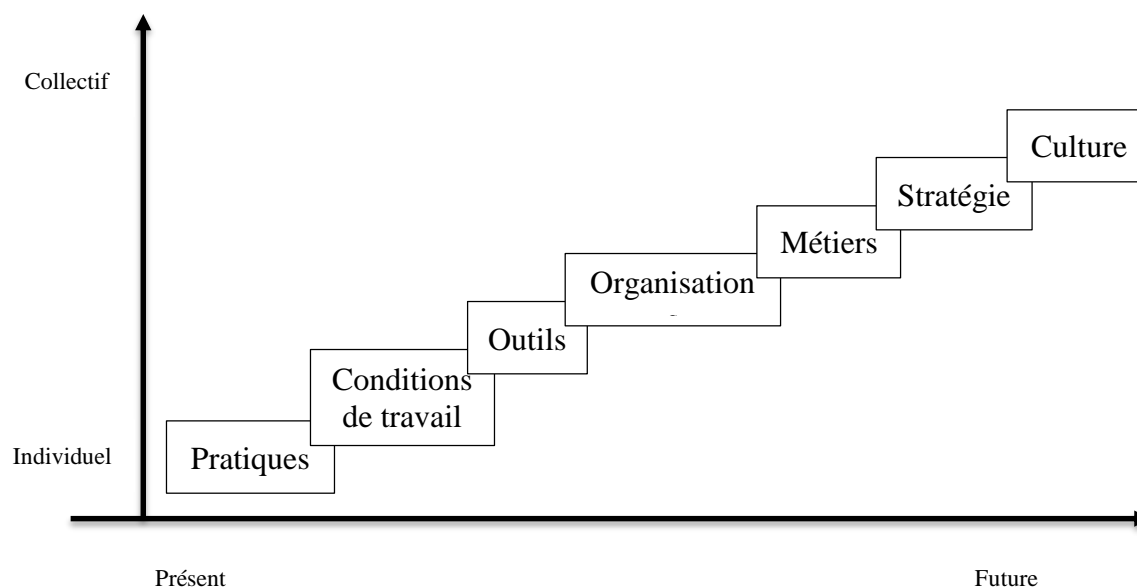
2.1.2.1. définition de changement

AUTISSIER définit le changement comme étant « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* » (AUTISSIER, et al., 2013 p. 06). L'absence de définition claire dans la littérature qui traite la conduite de changement a mis les chefs d'entreprises dans une situation flux lorsque ça concerne le changement. AUTISSIER (2013 p. 06) rapporte quelques propos des chefs d'entreprises où l'un d'eux dit « *vous parlez de changement comme si c'était quelque chose d'inhabituel mais nous vivons au quotidien des transformations et nous nous adaptons naturellement* ».

Pour pouvoir considérer un phénomène comme un changement qui doit être conduit, il faut que ce phénomène provoque une rupture d'une situation actuelle qui ne permet pas directement ou indirectement d'atteindre les objectifs d'une organisation ou bien permet de les atteindre d'une manière non optimale et une situation souhaitée et future qui représente pour l'organisation un progrès vers les objectifs de l'organisation.

Pour faire la différence entre des activités considérées comme changement ou pas, AUTISSIER croise deux variables à savoir l'aspect humain d'une organisation et le temps. La figure suivante montre les différents phénomènes qui peuvent être considérés comme changement et leur rapport avec le temps.

Figure 7: les lieux de changement



Source : (AUTISSIER, et al., 2013 p. 07)

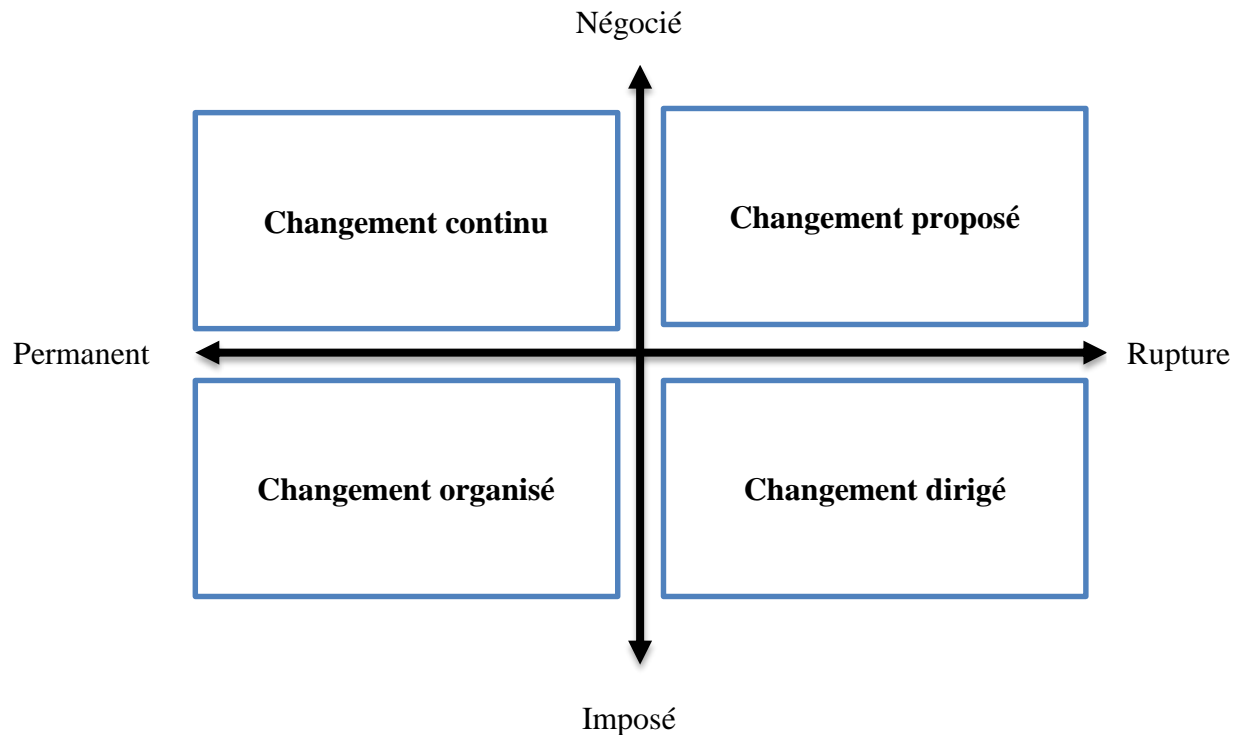
Cette figure permet de définir le changement selon sa dimension collective ou individuelle et à travers le temps. Plus la dimension de changement est collective, plus le changement demande de temps pour se réaliser.

2.1.2.2. Les types du changement

Les travaux sur le changement sont nombreux. Pour faciliter leur lecture AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ et VAS ont construit une matrice qui se base sur deux principes : la temporalité et l'intentionnalité.

La figure suivante illustre les quatre types de changement présentés dans une matrice :

Figure 8: Matrice représentative des types de changement



Source : (AUTISSIER, et al., 2012)

Cette matrice en croisant le principe de temporalité (AUTISSIER, et al., 2012 p. 19) en termes de rupture ou de permanence et le principe d'intentionnalité en termes d'imposition ou de négociation permet de dégager les quatre types de changement suivant :

- **Le changement continu** qui est un changement émergent avec des actions non planifiés. Il est une résultante de l'intersection entre le principe de négociation et de permanence du changement .Il permet de converger vers un objectif ou un souhait de changer sans autant choisir à l'avance d'une méthode bien claire et définie.
- **Le changement proposé** concerne l'intersection entre le principe de négociation et de rupture. Il est proposé par la direction en précision l'objectif à atteindre et le planning a respecté. La direction laisse une liberté aux acteurs du changement de choisir et négocier les moyens et la méthode à utiliser pour réaliser le changement.

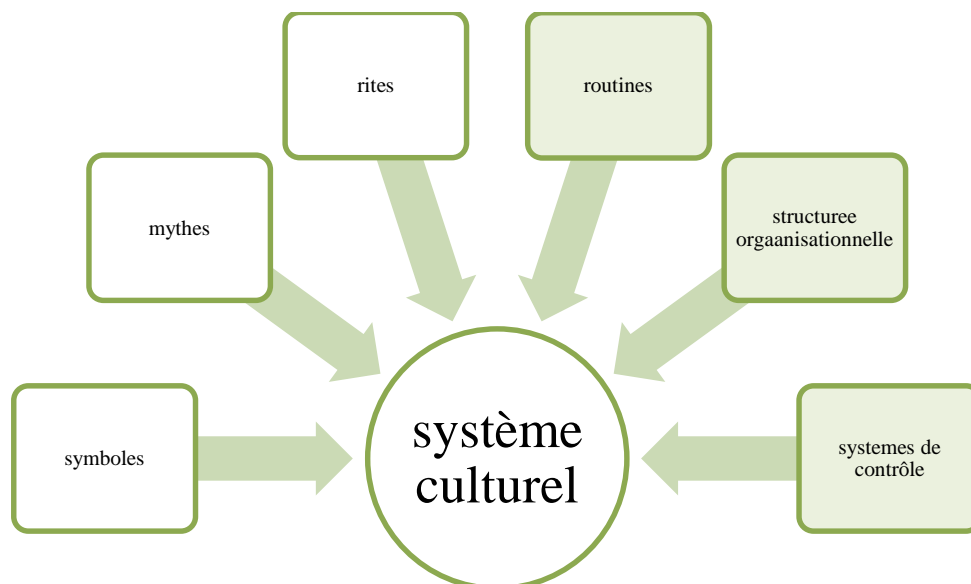
- **Le changement dirigé** est un changement qui résulte d'une situation de crise. Il se situe entre le principe de rupture et d'imposition. C'est un changement qui est rapide et justifier par un état d'urgence.
- **Le changement organisé** est un changement qui a généralement des objectifs qualitatifs qui sont difficile à mesurer. Il résulte de l'intersection entre le principe d'imposition et de permanence. La difficulté de mesure de l'objectif incite les acteurs à faire des expérimentations en testant des méthodes et fixer eux même les objectifs à atteindre pour réaliser le changement.

2.1.2.3. Les aspects psychologiques de changement

a) marguerite sociologique

JOHSON et SCHOLES (2000), considèrent que pour entamer un changement collectif il faut connaître leur système de valeurs et leur culture. Ils définissent le système culturel comme étant « *une représentation des croyances implicites d'une organisation et des manifestations physique de sa culture* » (JOHSON et SCHOLES cités par AUTISSIER, et al., 2013 p. 52).

Figure 9 : la marguerite sociologique



Source : adapter à (AUTISSIER, et al., 2013 p. 52)

Pour JOHSON et SCHOLES, le système culturel se compose de set éléments :

- **Les routines** qui définissent la nature des interactions sociales entre les différents acteurs d'une organisation. Autrement dit, la manière de se parler, de se saluer,...
- **Les rites** qui définissent les évènements sociaux au sein de l'organisation les plus importants. Par exemple, les voyages annuels de pèlerinage avec un tirage au sort, les primes collectives de fin d'année,...
- **Les mythes** comme la désignation d'une personne à suivre comme exemple. La mise en valeur peut s'étendre aux objets ou aux évènements.
- **Les symboles** qui peuvent représenter l'organisation d'une manière codée. A titre d'exemple, le style vestimentaire, les termes et le langage utilisés,...
- **Les structures de pouvoir et de décision** réels au-delà des pouvoir formelle hiérarchique comme par exemple les zones d'incertitude que peuvent avoir certain employés vis-à-vis leur responsables hiérarchique directe ou non.
- **Les systèmes de contrôle** de la performance d'une organisation à savoir, les tableaux de bord comme outil formel ou bien l'organisation de travail comme moyen informel ;
- **La structure organisationnelle** qui détermine la manière avec laquelle est organisée la déclinaison hiérarchique de la responsabilité et du pouvoir.

b) les résistances au changement

Pourquoi les employés résistent ? C'est une question que tous les managers posent. Pour pouvoir répondre à cette question. Nous allons présenter quelques raisons pousse les employés à résister au changement (FAURIE, 2013 pp. 84-86):

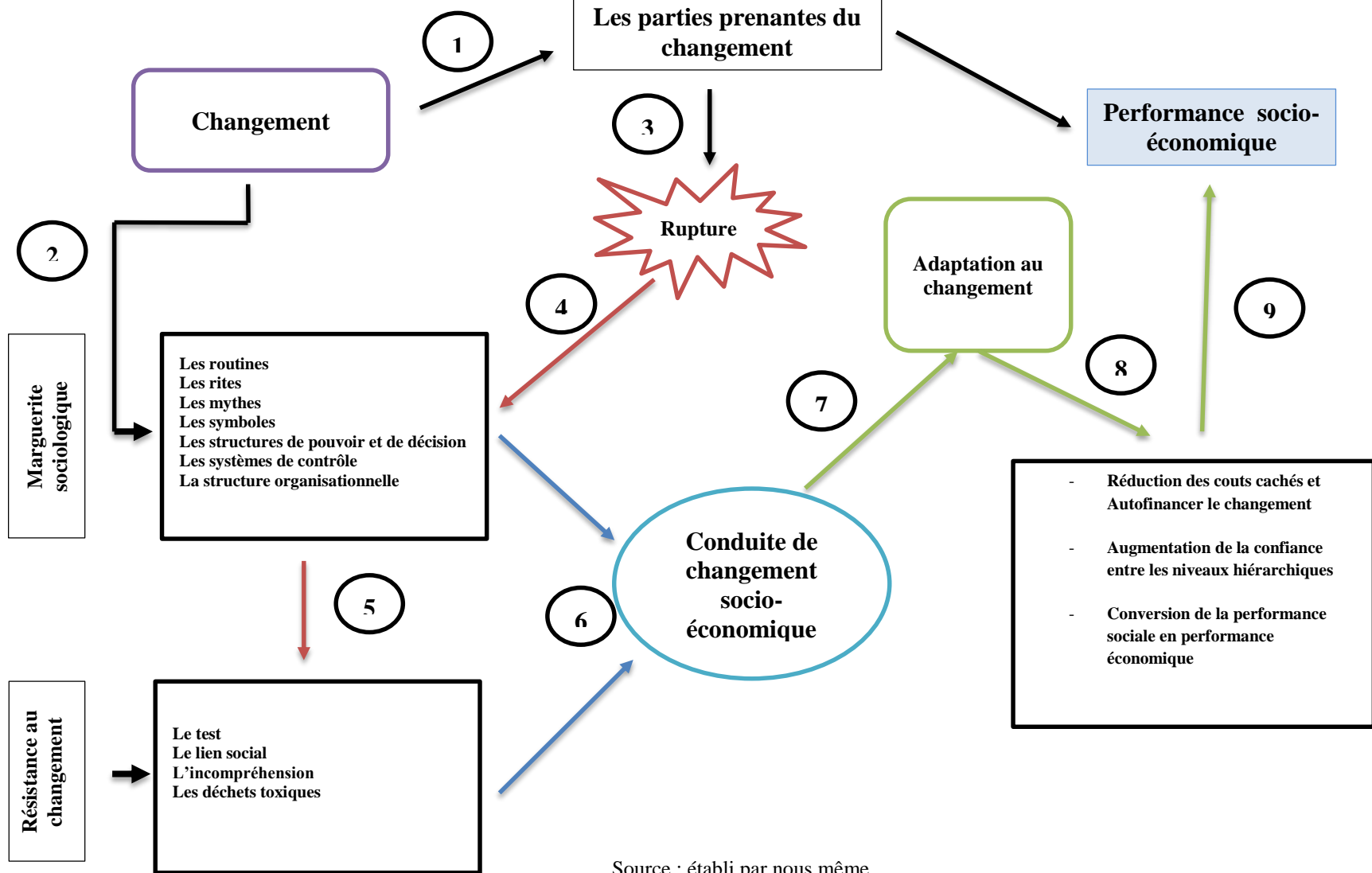
- **Le test.** Il arrive que les employés résistent au changement sans même savoir de quoi il s'agit. Ce comportement est adopté pour éviter tous risques future et maintenir le *statu quo*.
- **Le lien social** qui est considéré comme la plus grande forme de résistance au changement. ce dernier lorsque il est mis en œuvre, s'il ne mobilise pas les employés comme un bloc ou une entité, il y'aura une résistance au changement.
- **L'incompréhension.** Lorsque l'organisation est structurée d'une manière hiérarchique. chaque structure et niveau hiérarchique développe un modèle culturel propre à elle. Un changement, par contre, demande une collaboration entre les différentes structures.
- **Les déchets toxiques.** FAUREIE, les qualifie de personne qui sans qualifiés par leur diplôme mais incompetent dans leur profession. Cette catégorie d'employés sont les premier à résister par peur de découvert de leur incompetence.

2.2. Synthétisation du cadre conceptuel

Le changement a un impact direct sur ses parties prenantes. Cet impact touche généralement la marguerite sociologique d'une organisation. De ce fait une rupture d'habitudes, de routines, ... d'établie. Cette rupture provoque une résistance des parties prenante qui peut être une résultante d'une incompréhension ou bien d'un déséquilibre du lien social des acteurs du changement. Pour éviter cette situation, une conduite de changement est nécessaire pour notre étude la conduite de changement socio-économique est la plus adéquate. Une fois la conduite de changement est menée, les acteurs du changement s'adaptent parfaitement au changement ce qui fait réduire les dysfonctionnement et les couts cachés et permet l'autofinancement du changement. En plus de cela, elle permet d'Augmenter la confiance entre les niveaux hiérarchiques ce qui évitera la résistance de ces acteurs de changement. Les trois points cités auparavant permettent de créer de la performance sociale et la convertir en performance économique.

La figure suivante illustre la synthétisation du cadre conceptuel :

Figure 10 : Schématisation du cadre conceptuel



Source : établi par nous même

CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La finalité de ce chapitre est de définir la problématique de notre recherche. Pour cela, nous allons présenter le contexte et l'objectif de la recherche puis sa pertinence. A travers ces trois points, nous allons construire la problématique et pour finir nous allons présenter le contexte organisationnel.

1. Problématique

1.1. Contexte et objectif de la recherche

Cette section est réservée pour expliquer le contexte et l'objectif de notre recherche à travers l'explication de l'origine de notre idée de la recherche et les motivations qui nous ont poussé à choisir Sonatrach comme terrain de recherche.

1.1.1. Le contexte de la recherche

1.1.1.1. L'idée de la recherche

Une idée de la recherche peut émaner de plusieurs origines. Effectivement, AKTOUF classe les origines en quatre points à savoir: 1) une partie d'un ensemble en cours de recherche ou de développement nécessitant une classification ou une élaboration. 2) Un problème qui risque d'apparaître dans le futur qui nécessite des solutions, ou des atténuations avant son apparition. 3) Un besoin d'information ou de connaissance dans une situation ou un sujet précis. 4) Enfin, un problème immédiat, qui nécessite une solution plus ou moins à court terme (AKTOUF, 1987 p. 40).

L'idée de notre recherche est née à l'origine d'un problème immédiat détecté lors de nos entretiens exploratoires sur le terrain. Après avoir effectué trois entretiens exploratoires, la conduite du changement était un point qui captait immédiatement l'attention des managers. Leurs premières questions tournaient autour de l'intérêt de la conduite de changement pour leurs entreprises. Pour l'un des directeurs de Sonatrach, la conduite du changement est absente ou plutôt diluée dans leurs pratiques managériales.

Néanmoins, un premier rapprochement de la conduite de changement aux pratiques managériales était fait en 2012 lors de la 9ème journée scientifique et technique de Sonatrach sous le thème : Potentiel de management du changement dans la réussite des projets de transformation. Dont il met l'accent sur l'importance du facteur humain, la difficulté de

changer, les facteurs clés du succès ou d'échec d'un projet de transformation⁵ et les connaissances clés en termes de management du changement que doit avoir chaque manager (le potentiel du management du changement dans la réussite des projets de transformation, 2012).

1.1.1.2. Le choix de l'entreprise

Le changement est un phénomène plus ou moins constant pour chaque organisation. Autrement dit, chaque organisation subit des changements récurrents dans le temps ou même dans l'espace. Pour cela, toute organisation peut être un terrain de recherche. Toutefois, la question réside dans la nature de la relation recherche-terrain. En effet, BRUNO dans son article « *Un travail d'enquête à l'épreuve du terrain ou « l'expérience de terrain » comme relation en tension* » il pose la question suivante : *le chercheur travaille-t-il 'sur', 'avec' ou 'pour' son terrain ?* (BRUNO, 2002 p. 01).

Effectivement, le chercheur doit adopter une des trois positions précédentes. Pour notre recherche, la relation avec le terrain de notre recherche est de travailler avec le terrain de recherche en adoptant une démarche méthodologique appelée recherche-intervention qui stipule que le chercheur, en adoptant cette démarche, Co-construit la connaissance avec les acteurs de son terrain de recherche donc travaille avec ce dernier. Pour la prospective du terrain de recherche, nous avons pris en compte les critères qui suivent :

- La nature de l'organisation qui doit avoir un environnement dynamique et évolutif pour la pousser à prendre des initiatives de transformations significatives (AUTISSIER , et al., 2013 p. 15).
- L'acceptation des dirigeants de l'organisation de la méthode d'intervention après négociation (SAVALL, 2014 ; KRIEF, et al., 2013).

Pour choisir un terrain de recherche nous avons fait des entretiens exploratoires avec des responsables de trois entreprises algériennes de grandes tailles avec un effectif qui dépasse

⁵ Le mot transformation utilisé par le directeur et synonyme au mot changement. Il est emprunté à la littérature anglo-saxonne.

200 employés. Deux entres elles ne remplissent pas le deuxième critère de choix de terrain de recherche. Par contre, la troisième entreprise remplit les deux critères.

L'entreprise que nous avons choisie est la société Sonatrach. En effet, après cinq entretiens ouverts avec l'un des directeurs de cette entreprise, La première réaction de ce dernier par rapport au thème était très positive, la conduite de changement l'a attiré et après une négociation de moyens et de méthodes d'intervention au sein de l'entreprise, Nous avons pu prendre Sonatrach comme terrain de notre recherche.

Après le choix de lieu de stage nous avons limité le champ de notre recherche à une micro structure de la société Sonatrach qui est la direction stratégie et planification économique (SPE) de la direction générale de Sonatrach. La direction SPE est une micro structure d'un effectif d'une vingtaine d'employés et de deux niveaux hiérarchiques. Le choix de cette microstructure revient à la méthode à utiliser pour conduire le changement induit par la mise en œuvre du modèle rôle et contribution de Sonatrach.

1.1.1.3. L'objectif de la recherche

La conduite du changement est une notion relativement moderne. Les entreprises prennent conscience de l'importance de conduire un projet de point de vue du changement vu que l'impact de changement produit par tout projet est considérable sur les acteurs de ce dernier. Lors d'une conduite de projet, les chefs de projet se focalisent sur l'aspect technique (McKinsey & company, 2008)⁶du projet et l'assurance de l'atteindre des 3 objectifs généralement définis pour tout projet à savoir : coût, qualité et délai.

Bien qu'ils puissent prendre la diffusion de l'information, l'implication et la motivation des employés en compte, cela est fait d'un point de vue objectif à travers l'influence de l'environnement externe comme les qualifications, l'expérience, le stress dû à la charge de travail. Mais rarement où ils prennent en compte l'aspect subjectif, ou plus précisément, l'aspect psychologique relatif à l'angle de vu « changement » de projet comme les traits de

⁶ McKinsey & Company : un cabinet de conseil classé en 2007 parmi les 50 plus grands cabinets en monde. En 2006 en 2008 il effectue un Sandage mondial sur le management du changement et publie les résultats dans le business magazine *The McKinsey : Quarterly*.

personnalité, la relation socio-professionnelle, ou bien les principes culturels de chacun des acteurs.

L'aspect psychologique joue un rôle important dans la détermination de la motivation et l'implication des acteurs au projet ou plus important encore, dans la démotivation au le désengagement de ces derniers vis-à-vis le projet. Donc les chefs de projet font une conduite de changement intuitive (cachée) puisque elle est faite inconsciemment. Elle est généralement non structurée et non planifiée par absence de méthodes et d'outils spécifiques à la conduite du changement (DEVRIENDT, 2012 p. 23).

Pour cela, l'objectif de notre recherche est de rendre la conduite du changement visible pour chaque chef de projet. En évaluent les pratiques de conduite de projet en terme de changement pour faire diffuser l'information, la compréhension, l'implication et l'adhésion des employés (AUTISSIER , et al., 2013 p. 15) au changement et augmenter leur performance pour pouvoir atteindre les objectifs des projets entamés notamment l'objectif délai.

1.2. Pertinence de la recherche

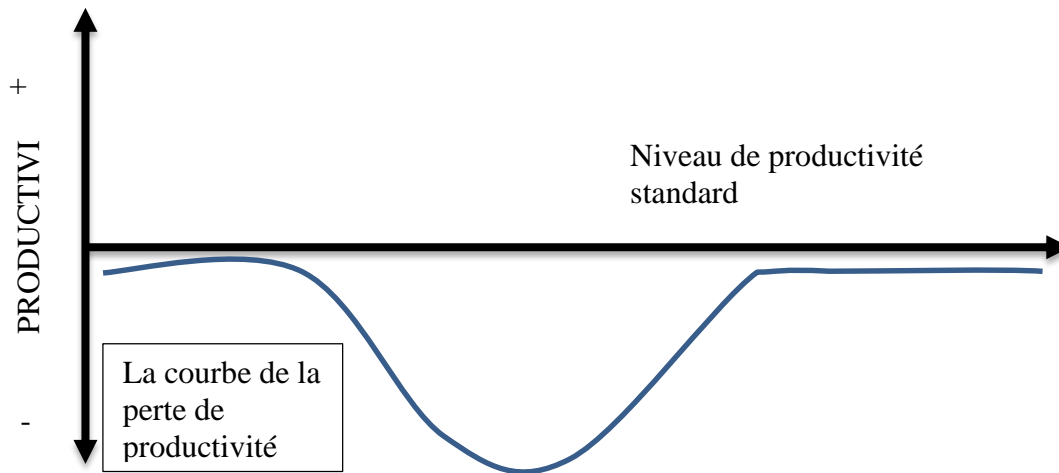
1.2.1. La pertinence managériale

La pertinence managériale de notre recherche est de donner aux managers un moyen d'introduire la conduite de changement dans le management du projet et voir chaque action affectant d'une manière consistante le fonctionnement de l'entreprise. L'introduction de la conduite du changement augmente la probabilité de réussite des projets ou des transformations dans une organisation puisque la conduite de changement accélère la phase de mise en œuvre tout en gardant un niveau d'activité et de performance du personnel élevé.

Selon une étude faite par J.P. KOTTER qui est publiée à *Harvard business review* en 1995 qui porte le nom de « *conduite de changement : pourquoi les projets de transformation échouent* » près de 70% de projet de changement échouent. Plus de dix ans après une autre étude est menée par le cabinet de conseil stratégique *McKinsey & Comany* révèle exactement les mêmes résultats avec un taux de réussite moyen de 30 % (McKinsey & company, 2008). C'est deux études montre la difficulté de conduire correctement un projet du changement.

AUTISSIER illustre, dans la figure suivante, la perte de productivité causée par l'absence de la conduite de changement. Il l'appelle la vallée du désespoir (AUTISSIER, et al., 2013 p. 15).

Figure 11: la vallée du désespoir



Source : (AUTISSIER, et al., 2013 p. 15)

Cette figure illustre l'importance de la conduite de changement pour les managers qui réside dans la possibilité de respecter les délais de réalisation des projets et assurer les objectifs de ces derniers avec efficacité.

1.2.2. La pertinence scientifique

La pratique de la conduite de changement est relativement récente dans les organisations. Par contre la production des connaissances et théories en termes de conduite de changement date des années cinquante avec les travaux de LEWIN.

La particularité d'un changement réside dans le fait qu'il n'obéit à aucune règle. Sa réussite dépend de multiples facteurs comme la taille de l'organisation, son activité, ses compétences, sa culture. Mais aussi son environnement externe comme son marché et ses concurrents. L'interaction entre ces différents facteurs rend la conduite de changement difficile.

Pour la réussir, il faut étudier le contexte de changement, son environnement et ses parties prenantes. En outre, il faut capitaliser son expérience mais aussi s'inspirer des expériences d'autres organisations qui représentent des similitudes avec elles. Pour se faire, des études

sur les changements des organisations doivent se faire. D'où la pertinence scientifique de notre recherche qui permettra d'étudier le contexte de changement entamé au sein de Sonatrach et ses caractéristiques organisationnelles qui représente les facteurs clés de succès ou d'échec de changement.

1.3. Questions de la recherche

Le chemin d'un chercheur n'est pas linéaire. Effectivement, GIORDANO et JOLIBERT précisent que les débuts de recherche commencent par un état général qualifié de flou vers un état plus stable appelé question de recherche. Ce passage caractérisé par une phase intermédiaire perturbée soit par la découverte de nouveaux travaux qui font changer la direction ou par la non-adéquation du terrain de recherche avec l'objet de recherche (Yvonne Giordano, 2009 p. 05). Ils ajoutent que la question de recherche est souvent modifiée dans une recherche qualitative.

En effet, notre recherche à commencer par une question brute : qu'est-ce que je cherche ? Elle tournait ou tour de la conduite de changement identifiée lors du premier entretien exploratoire. Après une recherche dans la littérature et des allers-retours entre terrain et théorie, nous avons pu cadrer notre question de recherche après plusieurs reformulations à :

Quels sont les enseignements que la société Sonatrach doit prendre en compte en terme de conduite du changement afin d'optimiser la performance des salariés et les faire adhérer au changement?

Cette question, étant globale, nous a conduits à construire deux sous-questions à savoir :

- Quels sont les facteurs qui déterminent le succès ou l'échec du changement ?
- Comment faire adhérer les employés au changement ?

1.4.Contexte organisationnel

1.4.1. Présentation générale du terrain de recherche

Le terrain de notre recherche est représenté par Sonatrach qui est la société nationale algérienne ayant pour missions la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures. Sonatrach occupe la première place dans le marché africain des hydrocarbures. Elle est considérée comme un fournisseur important de l'énergie dans le monde. Le poids de la société Sonatrach est très important car elle contribue au budget de l'Etat avec plus de 60 % à travers la fiscalité pétrolière, à l'économie nationale par 30% du PIB et de 90% de la réserve de change puisque elle est considérée comme première entreprise exportatrice en Algérie (Sonatrach, 2017).

1.4.1.1. Les valeurs de Sonatrach

Pour les politiques de ressources humaines (Sonatrach, 2017), Sonatrach détient des valeurs comme :

- *L'excellence et la transparence* à travers une politique de formation de qualité autrement dit, elle est ciblée ou spécifique pour chaque poste de travail afin de préserver, de développer et capitaliser le savoir et le savoir-faire. En outre, Sonatrach renforce sa politique de formation par des partenariats avec les universités et les écoles supérieures notamment en matière d'ingénierie de formation, de formation continue et de recherche scientifique.

- *L'éthique* à travers des engagements sociétaux envers les collaborateurs ou bien la société civile. Les actions sociétales de Sonatrach pour ses collaborateurs résident dans la médecine sociale et les centres de loisir dont bénéficient non seulement les collaborateurs mais leurs familles. En outre, Sonatrach s'engage à assurer l'égalité de chance d'emploi pour les femmes au même titre que les hommes.

1.4.1.2. La responsabilité sociale de Sonatrach

Sonatrach (2017) détient une fondation appelée fondation Sonatrach tassili. Cette fondation intervient sur tout le territoire national et surtout dans les régions sahariennes et notamment les régions d'extrême sud comme le tassili.

La première mission principale de cette fondation est promouvoir le développement socio-économique et la préservation de la biodiversité dans le sud de l'Algérie à travers l'utilisation des énergies renouvelables comme l'énergie solaire. Cela avec la distribution des panneaux et fours solaires et la motorisation des puits d'eau.

La seconde mission est la promotion de l'agriculture dans les régions sahariennes par la fourniture des éoliennes à pales verticales. La dernière action sociale de Sonatrach est le sponsoring dans le domaine sportif, l'aide à la création d'emploi dans le marché du travail et le domaine énergétique.

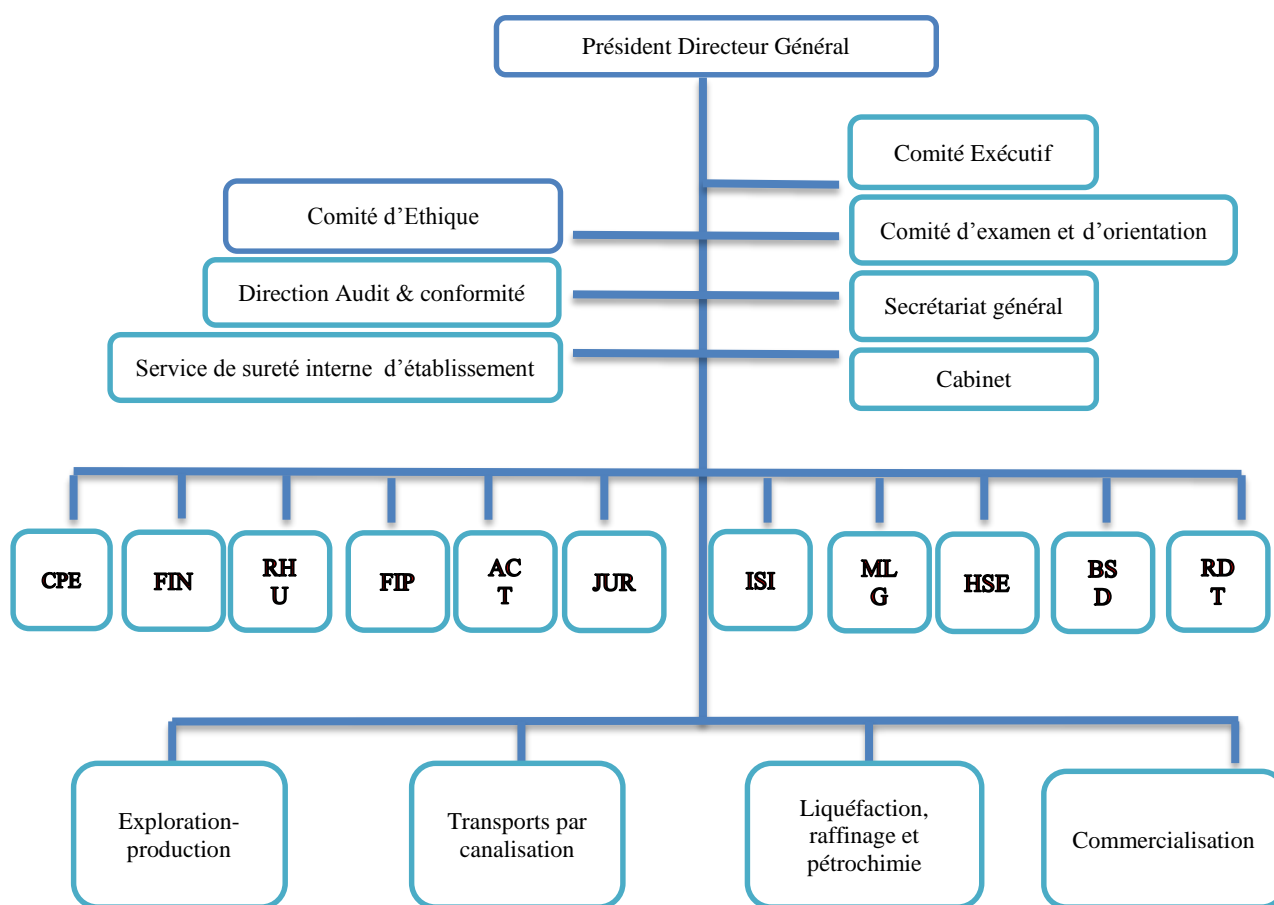
1.4.1.3. L'organisation de Sonatrach

A) Organigramme de Sonatrach

La société Sonatrach a une structure hiérarchique pyramidale avec d'une part, trois directions *corporate* qui sont la direction Stratégie, Planification & Économie, la direction Finances et la direction Ressources Humaines et d'autre part huit directions centrales. À savoir : la direction Filiales & participations, Activités Centrales, Juridique, Informatique & Système d'Information, Marchés et Logistique, Santé, sécurité & environnement, *Business* Développent, et enfin la direction Recherche & Développement. Les directions *Corporate* ou bien centrales ont le même niveau hiérarchique (Sonatrach, 2016).

L'organigramme de la société est représenté comme suit

Figure 12 : Organigramme de la société Sonatrach



Directions Corporate (DCP) :

1. Stratégie, Planification & Économie (SPE)
2. Finances (FIN)
3. Ressources Humaines (RHU)

Directions Centrales :

1. Filiales & participations (FIP)
2. Activités Centrales (ACT)
3. Juridique (JUR)
4. Informatique & Système d'Information (ISI)
5. Marchés et Logistique (MLG)
6. Santé, sécurité & environnement (HSE)
7. Business Développment (BSD)
8. Recherche & Développement (RDT)

Source : (Sonatrach, 2017)

Nous allons présenter en premier lieu l'organisation générale de la direction *Corporate* puis d'une manière plus détaillée l'organisation de la direction stratégie et intelligence économique.

B) L'organisation de la direction Corporate stratégie, planification et économie (SPE)

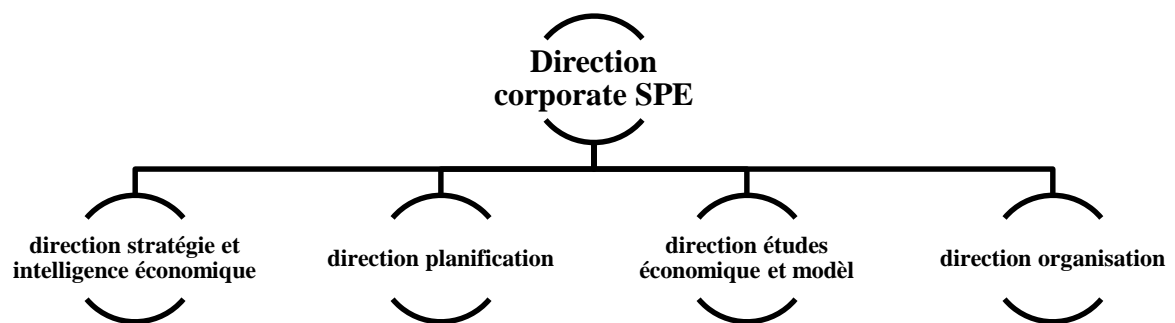
a) présentation générale

L'organisation générale de la direction *corporate* SPE (Sonatrach, 2016) est structurée comme suit :

- La direction stratégie et intelligence économique ;
- La direction planification ;
- La direction étude économique et modèle ;
- La direction organisation ;
- Des assistants.

L'organisation de la direction *Corporate* SPE est illustrée dans la figure suivante :

Figure 13 : Organigramme de la direction *corporate* SPE



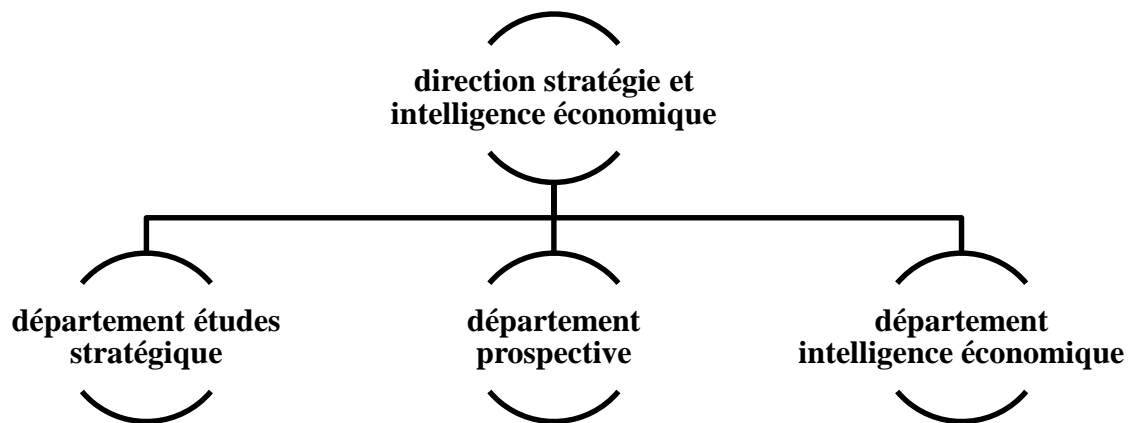
Source : établi à base de document interne à Sonatrach

Comme cité au départ, le terrain de notre recherche est la direction stratégie et intelligence économique. Cette direction comporte trois département le premier est le département études

stratégiques, le deuxième est le département prospective et le dernier est le département intelligence économique.

La structure de la direction stratégie et intelligence économique est illustré dans la figure suivante :

Figure 14 : l'organigramme de la direction stratégie et intelligence économique



Source : établi à partir des documents interne à Sonatrach

C. les missions de la direction stratégie et intelligence économique

a. les missions essentielles

Les missions essentielles de la direction Stratégie et intelligence économique (Sonatrach, 2016) sont :


- L'organisation, l'animation, et la coordination du cadrage stratégique de la société ;
- La coordination d'études stratégiques qui peuvent faire appel à des consultants externes ;
- La réalisation d'études stratégiques et de bilans matière à long terme des projets de développement des activités de la société ;
- La réalisation des études de prospective des études énergétiques sur le marché national ;

- La participation à la réalisation d'études de prospective énergétique et de bilans menés par des organismes nationaux et internationaux ;
- L'élaboration et la coordination des études de prévision d'offre et de demande d'hydrocarbures à long terme sur le marché national ;
- La réalisation, sur une base périodique, d'études sur le positionnement de Sonatrach, par métier/segment/produit ;
- L'étude et analyse des perspectives des marchés énergétiques internationaux à moyen et long termes ;
- La conception, la mise en œuvre et l'animation d'un système de veille stratégique.

1.4.1.4. La fiche signalétique de la société Sonatrach

Pour synthétiser le contexte organisationnel de notre recherche, nous représentons une fiche signalétique de la société Sonatrach dans le tableau suivant :

Tableau 1: Fiche signalétique de la société Sonatrach

Dénomination sociale	SONATRACH
Logo	
Forme juridique	SPA, société par action
Siège social	Djenane El Malik, Hydra, Alger - Algérie
L'activité	Energie (Pétrochimie, Solaire)
Filiale	Naftal, ENTP,
L'effectif	137 000 employés
Téléphone	+213 21 548 011 / +213 21 547 000
fax	+213 21 547 700
mail	sonatrach@sonatrach.dz

Source : établi par nous même à partir de (Sonatrach, 2017)

2. Cadre méthodologique

2.1.Approche méthodologique : la recherche-intervention

Pour réussir un changement. Il est idéal que son introduction soit fluide, inaperçue et systématique. Pour cela il faut une conduite très synchronisée et orchestrée avec l'adaptabilité des acteurs aux actions du changement. Effectivement, notre objectif de recherche est d'intégrer la conduite de changement dans les pratiques managériales de Sonatrach.

Cette intervention nécessite d'introduire un changement dans les structures et comportements au sein de Sonatrach pour préparer le terrain à un autre changement plus technique qui représente la mise en œuvre du système de rémunération : rôle & contribution. Par cela, ne pouvant définir deux types de changement :

- **Changement visible** par la mise en place du système de rémunération rôle et contribution.
- **Changement caché** par notre intervention au sein de Sonatrach pour assurer un terrain favorable au changement visible.

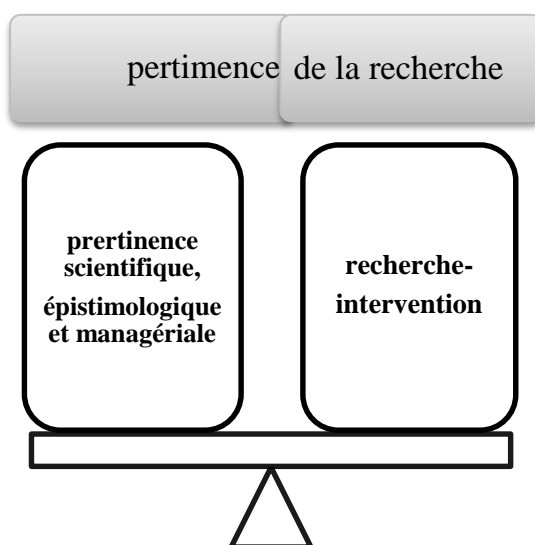
Effectivement, prendre en considération la présence du chercheur dans l'entreprise est un point très important pour réussir le changement. Puisque, le fait que le chercheur est une personne étrangère à l'organisation, sa méthode et son intervention peuvent provoquer une résistance par les employés et même par la direction. Pour éviter cette résistance, le chercheur doit éviter de provoquer un choc au sein de l'organisation. Il doit renforcer la confiance entre lui et l'organisation mais aussi entre la direction et le personnel de la même organisation par des actions synchronisées (SAVALL, et al., 2015 p. 282) .

Pour cela, nous avons dû choisir la méthodologie que nous avons jugé la plus adéquate à notre recherche qui est celle de la recherche-intervention. Effectivement, si nous prenons toutes les dispositions pour la réussite de notre recherche, en délaissant la prise en considération de notre intervention au sein de l'entreprise, notre recherche perdra de sa valeur et même son sens.

La recherche-intervention permet de conduire notre recherche d'une manière à ce qu'elle soit valide méthodologiquement et apportera des connaissances théoriques. D'un autre côté, elle apportera une solution concrète à un problème pratique par l'évaluation d'une conduite de changement qui est pour notre recherche le projet de mise en place de modèle rôle & contribution. Elle se fera par la participation réelle des employés. La solution sera co-construite avec le sujet de recherche n'en pas en la construisant comme une solution sortie d'un laboratoire (la recherche intervention, un cadre générale pour les sciences de gestion?, 24 au 26 Mai 2000).

Les sciences sociales ont la particularité de dépendre de l'Homme comme sujet et objet de la recherche simultanément. Cette situation rend la recherche complexe et difficile à appréhender. Effectivement, le chercheur peut être influencé par l'objet de sa recherche. Ou encore, peut être la cause de la modification du phénomène observé. Pour ALLARD-POESI et PERRET (cité par KRIEF, et al., 2013 p. 05), il est impossible d'accéder au système social sans introduire un changement. de ce fait, notre recherche est une conduite de changement qui est elle-même génératrice de changement. la recherche-intervention donc, représente la clés de voute de la cohérence et la pertinence scientifique, managériale ou pratique et épistimologique de notre recherche (CAPGRAS, et al., 2011 pp. 5-6 ; CHARMILLOT, et al., 2007 pp. 132-137).

Figure 15: la recherche intervention comme clés de voute de la pertinence de la recherche



Source : établi par nous même

2.1.1. Présentation de la méthode recherché-intervention

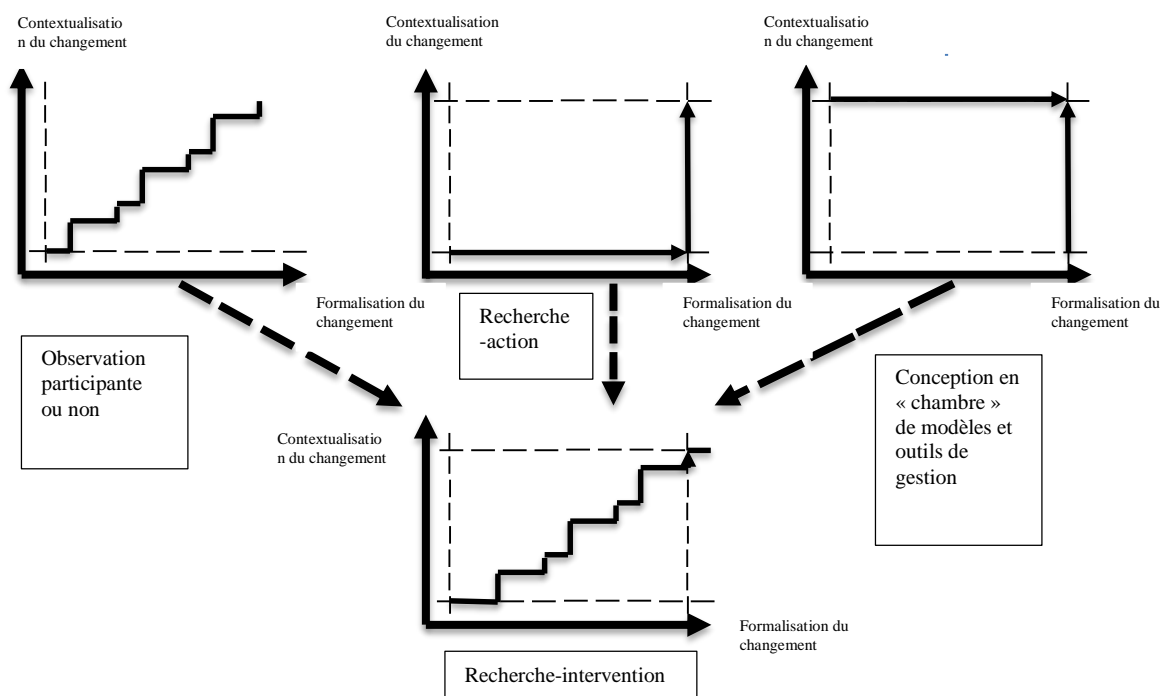
2.1.1.1.Définition

La recherche-intervention est une méthode qualitative de la recherche scientifique appliquée essentiellement dans les sciences humaines. L'origine de la recherche-intervention vient de la recherche-action dont elle représente une version retravaillée de cette dernière.

LEWIN définit la recherche-action comme étant « *une démarche fondamentale dans les sciences de l'homme, qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et ce faisant, faire avancer les connaissances fondamentales dans les sciences de l'homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié et accepté par tous* » (cité par GONZALLES-LAPORTE, 2014). Cette définition montre la relation entre la méthode de la recherche-action et la conduite de changement.

Plusieurs auteurs se sont basé sur la recherche-action comme méthode de leur recherche mais aussi certains auteurs l'ont adapter à l'aspect spacial et temporel de la recherche scientifique. A.DAVID concidère la recherche-intervention comme étant la plus générale des méthodes de recherche en gestion en particulier celle qui traite le changement.

Figure 16: l'aspect général de la recherche-intervention



Source : adaptation a (la recherche intervention, un cadre générale pour les sciences de gestion?, 24 au 26 Mai 2000)

Pour comprendre la généralité de la démarche recherche-intervention en science de gestion, A.DAVID se base sur deux principes : la capacité à produire le changement et la manière de construire la réalité.

- *La capacité à produire le changement* par le degré de formalisation du changement produit ou à produire par la recherche ou bien le degré de contextualisation du changement par le degré d'intégration au contexte du changement produit.
- *La manière de conduire la réalité* et cela par le croisement de l'objectif de la recherche à savoir la construction concrète ou mentale de la réalité avec la démarche de la recherche. Autrement dit, se baser sur l'observation pour collecter les données et faire la recherche ou bien se baser sur des outils de gestion ou partir d'un projet concret pour collecter et faire de la recherche. Le tableau suivant illustre le croisement entre l'objectif et la démarche de la recherche.

Tableau 2: Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion

		Objectif	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la Réalité</i>
Démarche	<i>Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement</i>	Observation, participante Ou non Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.	Recherche-action Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.
	<i>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</i>	Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.	Recherche-intervention Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

Source : (la recherche intervention, un cadre générale pour les sciences de gestion?, 24 au 26 Mai 2000)

2.1.1.2. Le principe épistémologique de la recherche intervention

La recherche intervention est basée sur trois principes épistémologiques : l'interactivité cognitive, intersubjectivité contradictoire et enfin la contingence générique.

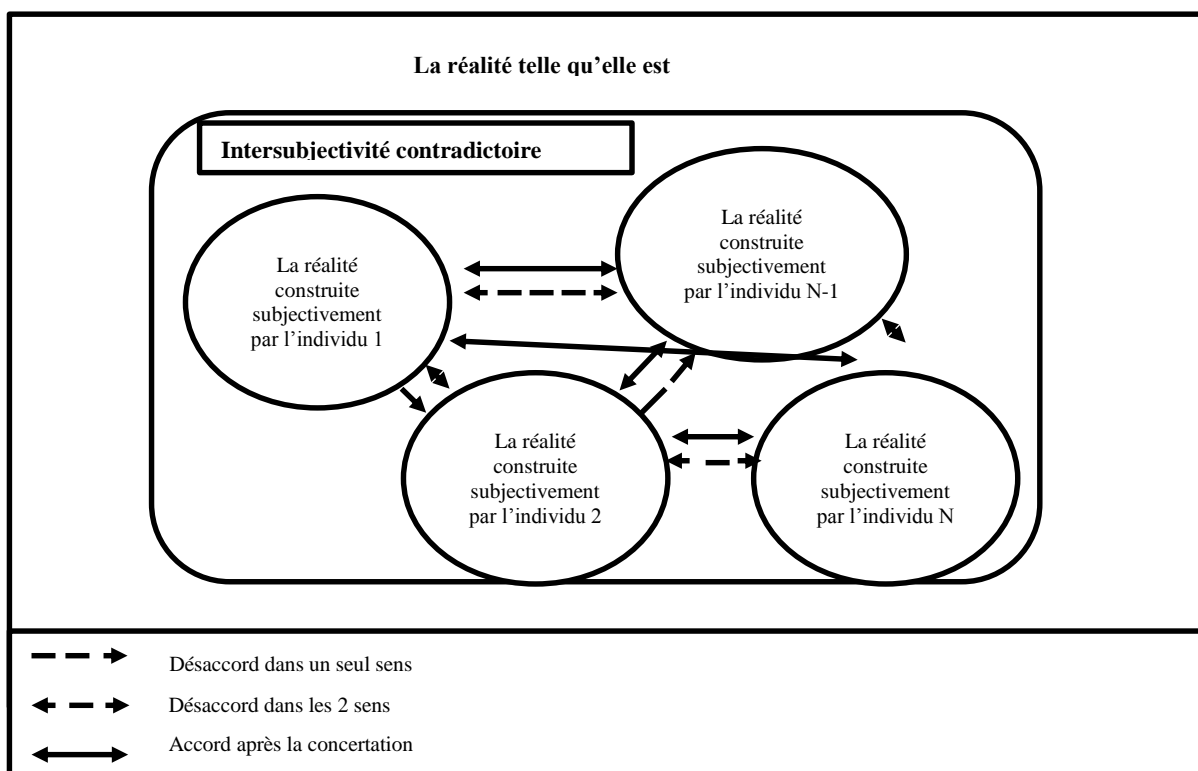
a) Intersubjectivité contradictoire

Les êtres humains aperçoivent le monde par leurs cinq sens et interprètent les données par leur système de croyance, culture, éducation, intelligence, etc. Par contre, le monde est plus large que ce que peut capter nos cinq sens. D'où la célèbre citation du philosophe KANT Emmanuel « *nous ne voyons pas le monde tel qu'il est mais tel que nous sommes* » (2017) utilisée généralement pour illustrer ce principe.

A partir de là, nous pouvons déduire que chaque individu avance les arguments du sens qu'il donne au monde, aux phénomènes, aux problèmes, ... les arguments avancés sont une superposition de la réalité telle qu'elle est et la réalité construite subjectivement par

l'individu. Lorsque les arguments de tout un chacun sont exprimés au même moment et au même endroit, une certaine synchronisation des réalités subjectives après un plaidoyer de chacun suite à une probable différence ou contradiction des arguments avancés. Ce processus est appelé intersubjectivité contradictoire qui sera illustré dans la figure suivante :

Figure 17 : Principe d'intersubjectivité contradictoire



Source : établi par nous même

Dans la recherche scientifique, l'intersubjectivité contradictoire est représentée par l'impossibilité de l'objectivité des données qualitatives. Le chercheur confronte sa propre représentation de la réalité observée sur le terrain de recherche avec celle des acteurs ou l'objet de recherche du terrain lui-même. Cet affrontement aboutit à une représentation de la réalité en tenant compte des écarts des représentations (KRIEF, et al., 2013 p. 07).

Pour notre étude l'intersubjectivité contradictoire s'est manifestée essentiellement lors des entretiens semi directifs par l'introduction des questions inédites qui n'existent pas dans le guide d'entretien pour soit s'assurer que le sens qu'il donne à un phénomène est bien celui que nous avons compris ou bien lorsque l'interviewé annonce une information contradictoire à celle observée sur le terrain. Elle s'est manifestée aussi lors de l'effet-miroir.

Comme son nom l'indique, l'effet miroir permet de projeter aux interviewés leur propres propos pour confirmer la validité des idées clés construites. Lorsque les idées clés sont contestées, un échange est établi collectivement pour les reconstruire. Enfin l'intersubjectivité contradictoire se présente aussi lors des recommandations pour résoudre les dysfonctionnements soulevés soit par la co-construction des solutions avec le personnel ou bien conduire les propositions faites par eux ou bien encore, présenter les recommandations finales pour une consolidation avec les acteurs sur le terrain.

b) La contingence générique

Pour SAVALL et ZARDET (1996, 2004), la contingence générique est une sorte de synthèse des informations générée lors de l'intersubjectivité contradictoire. Les informations collectées lors de cette dernière sont généralement éparpillées et d'une faible valeur. Un regroupement des idées clés peut produire un sens fort et générer d'autres informations plus pertinentes. Même si au départ, les idées clés peuvent apparaître sans valeur significative ou même contradictoires les unes des autres (SAVALL et ZARDET cités par KRIEF, et al., 2013 p. 07).

La contingence générique est appuie lors de la phase avis d'expert où le chercheur analyse les données collectées par la triangulation de l'observation, documentation et entretiens semi-directifs. Elle permet de construire des solutions très adaptées aux spécificités de l'organisation par la reconnaissance de caractère spécifique et générique à la fois de la solution co-construite. La reconnaissance en termes de spécificité réside dans la construction de solutions propre au micro-espace.

Par contre la reconnaissance générique se concrétise lors de l'agrégation et la hiérarchisation des données collectés individuellement quel que soit les diversités des micro-espaces constituent le macro-espace qui est l'organisation. Elle permet une synergie lors de la construction de la connaissance par un processus inductif très structuré en s'assurant de respecter le caractère spécifique et générique de cette dernière d'où l'appellation contingence générique un concept qui regroupe deux notions contradictoire a l'apparence et très convergentes dans son noyau dur.

c) L'interactivité cognitive

L'interactivité cognitive consiste en l'interaction qu'a le chercheur avec les acteurs de son terrain de recherche dans le but de construire une connaissance (KRIEF, et al., 2013 p. 215). L'interactivité cognitive permet de présenter la connaissance dans son état solide. Autrement dit, des connaissances sont en continuelle production lors des échanges et interactivité sociaux. L'enjeu se trouve dans la qualité, l'ancrage et surtout la fiabilité de cette connaissance.

L'interactivité cognitive permet de fusionner ces trois conditions. La qualité de la connaissance peut se présenter à travers les arguments avancés par tout un chacun et les tests de la connaissance. L'ancrage de la connaissance se fait à travers sa formalisation et la fiabilisation à travers un contrôle méthodologique et épistémologique de cette dernière.

L'interactivité cognitive se manifeste tout au long de notre recherche. Elle est présente dans le diagnostic à travers la triangulation des instruments de recherche et surtout lors des entretiens puisque c'est l'étape la plus dynamique du diagnostic est qui permet la vérification de la qualité de la connaissance produite.

2.2.méthode et instrument de mesure

La méthodologie joue un rôle très important pour la validité de toute recherche scientifique. Chaque problématique de recherche doit s'aligner avec la méthodologie adéquate. Notre recherche consiste à introduire la conduite de changement dans les pratiques managériales de Sonatrach pour permettre à cette dernière d'accélérer les changements tout en assurant une performance socio-économique. Pour cela nous avons choisi la méthode de recherche qualitative.

2.1.3 Méthode qualitative

La méthode que nous avons utilisée dans notre recherche est la méthode qualitative. La conduite de changement a pour objectif l'adhésion des acteurs au changement. Pour éviter leur résistance, une collecte de données à travers leur opinions est requise. Puisque n'objet de notre recherche n'est pas quantifiable. Les données collectées sont qualitatives.

2.1.4 *La triangulation comme instruments*

2.2.2.1. *La triangulation*

La triangulation est le croisement entre les trois instruments de collecte d'information : entretien, observation et documentation (SAVALL, et al., 2015).

a) Les entretiens

Les entretiens du diagnostic socio-économique sont des entretiens semi directifs. La conduite des entretiens est faite à l'aide d'un guide d'entretien. Ce dernier est réalisé par le chercheur en fonction du thème à étudier. Lors des entretiens, le chercheur présente les questions avec un ordre précis et s'assure que l'interviewé aborde tous les points essentiels. Le guide d'entretien contient des questions générales concernant le thème abordé est laisse la liberté à l'interviewé de répondre aux questions tout en assurant que ce dernier ne s'éloigne pas trop du thème à traiter par la relance de nouvelles question concernant les sous-thèmes. Les questions concernant les sous-thèmes sont généralement dans le guide d'entretien.

Cependant, d'autre questions peuvent être émise par le chercheur en fonction des réponses de l'interviewé. Cela, soit pour plus de précisant ou pour le diriger pour aborder tous les points recherchés. Les entretiens ont une durée d'une heure à une heure et demie. Le chercheur est tenu de prendre des notes les plus exhaustives possibles. La collecte de donnée est faite par une prise de notes exhaustives car elle permet une meilleure analyse de données et éviter de biaiser les informations.

Pour procéder aux entretiens, il est nécessaire de comprendre le type de collaborateurs qui peuvent être les éléments de l'échantillon de l'enquête. Pour cela, trois catégories de collaborateur peuvent être identifiés :

- *Le personnel du micro-espace* c'est-à-dire toute personne qui travaille dans le micro-espace en tenant compte des niveaux hiérarchiques. Cependant, si le chercheur ne détient pas un temps nécessaire pour effectuer les entretiens avec tout le personnel du micro-espace. Il peut sélectionner une partie du personnel en assurant de la diversité des postes et des emplois.

- *Le personnel de l'organisation extérieur au micro-espace* dont le choix s'effectue en fonction de l'organigramme et des liaisons avec le micro-espace en tenant compte des nouveaux hiérarchiques en assurant l'entretien avec le directeur du personnel, le directeur général de l'entreprise et les représentants du personnel comme les délégués syndicaux et du personnel.
- *Les personnes extérieures à l'entreprise* mais reste des parties prenantes de l'organisation comme les clients et les fournisseurs. Le choix des personnes revient à la nature de l'information à collecter. Les entretiens et les informations collectés auprès des personnes extérieures à l'organisation restent limités. La priorité reste aux personnels internes à l'organisation et son fonctionnement.

b) L'observation directe

L'observation directe elle permet de recenser et de réguler les informations relatives aux effets des dysfonctionnements. Pour pouvoir obtenir des informations pertinentes, l'observation doit être organisée. Il y a trois types d'observation : observation concentrée, observation diffusée et observation déléguée. La plus prenante des trois types d'observation est l'observation déléguée où elle est faite directement par le responsable du micro espace.

c) L'analyse des documents

L'analyse documentaire s'est faite forcément sur des documents officiels, mais surtout des documents dits souterrains que le responsable de micro-espace peut avoir. Parmi ces documents, il y a l'organigramme de la société, la liste du personnel avec les critères socioprofessionnels de chaque employés du micro-espace, les fiches de pointages, les bons de sorties et les absences ainsi que leur justification,...

2.3. L'analyse des données

2.3.1. L'analyse des entretiens

L'analyse des données débute par l'analyse des entretiens par une méthode dite d'arborescence qui permet de partir des notes prises lors des entretiens comme étant des phrases témoins qui illustrent et décrivent les dysfonctionnements jusqu'à les regrouper dans les six thèmes de dysfonctionnement à savoir : les conditions du travail, l'organisation

du travail, la gestion du temps, la formation intégrés et la mise en œuvre stratégique. Le passage de la phrase témoin à l'un des thèmes de dysfonctionnement se fait en six étapes (SAVALL, et al., 2015) :

- Prendre la phrase témoin illustrative du dysfonctionnement telle qu'elle est ;
- Voir son origine et sa fréquence ;
- Faire ressortir l'idée-clé contenue dans la phrase témoin ;
- La positionner dans un sous –sous-thème ;
- Puis la positionner dans un sous thème ;
- Enfin la positionner dans l'un des six thèmes.

Cette méthode d'analyse de donnée montre le degré d'approfondissement dans le traitement des données.

2.3.2. L'effet-miroir

L'effet-miroir (SAVALL, et al., 2015) sert comme un moyen de validation des données. Comme son nom l'indique, cette méthode d'analyse de données créer un effet-miroir pour les personnes interviewés lors des entretiens individuels. Le chercheur expose les entretiens individuels et les données sont collectées lors de ces derniers aux personnels du micro-espace en présence du responsable. De ce fait, l'effet-miroir est un entretien collectif de validation des données. Chacun des employés devrait se reconnaître lors de l'exposition des données sans que les autres sachent quelle est la personne à l'origine de la phrase témoin ou l'idée-clé. Ce cette manière, le chercheur peut concrètement savoir si l'information est valable ou non par la confirmation ou l'affirmation par la personne à l'origine de l'information ou bien par l'ensemble des employés du micro-espace.

2.3.3. L'avis d'expert

Une fois l'effet-miroir effectué, le chercheur fait une seconde analyse dont il doit avoir l'engagement d'avoir un positionnement net envers l'organisation vu que cette analyse se base sur des opinions. Cette seconde analyse est appelée avis d'expert. Il permet de dégager des recommandations pour la phase projet et même mise en œuvre. A travers l'avis d'expert, le chercheur (SAVALL, et al., 2015):

- Sélectionne des idées clés majeures exprimées dans les entretiens en se basant sur l'importance, la fréquence et la nécessité de trouver des réponses lors du projet concernant les idées clés.
- Se base sur les autres instruments et méthodes de collecte de données à savoir l'observation directe et les entretiens individuels pour dégager des idées clés qui ne sont pas exprimées lors des entretiens et qui peuvent fortement contribuer lors du projet à apporter des solutions pertinentes.
- Une fois les idées clés sélectionnées, le chercheur passe à une étape supérieure qui représente l'expression des idées forces de synthèse. Il est nécessaire de communiquer avec l'organisation sur les idées forces pour s'assurer que la perception de la direction s'approche le plus possible de la réalité sur les comportements du personnel.

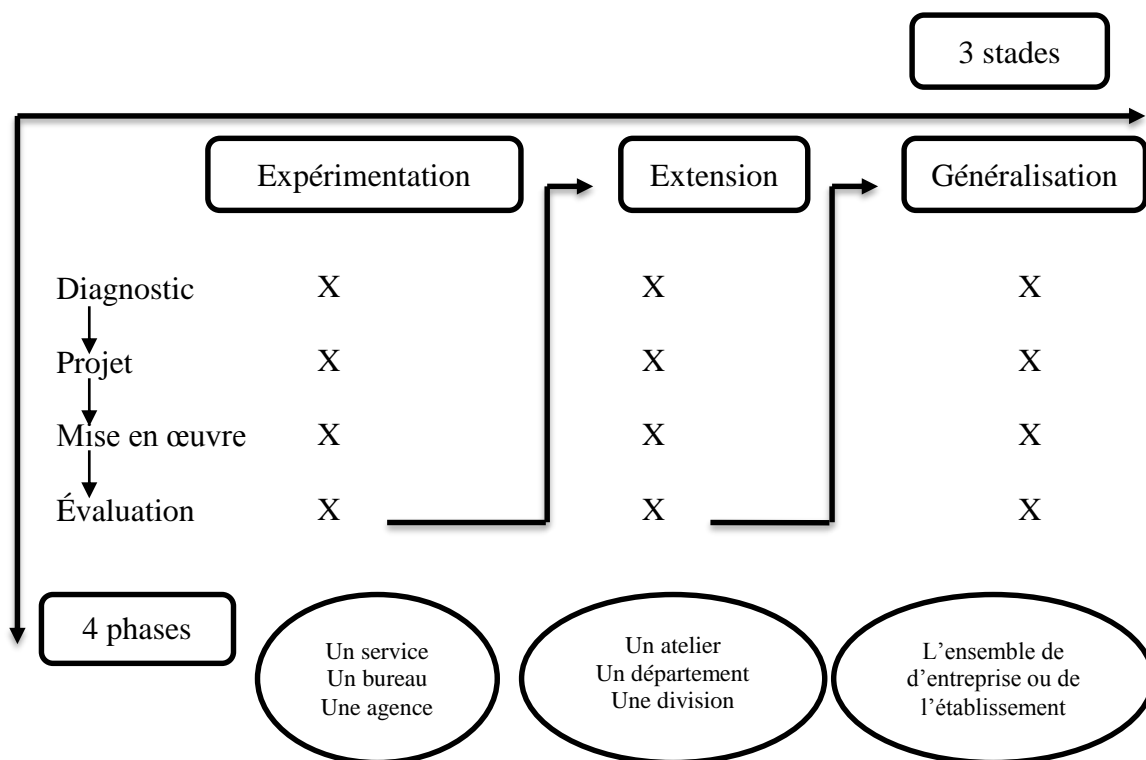
2.4. Sélection et recrutement des interviewés

La sélection et le recrutement des interviewés est faite sur le principe de la démarche horivert développée par SAVALL (SAVALL, et al., 2015 p. 225). Elle permet d'effectuer une conduite du changement en profondeur et progressive. Elle est caractérisée par :

- la prise en compte des caractéristiques spécifiques à chaque organisations en s'adaptant aux spécificités de l'activité, de la structure organisationnelle et fonctionnelle ainsi que la culture d'entreprise tout en assurant la cohérence avec les caractéristiques communes.

Pour appliquer la conduite de changement une segmentation de l'entreprise en trois est requise : l'expérimentation avec un nombre de 5 à 50 personnes, extension avec un nombre de 100 à 200 personnes et généralisation de 600 à 3000 personnes.

Figure 18: Progressivité des champs spatiaux d'intervention



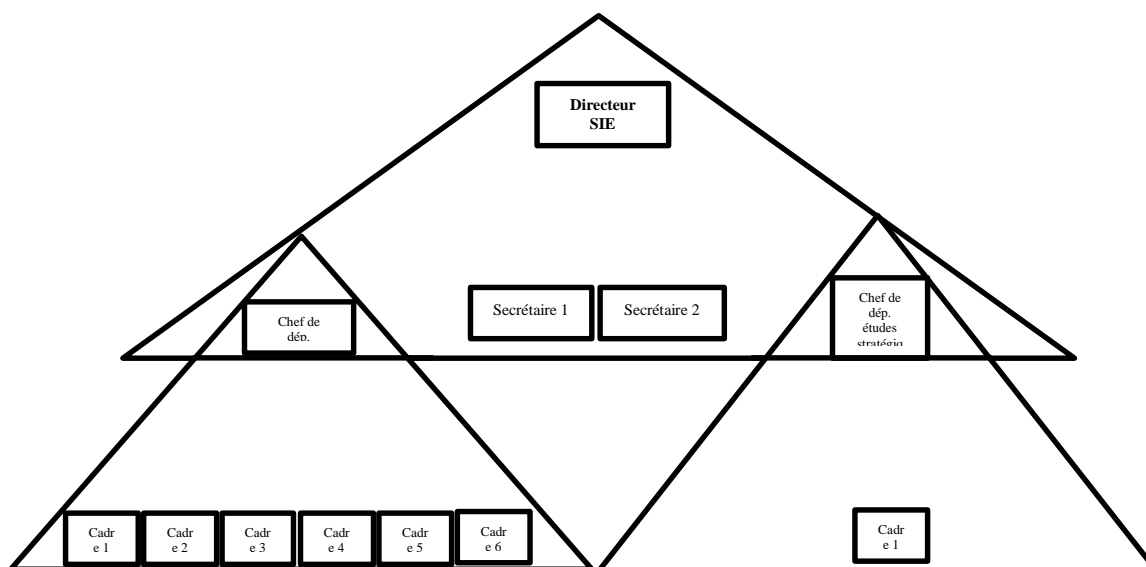
Source : (SAVALL, et al., 2015 p. 230)

La sélection et le recrutement des interviewés sont fait à base de la démarche horivert. Notre étude concerne le stade expérimentation. Nous avons choisis le département prospective au sein de la direction stratégie et intelligence économique. Ce département contient 7 personnes dont le chef de département prospective et 6 cadres.

Nous avons effectué d'autres entretiens de l'ordre de 5 avec les personnes d'autres micro-espaces ayant une forte interaction avec le département prospective qui sont : le directeur de la direction stratégie et intelligence économique, 2 secrétaires de la direction stratégie et intelligence économique, le chef de département étude stratégique, un cadre de département étude stratégique.

De ce fait, nous avons réalisé 12 entretiens en total. La figure suivante illustre la sélection des interviewés :

Figure 19: Sélection des interviewés

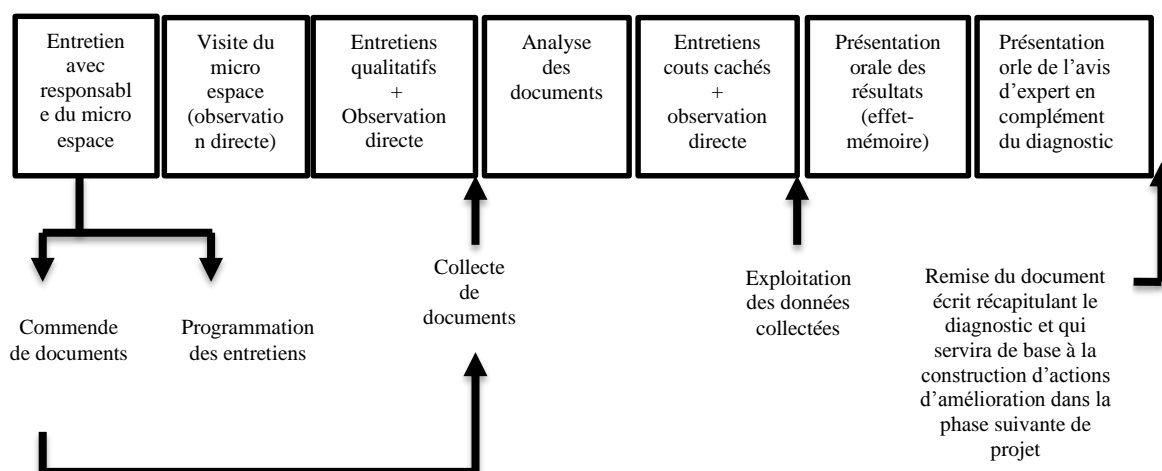


Source : établi par nous même

2.5. Procédure de collecte des données

La procédure de collecte de donnée (SAVALL, et al., 2015) est faite par la collecte d'informations par le biais de trois instruments : les entretiens, l'observation et les documents internes. La figure suivante illustre la chronologie des différentes techniques de recueil des informations lors du diagnostic socio-économique.

Figure 20 : chronologie des différentes techniques de recueil des informations lors du diagnostic socio-économique.



Source : (SAVALL, et al., 2015)

Cette figure illustre l'importance du croisement des différents instruments de collecte d'informations et surtout leurs chronologies. Ces instruments de collecte de données sont complémentaires vu que chacun d'eux sert à collecter un type de données. Autrement dit, les entretiens permettent de détecter et de décrire les dysfonctionnements, les observations permettent la régulation des dysfonctionnements et enfin les documents internes permettent d'opérationnaliser les dysfonctionnements en les réduisant ou bien les transformant en valeur ajoutée. Il est important de noter que l'entretien est l'instrument et la technique la plus privilégiée entre les trois instruments.

Pour notre part, nous avons organisé avec le directeur de la direction stratégie et intelligence économique au fur et à mesure des rendez-vous avec les employés sélectionnés. Les rendez-vous étaient organisés durant trois semaines et selon la disponibilité des employés. Nous avons commencé par expliquer la finalité de notre recherche et ce qui est attendu par eux. Nous nous sommes assurés qu'ils ont bien compris la finalité de notre recherche et cela en leur donnant la liberté de poser des questions sur ceux qu'ils n'ont pas compris. Nous avons utilisé deux langues lors de nos entretiens le français et l'arabe ainsi que deux langages l'officiel et l'informel. Cette technique est appelée négociation de langage. Elle nous a permis de mettre les interviewés à l'aise et éviter leur résistance aux entretiens. En plus de cela elle a permis de collecter des données brutes et authentiques.

Nous avons commencé par poser les questions existantes du guide certains ont un contact facile où ils ont commencé à répondre spontanément et parfois ils répondent aux autres questions du guide. D'autres avaient des réponses très strictes comme « très bien » ou bien « oui ou non ». Pour ce genre de situation nous avons soit reformulé la question, soit introduit les questions de relance, ou bien, nous avons construit des questions inédites selon leurs réponses. Pour l'ensemble des interviewés nous avons pu avoir tous les points que nous avons cherchés.

La durée des interviews était entre 1h30 et 2h30. Cette durée s'explique par le fait que nous avons utilisé une transcription manuelle avec une prise de note exhaustive. La différence entre la durée des interviews d'une heure et demie à deux heures et demie s'explique par le nombre de questions de relance que nous avons pu introduire pour s'assurer que tous les points sont abordés. Puisque certains répondent facilement aux questions par contre d'autres étaient plus réservés dans leurs réponses.

2.6. Fiabilité et validité de l'étude

Une recherche scientifique doit toujours être fiable et viable pour quelle ait un sens. Le chercheur est dans l'obligation de contrôler la pertinence méthodologique et pratique de son étude tout au long du processus de sa recherche. Pour cela ANDRÉANI et CONCHON (Andréani, et al., 2005) expliquent que le chercheur doit contrôler la fiabilité et la validité de son étude en quatre niveaux qui sont expliqué dans le tableau suivant :

Tableau 3 : les 4 niveaux de fiabilité et validité d'une étude qualitative

Etape	Critère	Explication
Avant l'étude au moment de projet	Fiabilité de la méthode	La fiabilité d'une étude qualitative revient à la capacité de la méthode utilisée de permettre l'observation de la réalité
Après avoir recueilli les informations	Validité de l'exploration qualitative	La validité d'une exploration qualitative revient à sa capacité de représenter toute les facettes de la réalité d'une manière authentique
Au moment de l'analyse	Validité d'analyse	La validité de l'analyse qualitative réside dans la justesse de ses conclusions
Après les résultats	Validité des résultats	La validité d'une enquête est visible dans la pertinence des idées et actions entamées

Source : adapté à la figure (Andréani, et al., 2005 p. 06)

CHAPITRE III: RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre traite notre étude sur terrain. Un point sera consacré à la présentation du changement qui se concrétise dans la mise en œuvre du modèle rôle et contribution. Un deuxième point sera consacré à la présentation des résultats obtenus. Le troisième point sera consacré à leur traitement ainsi que leur analyse. Le quatrième point traitera la solution proposée pour mener à bien le projet de mise en œuvre du modèle rôle et contribution dans l'avis d'expert. Enfin le dernier point sera consacré à la fiabilité et la validité de notre étude sur le terrain.

1. Présentation du changement

1.1. Le changement à Sonatrach : Le modèle rôle & contribution

1.1.1. Le contexte du changement

L'environnement de Sonatrach avec l'avènement du nouveau siècle avait fortement changé. Sonatrach s'est vu exposée au risque de déperdition de ses compétences propres par le danger que les compagnies pétrolières étrangères. Lors de la conférence annuelle des cadres de Sonatrach menée en 2001, le constat de faire changer le système de fonctionnement de Sonatrach était établi. Un comité de pilotage de 10 projets d'amélioration était mis en place. Parmi les dix projets il y'a eu le projet d'amélioration de la rémunération des employés. L'objectif de ce projet est de placer le capital humain au cœur de la société et assurer un management par objectif à travers l'instauration d'un système de rémunération axé sur les objectifs et les résultats (ROUMADI, 2011).

1.1.1. Les initiatives de changement

Après avoir constaté la nécessité de changer, Sonatrach a mené une enquête qualitative en 2004 auprès de 200 agents. La méthodologie de l'enquête était représentée par le choix d'un échantillon représentatif constitué de différents niveaux de responsabilités, métiers et sites géographique de l'entreprise. Par des entretiens individuels avec des membres du comité Exécutif, directeurs, responsables de partenaire social. Et enfin, par des tables-rondes avec les cadres supérieurs, les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution

1.1.2. Les principaux thèmes abordés lors de l'enquête

Cette enquête avait comme axes principaux le facteur humain et son environnement social avec les thèmes suivants : le contenu et organisation du travail ainsi que le management des hommes. Comme second axe, elle avait le facteur humain et sa performance économique à travers le thème de la gestion des emplois et des rémunérations, avancement et promotion, le management de la performance et le développement professionnel. Cette enquête a placé le facteur humain comme le pivot de la performance socio-économique de la société.

1.1.4. Description du modèle rôle et contribution

1.1.4.1. Définition et objectif du projet

Le modèle est essentiellement un système de rémunération basé sur les rôles et les contributions de chaque collaborateur. Ce dernier, à travers ce modèle, sera rémunéré pour l'importance de son rôle au sein de la société et le niveau de sa contribution par le degré de maîtrise de son travail et la valeur ajoutée qu'il apporte au-delà des attentes de ses supérieurs. Ce modèle a pour objectif d'améliorer les résultats globaux de Sonatrach. A travers une modernisation des fonctions de la société et l'amélioration de l'organisation et les pratiques de chaque poste tout en motivant les collaborateurs par des perspectives d'évolution professionnelle suivies d'une progression de salaire avec une adaptation par rapport à la nature et le niveau hiérarchique de chaque poste.

Le modèle rôle et contribution R&C est un contrat entre l'entreprise et chacun de ses employés. Il est nommé contrat gagnant-gagnant pour le fait qu'il existe pour satisfaire les deux parties du contrat et cela en répondant, d'une part , aux exigences des employés en terme de reconnaissance et d'équité . D'autre part réussir la transformation de l'entreprise en améliorant les pratiques des employés, en développant une culture de performance et enfin en améliorant le résultat globale de la société. Cette définition montre que ce modèle R&C, est lui-même un système dynamique de conduite du changement qui assure une optimisation récursive et donc une performance durable de l'ensemble de la société.

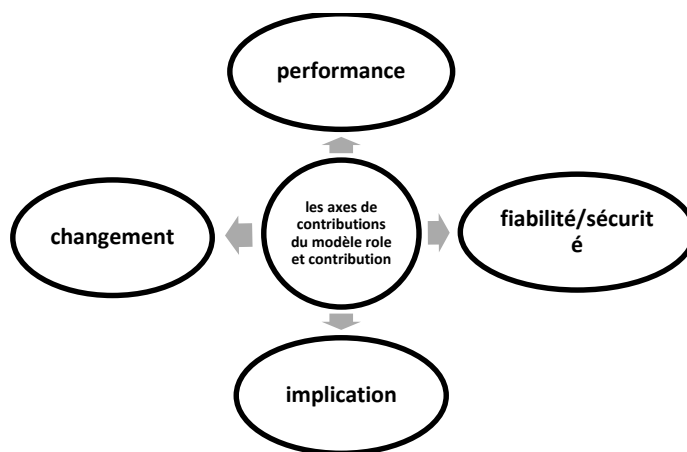
1.1.4.2. La structure du projet

Le modèle rôle et contribution est constitué essentiellement de quatre axes de contributions : performance, fiabilité/sécurité, implication et changement. Chaque axe possède plusieurs niveaux de contribution.

➤ *Les axes de contribution*

La figure suivante illustre les quatre axes de contributions de chaque collaborateur de la Sonatrach selon le modèle rôle et contribution.

Figure 21: les axes de contributions définis par le modèle rôle et contributions



Source : établie à partir des documents interne de Sonatrach

Les quatre axes de contributions peuvent être définis comme suit :

❖ *La performance*

La performance est l'un des axes majeur que Sonatrach doit prendre en considération. Les différents postes que Sonatrach détient, contribue directement ou indirectement à créer la valeur que ce soit les postes du cœur de métier ou bien les postes de fonction support ou de soutien aux derniers. A travers le modèle, chaque collaborateur découvre, s'approprié et développe son travail. De ce fait, employé auto-optimise son travail et donc assure une performance durable.

❖ *Fiabilité/ sécurité*

L'activité principale de Sonatrach est la production des hydrocarbures. Une grande partie des postes existants au sein de la société nécessitent une grande technicité. De ce fait la maîtrise et l'application des consignes HSE semble plus que nécessaire. Toutefois, les consignes HSE s'appliquent à tout type de poste existant au sein de la société.

❖ *L'implication*

Toutes les théories de management moderne insistent sur la participation des employés dans le fonctionnement global de toute organisation. Effectivement, elles mettent le facteur humain au cœur des organisations. L'implication des employés entraîne un meilleur fonctionnement d'une organisation et cela grâce à la Co-construction de la relation professionnelle entre les différents niveaux hiérarchiques, une plus grande confiance au deux sens employés-managers car toute action faite et construite à base d'un consentement entre les deux parties et donc une synergie qui se crée dans un système dynamique et complexe qui est l'organisation elle-même. Pour cela Sonatrach donne une grande importance à l'implication de tout l'effectif quel que soit son positionnement à l'échelle hiérarchique.

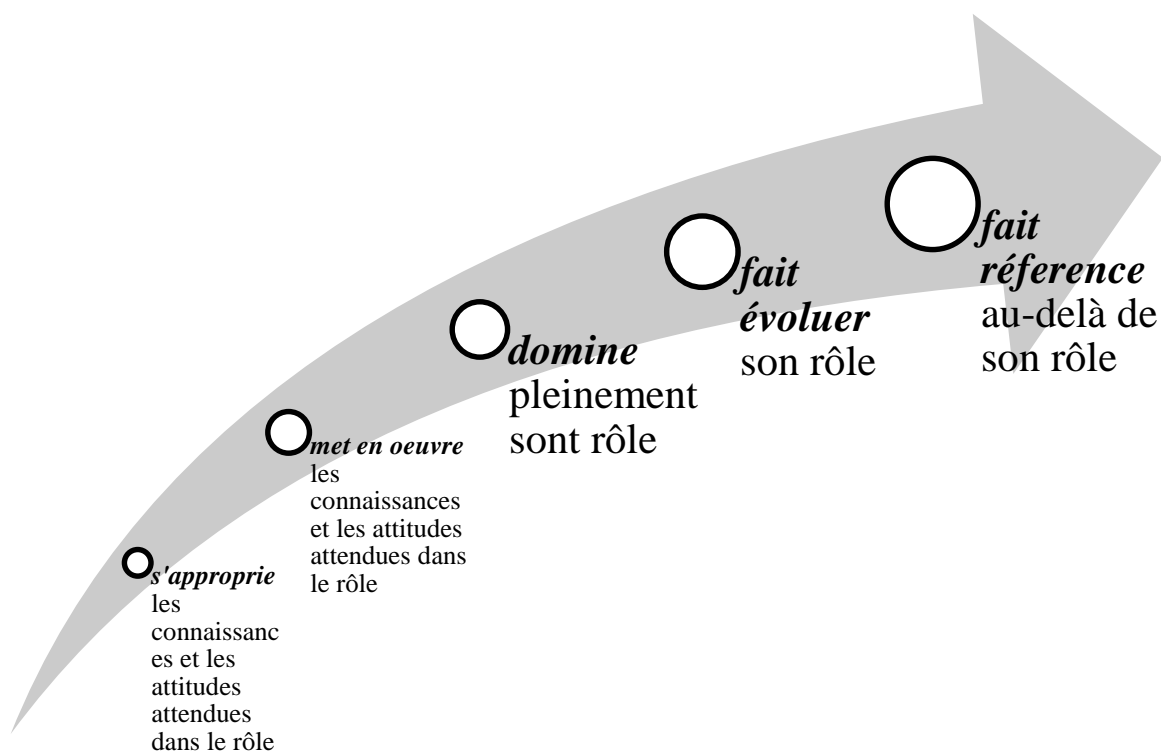
❖ *le changement*

Sonatrach est un groupe qui détient plusieurs domaines d'activité. En plus, le marché de ce groupe est simultanément national et international. L'environnement externe de ce groupe est très dynamique et complexe. Sonatrach doit en tout instant suivre l'évolution de son environnement. Pour cela, elle doit effectuer des changements parfois majeurs. Les employés, à travers ce modèle, pourront acquérir la culture du changement et donc avoir une plus grande capacité à changer d'une manière optimale.

➤ *Les niveaux de contribution*

Tout axe de contribution détient des niveaux commençant par une appropriation au début de l'occupation du poste et un développement des procédures et mode de travail à la maturité de l'expérience acquise dans le même poste. Cette partie est réservée à l'explication de ces niveaux de contribution. La figure suivante illustre les différents niveaux de contribution du modèle rôle et contribution :

Figure 22 : les niveaux de contribution du modèle rôle et contribution



Source : établi à partir des documents internes à Sonatrach

Les niveaux de contribution peuvent être définis comme suit :

❖ ***L'appropriation des connaissances et comportements attendus dans le rôle***

Ce niveau est réservé aux employés qui occupent le poste pour la première fois. Ils peuvent être des nouveaux recrues sans ou avec une expérience. En outre, ils peuvent être promus à un poste supérieur donc à un rôle supérieur. Dans ce niveau, l'appropriation des connaissances et des comportements peuvent prendre un temps puisque ce sont des tâches nouvelles et étrangères à l'employé. Dans cette phase, le responsable joue le rôle du coach. Il accompagne l'employé et lui montre comment procéder et exécuter son travail.

❖ ***La mise en œuvre des connaissances et des comportements attendus dans le rôle***

Une fois l'appropriation des connaissances et des comportements faites, l'employé les mets en œuvre. Il commence à appliquer les procédures et mode de travail, adopte les comportements adéquats au rôle comme la division des tâches ou leur succession entre les membres de son équipe ou bien encore les procédures d'urgence ou de sécurité. Dans ce niveau, le responsable suit l'employé tout au long du processus de sans travail et le corrige si nécessaire.

❖ ***La domination du rôle***

Dans ce niveau, l'employé est sensé appliquer correctement son travail et adopter les comportements adéquats. Il travail d'une manière fluide et automatique. Dans cette phase, il n'a pas besoin d'être assister dans son travail par son responsable et tenu d'autocontrôler son propre travail.

❖ ***L'évolution du rôle***

L'évolution du rôle se fait lors de l'adaptation aux situations imprévues, lors de détection de problèmes ou rencontre des obstacles. Effectivement, une fois que le rôle est dominé, l'employé devient proactif. Il anticipe les obstacles et les problèmes et agit avant leur détection. Dans le cas où le problème survient subitement, son comportement est très positif et construit la solution lui-même ou au sein d'une équipe dans les temps voulus.

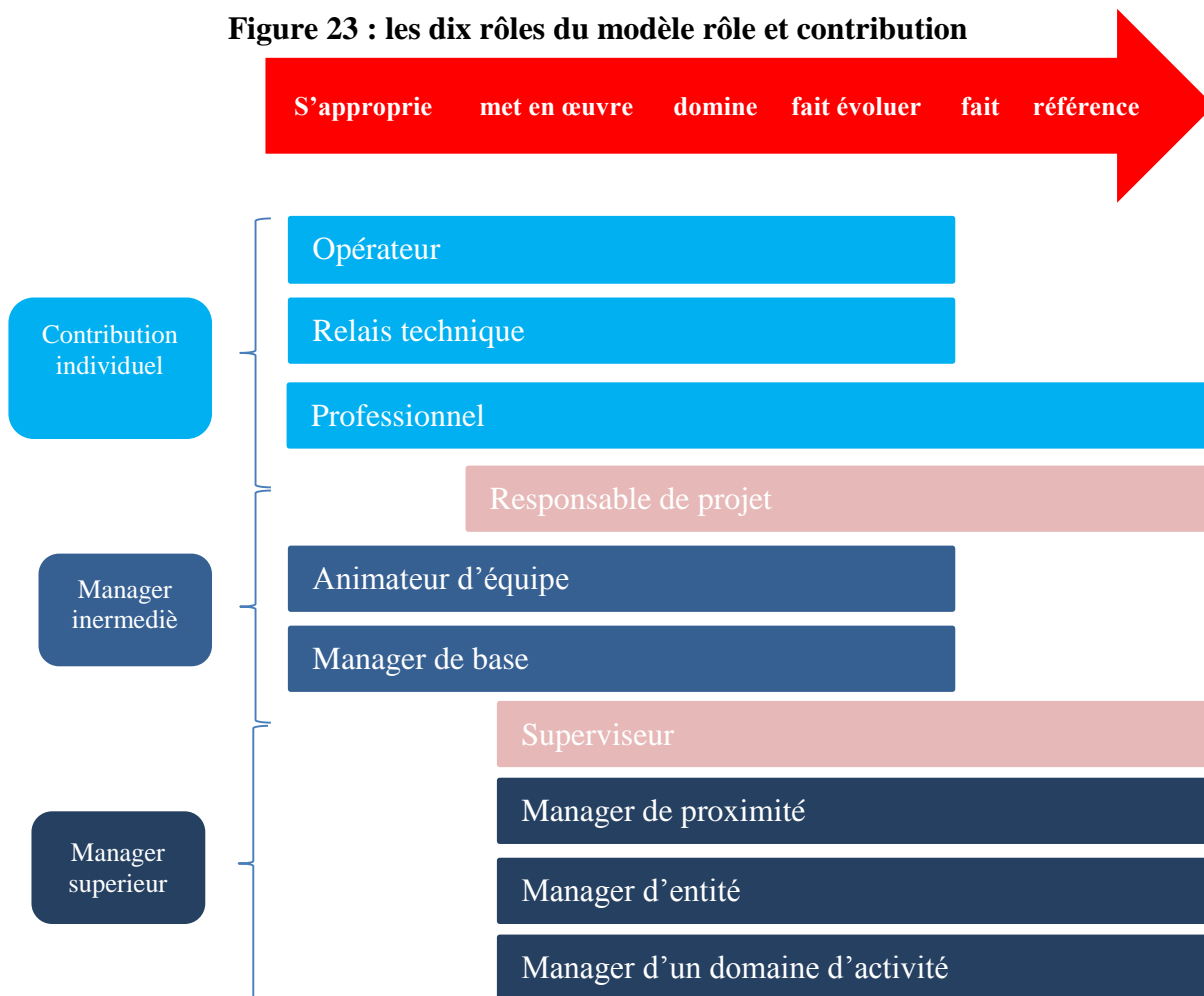
❖ ***Faire référence au-delà du rôle***

Ce niveau est le dernier dans l'échelle de contribution. L'employé va au-delà de ses tâches et des comportements attendus. Il propose des procédures et technique de travail nouvelles ou bien encore innovantes pour améliorer et optimiser son travail et son rôle. De ce fait, une performance durable de l'employé est assurée.

➤ ***Les rôles du modèle***

Les rôles sont définis par le regroupement des postes de Sonatrach en fonctions repères, selon le type de mission exercée, les compétences mises en œuvre et les conditions d'accès. Ce regroupement est fait par une volonté de ne pas tenir compte des spécificités des Métiers

pour mettre en place des principes simples. La figure suivante illustre les dix rôles du modèle rôle et contributions :



Source : établi à partir de la documentation interne à Sonatrach

La figure ci-dessus représente dix rôles. Ces derniers sont classés en trois niveaux hiérarchiques qui sont : la contribution individuelle, le management intermédiaire et le management supérieur. Il y a deux rôles qui sont bien spécifiques pour leur caractère mixte. Autrement dit, le premier rôle qui est le responsable de projet est entre les deux niveaux contribution individuelle et manager intermédiaire cela pour sa nature temporelle où ce poste existe uniquement la durée de vie du projet piloté. Ce poste est occupé par un employé classé dans les postes de contribution individuelle.

Le second rôle est le superviseur qui se situe entre les deux niveaux management intermédiaire et supérieur. Le superviseur comme son nom l'indique supervise les travaux de prestation qu'elle soit par des internes ou des externes à la société puisque il est réservé uniquement aux postes de cœur de métier positionné dans le management intermédiaires.

La section qui suit est réservée à la définition des différents rôles du modèle rôle et contribution.

- ***La contribution individuelle***

Dans la contribution individuelle. Il existe quatre rôles :

- ❖ ***L'opérateur***

Le rôle d'opérateur consiste à exécuter des tâches simples, respecter les consignes et procédures relatives à son poste et de sécurité. Toutefois, il est tenu de contrôler son propre travail dont il rend compte de son activité à son responsable. Généralement son travail est individuel mais peut participer au travail de groupe.

- ❖ ***Relai technique***

Son travail est essentiellement au sein d'une équipe. Il a comme mission des travaux complexes régit par des règles techniques qui peuvent être : des analyses de situation, détection des causes de problèmes parfois nouveaux et proposition de solutions. Le relai technique reçoit des consignes générales de sa hiérarchie, ce qui lui laisse une liberté d'organiser son propre travail. La liberté réside aussi dans sa capacité à proposer ou co-construire avec les membres de son équipe des améliorations des procédures et des modes de travail. Dans des cas particuliers, il peut conduire une équipe de relais technique et/ou d'opérateurs. Il doit maîtriser et appliquer les consignes de HSE et fait des reporting de ses actions.

- ❖ ***Le professionnel***

Pour le professionnel, son rôle est d'apporter ses connaissances particulières sur un domaine de spécialité acquises par une formation supérieure et/ou expérience professionnelle. Son travail est particulièrement individuel. Il aide à la prise de décision et résolution des problèmes complexes ou bien propose l'optimisation des processus dans son domaine

d'activité. Il peut coordonner le travail d'autre professionnel ou relais technique. Il fait du reporting à ses supérieurs.

❖ *Le responsable de projet*

Ce poste existe tout au long du projet. De ce fait, sa validité dépend de la durée de vie du projet. Les objectifs du projet sont bien identifiés. Une fois le budget alloué, le chef de projet définit la nature et le niveau des ressources nécessaire au projet et assure leur disponibilité tout au long de la durée du projet. Il joue le rôle d'animateur de la ressource humaine sans forcément qu'il soit leur responsable hiérarchique direct. Il joue également le rôle d'interface avec d'autre projet transverse et les parties prenantes du projet. Il fait le suivi des étapes de projet et assure la conformité par rapport aux objectifs de trièdre : cout, qualité et délai tout en assurant des comptes rendus réguliers et propose des actions correctives pour recadrer le projet.

Dans la partie contribution individuelle, les collaborateurs qui occupent les quatre positionnements ne contribuent pas à l'élaboration des objectifs relatifs à leur niveau hiérarchique.

• *Le management intermédiaire*

❖ *Animateur d'équipe*

Animateur d'équipe au rôle de motiver son équipe qui peut se constituer d'opérateur et/ou le relais technique. La motivation à ce niveau est importante. L'optimisation de l'organisation et des conditions de travail à travers une programmation quotidienne ou hebdomadaire de la charge de travail, et la gestion des moyens matériaux et humains. Les missions qui lui ont assigné sont le respect des délais et de la qualité du travail ainsi que les consignes d'hygiène, sécurité et environnement HSE, l'assurance d'un niveau de productivité t d'efficacité des membres de l'équipe. En outre, il a pour mission le reporting.

❖ *Manager de base*

Son rôle est de gérer plusieurs équipes d'opérateurs avec l'aide d'animateurs d'équipe ou bien gérer les relais techniques et/ou des professionnels. Apres avoir reçu un premier plan de charge par sa hiérarchie. Le manager de base négocie les moyens nécessaires à sa

réalisation et élabore une version finale du pan de charge. En outre, il a comme rôle la proposition de nouvelles techniques et procédures de travail pour assurer une progression et une optimisation du travail de ses équipes tout en établissant des rapports à sa hiérarchie.

❖ *Superviseur*

La particularité du poste superviseur est qu'il est exclusivement réservé aux emplois du cours de métier. Il peut être occupé soit par un professionnel ou bien un manager de base de niveau *met en œuvre*. Le rôle d'un superviseur est justement superviser les travaux de prestataires qu'ils soient internes ou externes et contrôler et évaluer le rapport délai, qualité et coût de la conformité au contrat. Il peut agir sur leur travail en contribuant à l'amélioration des procédures opérationnelles dans son domaine d'activité. Il assure aussi le reporting.

Au niveau de management intermédiaire, les managers ne contribuent pas d'une manière importante à l'élaboration des objectifs déclinés à leur niveau. Par contre ils ont une liberté d'organiser leur plan de charge et négocier les moyens afin de pouvoir atteindre les objectifs qui leur sont confiés par leurs supérieurs hiérarchiques notamment la performance.

• *Le management supérieur*

Le management supérieur se compose en trois rôles

❖ *Le management de proximité*

Le manager de proximité joue d'une part le rôle d'un coach ou il accompagne les membres de son et/ou ses équipes. Ou il intervient en tant que spécialiste lorsque c'est nécessaire pour illustrer le processus du travail à ses collaborateurs. D'autre part, il a le rôle d'un contrôleur et suiveur dont il assure le reporting sur la réalisation des objectifs et les plans d'action.

❖ *Le management d'entité*

Le manager d'entité gère un ensemble de managers de proximité. Il participe à l'élaboration des orientations stratégiques, assure leur déclinaison à l'échelle de son entité et co-construit avec ses managers de proximité les priorités opérationnelles. Il a aussi le rôle d'élaboration du budget de son entité, intervient lors d'une tâche complexe, assure le reporting sur la mise en œuvre des politiques et processus de l'entité. En outre, il a un rôle transversal qui favorise l'échange entre les différentes entités.

❖ *Management d'un domaine d'activité*

Le manager d'un domaine d'activité, co-construit la stratégie de son domaine d'activité avec son supérieur. Puis décline cette dernière au niveau des entités qu'il supervise. Il propose et répartit le budget de ses entités. Assure l'atteinte des objectifs, la motivation des managers d'entité et le reporting de mise en œuvre des politiques et plans d'action. A le rôle transversal de contacts avec les autres structures afin d'avoir une fluidité de flux d'information dans toute la société.

Pour synthétiser cette section concernant le management supérieur, leurs rôles est important dans la mesure qu'il participe à la construction des orientations stratégiques de leur niveau hiérarchique à travers la déclinaison de la stratégie globale. Leur intervention ne réside pas uniquement dans la stratégie mais bien aussi dans les activités opérationnelles telles que l'établissement du budget et la négociation des moyens. Leur qualification et expertise leur permettent de faire du coaching et intervenir dans des situations complexes tout en assurant le suivi et l'atteinte des objectifs de leur niveau à travers des reporting.

1.1.5. Le positionnement des employés dans le projet

Pour pouvoir positionner un employé, le manager effectue une évaluation lors d'un entretien annuel et détermine le niveau de maîtrise de chaque titulaire selon l'échelle suivante :

- *M&O : maîtrise Minime et occasionnelle ;*
- *P&F : maîtrise Partielle et fréquente ;*
- *T&P : maîtrise Totale et Permanente.*

La progression dans les niveaux de contribution n'est pas automatique. Elle doit être réelle, consécutive, constante, mesurable et constatée par tous. De ce fait, il n'est y a pas de durée minimale ou maximale de progression d'un niveau à un autre. En outre, l'atteinte de niveau maximal de contribution n'est pas une fin absolue qu'il faut atteindre à tout prix. Certain poste peuvent atteindre le niveau « met en œuvre » tout en restant dans la norme de performance.

1.1.6. Fixation des objectifs

Le model rôle et contribution est basé sur le management de la performance. Pour assurer cette performance de l'entreprise, le model définit deux type d'objectifs : les objectifs de

résultats et les objectifs de contribution. Ces derniers sont spécifiques à tout le personnel. Par contre, les objectifs de résultats sont spécifiques au personnel des fonctions opérationnelles. Autrement dit, les postes de cœur de métier.

a) Fixation des objectifs de résultats

Les objectifs de résultat sont la résultante de la déclinaison des objectifs globaux de Sonatrach. Cette déclinaison se fait en cascade. D'objectif collectif à semi-collectif et enfin individuel. Ils doivent être compris par le personnel de sorte à ce qu'ils comprennent la relation entre ses objectifs et ceux de son département ou sa direction. La figure suivante illustre le processus de déclinaison des objectifs de résultats :

Tableau 4 : Périmètre de déclinaison des objectifs

	Objectif collectif	Objectif semi collectif	Objectifs individuel
Vice président			Spécifique
N-1			Spécifique
N-2			Spécifique
N-3			Spécifique
N-4			Spécifique

Source : document interne à Sonatrach

1.1.7. Fixation des objectifs de contribution

Avant de monter le processus de fixation des objectifs de contribution, une définition de ces objectifs semble nécessaire. Les objectifs sont classés selon deux critères :

- *Le critère de contribution*

Elle comprend deux parties que l'employé doit améliorer à savoir : L'augmentation de sa maîtrise ou bien passer d'un niveau de contribution à un autre.

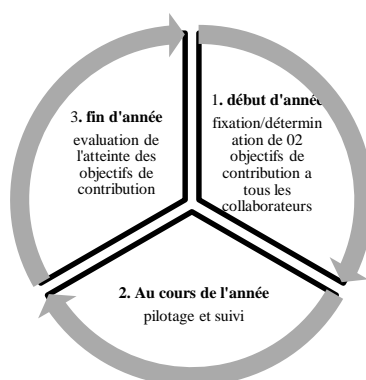
- **Le critère de résultat**

Les objectifs relatifs à ce critère visent l'amélioration des résultats opérationnels et financiers lors de la réalisation des projets et/ou sont des objectifs déclinés du plan annuel de l'entreprise, des activités ou des structures.

La fixation des objectifs se fait pour tous les employés sans exception quelle que soit leur niveau hiérarchique.

La fixation des objectifs se fait en trois étapes :

Figure 24 : cycle de fixation des objectifs de contribution



Source : établi à partir des documents internes à Sonatrach

➤ **Fixation/ détermination de deux objectifs de contribution à tous les collaborateurs**

Une fois l'entretien effectué, le manager choisit un axe de contribution à améliorer parmi les cinq. Ces objectifs sont discutés et conjointement arrêtés avec le collaborateur. La discussion tourne au tour des orientations et actions à réaliser, des pratiques à améliorer et même des attitudes à adopter ou abandonner. Une fois l'objectif fixé il ne peut plus être modifié.

➤ **Le Pilotage de la performance de contribution**

Une fois les objectifs fixés pour chaque collaborateur, l'amélioration est mesurée par le manager et le collaborateur lui-même. La mesure s'effectue par la détermination *des initiatives fortes de contribution (IFC)* qui peuvent être définies par des actions concrètes qui contribuent significativement à l'amélioration des pratiques professionnelles et à l'élévation du niveau de qualité des activités du collaborateur. Tout au long de l'année le manager repère et formalise les IFC. En fin d'année c'est le nombre et la qualité des IFC qui permettent l'évaluation de la performance du collaborateur par son manager.

➤ *L'évaluation des objectifs de contribution*

Pour pouvoir évaluer les objectifs de contribution, une phase de préparation est disponible tout au long de l'année pour le manager y compris le collaborateur à savoir :

- ❖ *Pour le manager* la préparation consiste à ce qu'il observe la réalisation des objectifs qu'il a fixés, le comportement et les pratiques professionnels vis-à-vis le référentiel de son rôle mais aussi la préparation consiste la mise en œuvre des moyens, des actions et du coaching prévus pour permettre au collaborateur d'atteindre ses objectifs. Chaque manager constitue un dossier pour chaque collaborateur et doit être à jour pour garder la traçabilité des évaluations qu'elles soient positives ou négatives.
- ❖ *Pour le collaborateur* la préparation réside à noter et formaliser les IFC au regard des objectifs qui lui sont fixés.

Au moment de l'évaluation, après que la DRH contacte chaque manager, chaque manager fixe une date d'entretien avec chaque collaborateur pour une durée d'une heure. Le manager doit fonder son évaluation sur des arguments factuels et en relation directe avec les objectifs fixés.

1.1.7. Conduite de l'entretien annuel

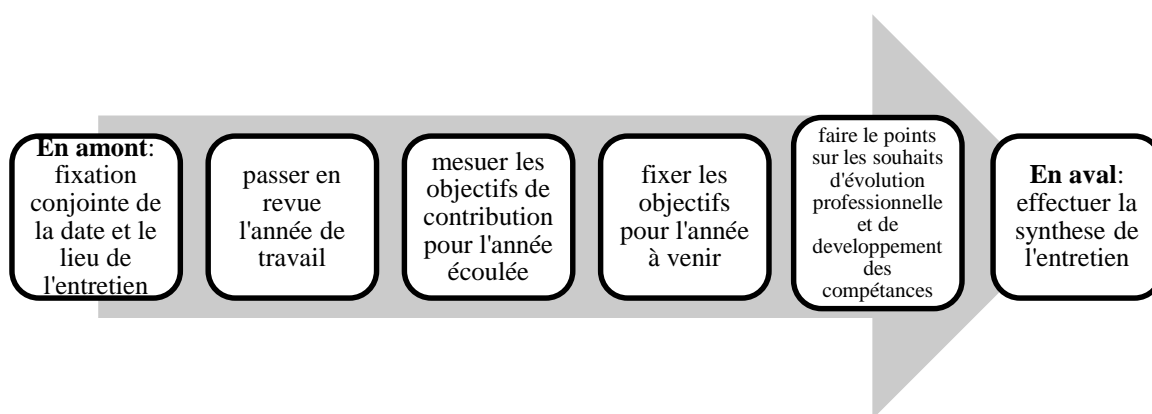
L'entretien représente une phase importante puisque il a comme objectifs :

- *La constitution du bilan de travail réalisé au cours de l'année par le collaborateur* par l'identification des faits marquants, les difficultés rencontrées, l'analyse des réalisations et donc voir le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction;
- *Mesurer le niveau d'atteinte des objectifs de contribution* par l'évaluation de niveau d'atteinte des objectifs, l'analyse des raisons qui explique l'atteinte ou non des objectifs et analyse des réalisations non mentionné au départ ;

- *Fixer les objectifs de contribution de l'année à venir* par la détermination des contributions à améliorer, la détermination du degré de maîtrise à atteindre et la détermination des moyens d'accompagnement;
- *Faire le point sur le souhait d'évolution professionnelle et de développement des compétences des agents.*

La figure suivante synthétise le processus de l'entretien :

Figure 25 : Synthèse de l'entretien annuel



Source : établi à partir des documents internes à Sonatrach

Pour effectuer l'entretien d'une manière optimale. Une phase en amont et nécessaire qui est la fixation d'une date et de lieu de l'entretien par les deux parties est favorable ce qui permet au deux parties de se préparer à l'avance et éviter tout malentendu. En plus, d'une phase en amont, une phase en aval est plus que nécessaire qui est la synthèse de l'entretien qui consiste à restituer les points essentiels, lecture des objectifs de l'année qui suit, commentaires éventuels des deux parties vis-à-vis de ces objectifs et enfin relecture et signature du volet contenant les objectifs en question.

2. Présentation des résultats

Cette partie traite la description des résultats obtenus lors de notre évaluation de la conduite de changement menée pour mettre en œuvre le modèle rôle et contribution et le processus de leur traitement et leur analyse en présentant la hiérarchisation de l'effet miroir et la discussion de ces derniers. En fin pour le dernier point nous montrons la viabilité et la validité de notre étude.

2.1. Traitement et analyse des données

Nous allons présenter la hiérarchisation de l'effet miroir en présentant le processus de passage de l'idée clé vers les six thèmes proposés dans la conduite de changement socio-économique. A savoir, les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la 3C, la formation intégrée et enfin la mise en œuvre stratégique. La hiérarchisation est faite par un raisonnement inductif allant du particulier au général.

Tableau 5: la hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport au thème : conditions de travail

Thème	Sous-thème	Idées forces	Idée-clé	
Condition de travail	Matériels et fournitures	Manque de moyen de collecte de donnée	Accès difficile au base de donnée internet	
	Procédures	Rigidité des horaires de travail		La nature de travail n'est pas toujours adaptée au système 8h 16H
		Rigidité de procédure d'entrée et de sortie		Il faut toujours montrer un bon de sortie pour l'agent d'accueil pour pouvoir sortir
				Il faut que l'heure atteint 16H pour que les agents d'accueil laisse les employés sortir
				Le parking trop étroit et mal aéré qui cause un file d'attente pour pouvoir Sortir
		Instabilité managériale une cause des procédures lourde à Sonatrach		Une instabilité managériale retarde les procédures
	Culture de l'entreprise	Cloisonnement des directions		Méfiance entre les différentes structures
				Rétention de l'information entre les différentes structures
		Manque d'initiative		La culture générale de l'entreprise tue l'initiative
				Le style de leadership à Sonatrach démotive généralement les employés
			Absence de baromètre social	

Source : établi par nous même

Le tableau 5 présente la hiérarchisation de l'effet-miroir concernant les conditions de travail. Nous avons pu dégager onze idées clés à travers les phases témoins des interviewés⁷. Les dysfonctionnements détectés représentés par les idées forces dans le tableau concernent

⁷ Voir l'annexe B

essentiellement les procédures qui sont jugés par les interviewés comme étant trop rigides, et non soutenu par la hiérarchie.

Le deuxième dysfonctionnement détecté concerne la culture de l'entreprise avec deux idées forces essentielles. La première concerne le cloisonnement des structures qui provoque une certaine méfiance entre les membres des différentes structures et donc engendre une rétention de l'information. Le second dysfonctionnement est le manque d'initiative causé par le manque de soutien des responsables en vers leur équipe. Ce dysfonctionnement aussi est causé par l'absence de baromètre social qui pourra alerter les responsables des malaises sociaux en premier lieu et de le mesurer en second lieu.

Tableau 6 : la hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport au thème : organisation du travail

Thème	Sous-thème	Idée-force	Idées-clés
L'organisation du travail	Charge de travail	La difficulté d'estimer la charge du travail	le travail est par projet ce qui rend son estimation difficile en termes de charge
	Formalisation du travail	Processus non détaillés	Absence de fiche de poste
			Absence de procédures formelles cause une mal organisation du travail
Les facteurs qui entravent l'organisation de travail	Manque d'appui de top management	La direction est livrée à elle-même en termes d'organisation de travail	

Source : établi par nous même

Pour le thème : organisation de travail, la hiérarchisation de l'effet-miroir a permis de construire trois idées forces. La difficulté d'estimation de la charge de travail qui est causé essentiellement par la nature du travail du micro espace à savoir le département prospective qui se caractérise par des projets et des études de prospectives.

Un deuxième dysfonctionnement est détecté en termes d'organisation de travail qui représente des processus non détaillés qui sont ressenties dans l'absence des fiches de poste et de procédures de travail formelles. Le dernier dysfonctionnement est le manque d'appuis du top management en termes d'organisation de travail qui est un facteur qui entrave l'organisation de travail.

Tableau 7: hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport à la gestion de temps

Thème	Sous-thème	Idée-force	Idées-clés
La gestion de temps	Respect des délais	Manque d'estimation de temps	Absence de programmation du temps
		Facteurs perturbateurs de la gestion de temps	Manque de donnée

Source : établi par nous même

Les dysfonctionnements détectés en termes de gestion du temps durant la hiérarchisation de l'effet-miroir sont d'ordre de deux. Le premier est le manque d'estimation du temps causé par le non programmation du temps de travail. Le second est la présence de facteurs perturbateurs de la gestion de temps qui est le manque de données nécessaire pour la réalisation du travail.

Tableau 8 : hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport à la communication-coordination-concertation

Thème	Sous-thème	Idée-force	Idées-clés
Communication –coordination-concertation (3C)	Transmission de l'information	Système d'information déficient	Le système d'affichage sous-utilisé Absence d'un système de knowledge management
			Mal circulation de l'information à cause de la complexité des autorisations hiérarchiques
			propagation de la rumeur causée par le manque de communication
			Manque d'efficacité de la communication malgré la disponibilité des moyens
		Relation avec les services environnant	cloisonnement entre les structures qui provoque une rétention de l'information

Source : établi par nous même

Pour la hiérarchisation de l'effet-miroir relatif au quatrième thème à savoir les 3C, nous avons détecté deux dysfonctionnements essentiels concrétisés dans les idées forces suivantes : un système d'information déficient. Cette déficience est ressentie dans le ralentissement des flux d'information causes par des autorisations hiérarchiques et le cloisonnement des structures qui est accompagné par la propagation des rumeurs.

Tableau 9 : hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport à la formation intégrée

Thème	Sous-thème	Idée-force	Idées-clés
Formation intégrée	Dispositifs de formation	Absence de plan de carrière	Absence de vision sur l'évolution des carrières Le système d'évolution des carrières favorise l'évolution managériale au détriment de l'expertise
		Manque d'efficacité de la gestion des formations programmées	Formation programmée sont rigides en terme de gestion causée par l'annulation fréquent des formations par l'organisme formateur en suivant la logique de la rentabilité de la formation

Source : établi par nous même

Pour le thème formation intégrée, son hiérarchisation a révélé deux dysfonctionnements : absence de plan de carrière et cela par l'absence de vision sur l'évolution des carrières. Le système existant d'évolution des carrières favorise l'évolution managériale au détriment de l'expertise. La seconde idée forces est le manque d'efficacité de la gestion des formations programmée puisque elle dépend de l'organisme formateur qui n'accepte pas de former les employés de Sonatrach que lorsque le nombre d'employés à former lui permet de rentabiliser sa formation.

Tableau 10 : hiérarchisation de l'effet-miroir par rapport à la mise en œuvre stratégique de modèle R&C

Thème	Sous-thème	Idée-force	Idées-clés
Mise en œuvre stratégique	Stratégie de conduite de changement	plan de communication de changement insuffisant	Manque de communication formelle sur le changement
			Utilisation de moyennes communications différent pour informer les cadres
			Résistance par rapport au modèle causé par l'ignorance de ce dernier
		Manque de formation au tour de modèle R&C	Formation était faite uniquement pour les managers
		Manque de rigueur dans la mise en œuvre de modèle R&C	L'ampleur de projet est une contrainte de mise en œuvre de projet
	Les facteurs perturbateurs de la mise en œuvre du modèle R&C	La fréquence d'abondants des projets dans l'entreprise	Manque de confiance dans la capacité de l'entreprise à mener bien le modèle
		Instabilité managériale	Instabilité managériale parmi les causes de retard dans la mise en œuvre
		la résistance des employés du a la technicité du modèle	Un model subjectif puisque il se base sur l'appréciation des managers

Source : établi par nous même

La hiérarchisation par rapport à la mise en œuvre stratégique décèle six idées forces qui se regroupent en deux sous-thèmes : La stratégie de conduite de changement avec les idées forces suivantes :

- Un plan de communication de changement insuffisant où la communication au tour de modèle R&C n'était pas très bien formalisée, les moyens de communication étaient différents pour les cadres et une émergence de résistance qui est une conséquence de l'absence de plan de communication.

- Manque de formation au tour de modèle R&C où seul les managers qui ont été formés.
- Manque de rigueur dans la mise en œuvre de modèle causé par l'ampleur de projet.

Les idées forces qui concerne le second sous-thème à savoir les facteurs perturbateurs de la mise en œuvre de modèle R&C sont :

- La fréquence d'abondons de certains projets dans l'entreprise qui engendre un manque de confiance des employés quant à la capacité de l'entreprise à réaliser le projet.
- L'instabilité managériale qui a causé un retard dans la mise en œuvre du modèle R&C.

3. Discussion des résultats

3.1. Interprétation des résultats

En se basant sur les trois instruments de collecte de données à savoir : les entretiens, l'observation et la documentation interne à Sonatrach relative aux modèle R&C nous avons dégagé les résultats que nous allons classer comme suit :

3.1.1. Le contexte du changement

Le contexte initial au changement était dans le début des années 2000 qui est caractérisé par un environnement externe fortement concurrentiel où Sonatrach a vue plusieurs multinationales dans le secteur pétrolier menacer ses parts de marché. Ce qui a sonné l'alerte pour optimiser la performance globale de la société. Pour ce faire la société devait optimiser les performances individuelles pour atteindre la performance globale de la société.

Ce n'est qu'en 2009 que le modèle R&C est prêt à mettre en œuvre. Les positionnements des employés étaient lancés dans cette année au niveau de la direction générale de Sonatrach avec la formation des managers sur le modèle. La mise en œuvre du projet à avancer

lentement jusqu'en 2014 où la société a formé les managers pendant le premier semestre de 2014 et à distribué des brochures sur le positionnement dans le modèle aux employés sans explication. Il y a eu le même scénario que le positionnement de 2009 où la mise en œuvre est arrivée aux fixations des objectifs individuels et n'arrivait pas à poursuivre à l'autre étape. Cette situation dure jusqu'à ce jour.

Les dysfonctionnements détectés lors de l'évaluation du contexte sont :

- Le modèle n'était prêt que 7 ans après l'étude du contexte sans une mise à jour de l'environnement du moment.
- Absence d'étude d'impact concrète sur les facteurs perturbateurs de mise en œuvre de modèle de 2009 à 2014 ce qui peut expliquer la répétition du même scénario.
- Absence de mise à jour des caractéristiques de l'environnement existantes en 2014 en comparant avec le contexte des années 2000.

3.1.2. La stratégie de conduite de changement

➤ Diagnostic du changement

Une fois le constat de la nécessité de changer est établi. Sonatrach a lancé un appel d'offre international pour la construction d'un système de rémunération permettant d'être au même niveau que ses concurrents. C'est qu'en 2004 qu'un bureau de consulting est retenu pour la réalisation du projet en collaboration avec la direction des ressources humaines de Sonatrach.

Les dysfonctionnements détectés en termes de stratégie de conduite de changement est que la société Sonatrach n'a pas eu une vision de conduire le projet comme étant un changement. Elle a externalisé la conception du modèle. L'implication des employés de Sonatrach dans la conception de modèle était très minime. Le modèle R&C est un changement organisationnel brutal et de grande ampleur. Il y a eu peu de préparation psychologique ou technique des employés. La mise en œuvre de modèle R&C était planifiée avec une faible étude d'impact en termes d'adaptation au changement.

3.1.3. *Le projet de mise en œuvre du modèle R&C*

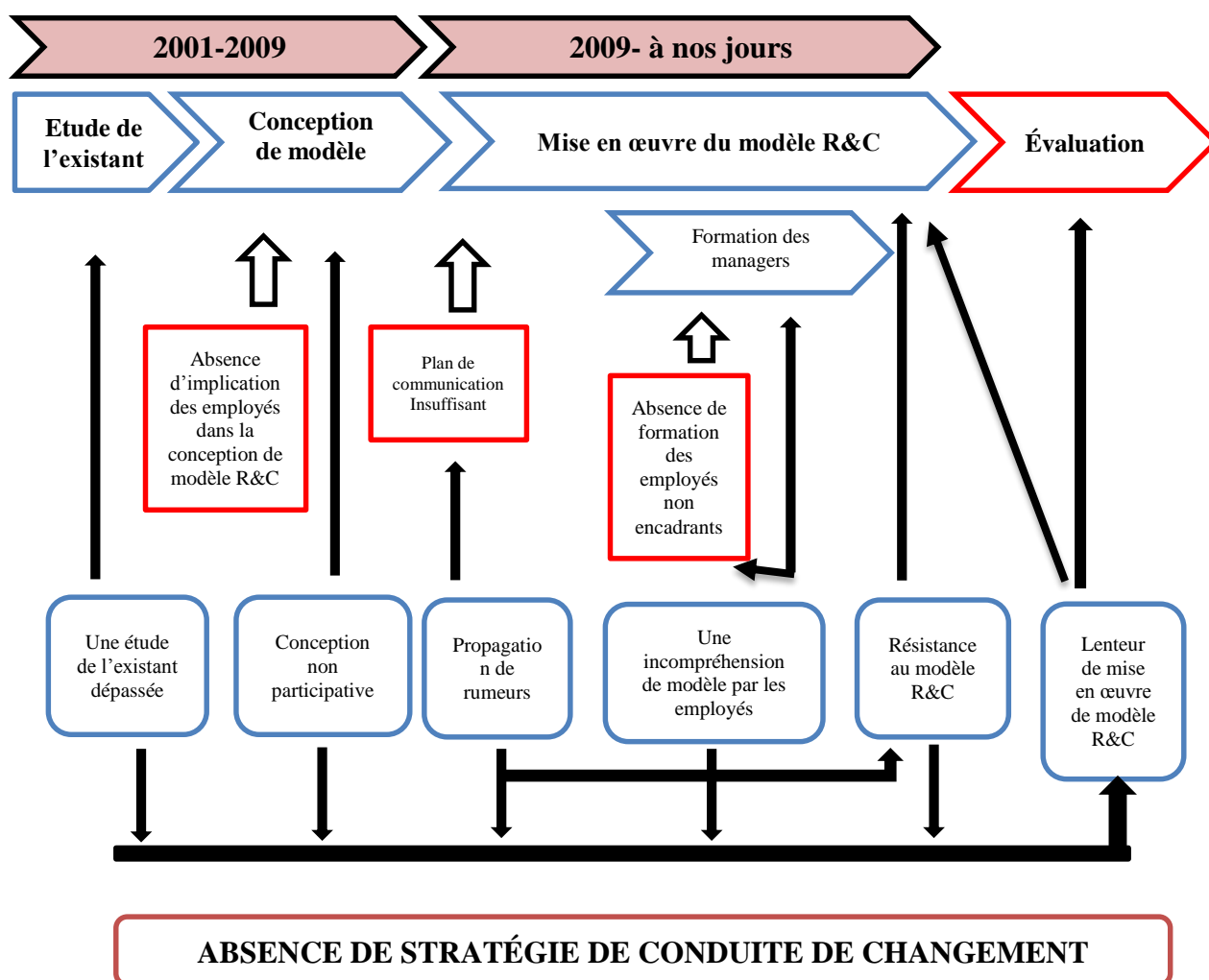
La construction du modèle est externalisée par contre sa mise en œuvre est internalisée. Il n'y a pas eu une synchronisation entre la technicité de projet qui est le modèle R&C et la méthode de sa mise en œuvre. Les dysfonctionnements relatifs à cette désynchronisation sont :

- *Un plan de communication aux tours de modèle R&C insuffisant.* Cette insuffisance s'est ressentie lors de lancement du modèle en 2009 où il n'est y a pas eu assez de communication sur le modèle, sur son objectif, sur sa composition et sur le changement qu'il va engendrer. Cette situation a provoqué une vague de rumeurs sur le modèle qui a engendré à son tour une résistance en vers le positionnement dans le modèle.
- *Plan formation relatif au modèle R&C dédié aux managers.* Certes, le plan de formation des managers était très pertinent puisque lors des entretiens avec les managers leur compréhension du modèle était très correcte surtout que l'écart entre les entretiens et la formation date de trois ans. Seulement les employés n'ont pas bénéficié d'une formation sur le modèle, mais ils ont eu une brochure très résumée sur le positionnement dans le modèle. Le nombre de manager ayant bénéficié de la formation était de 150 à 200. Par contre, le nombre total des employés était 10 fois plus élevé que le nombre de managers. Le manque d'information et l'incompréhension des employés relatifs au modèle ont provoqué une résistance de la part de ces derniers.
- *La longue durée de la mise en œuvre de projet et la répétition de positionnement* a suscité un sentiment de doute sur la mise en œuvre de modèle. Cette situation a montré un manque d'intérêt des employés en vers le modèle.
- *Des performances cachées* concrétisées dans le leadership de chef de département prospective. Elle a pris l'initiative d'expliquer aux cadres le modèle R&C et répondre aux questionnements de chacun avec des séances individuelles d'une matinée (3 heures). Le positionnement des cadres du département prospective a été fait avec leur consentement. Et donc il y a eu aucune résistance concernant le modèle. Cette

initiative est prise par la chef de département prospective à cause de mouvement de résistance et de rumeurs concernant le modèle R&C au niveau de la direction générale.

La seconde performance cachée concerne la culture de la direction stratégie et intelligence économique qui se caractérise par des actions proactives de tous les membres de la direction. La particularité de la culture de la direction est l'entre aide transversale entre les membres de la direction en parallèle une reconnaissance du travail individuel malgré que la nature de travail est collectif. Cette culture engendre une synergie de groupe en superposant l'expérience, l'expertise, les différentes cultures et personnalité des

Figure 26 : processus de mise en œuvre de modèle R&C à Sonatrach



Source : établi par nous même

4. Proposition de solution : L'avis d'expert

Le projet de mise en place de modèle R&C est appliqué à la direction générale de Sonatrach. Cette dernière est une structure complexe puisque toutes les directions fonctionnelles et de support y existent. Pour bien mener la conduite de changement de la mise en œuvre du modèle R&C Sonatrach doit suivre les étapes suivantes :

➤ *Diagnostic*

Cette phase doit être faite avec une équipe organisée des ressources humaines de Sonatrach. Cette équipe se basera, pour faire les entretiens, sur le guide d'entretien construit à base des six thèmes de dysfonctionnement définis dans la conduite socio-

économique⁸. Cette étape, permettra de mettre à jour le contexte actuel pour mieux adapter les actions de conduite de changement à ce dernier.

Les managers doivent collaborer avec les équipes qui mènent les entretiens en faisant comprendre à leur collaborateur qu'ils peuvent s'exprimer librement tout en leurs assurant que leur témoignage lors des entretiens sera confidentiel et qu'il y aura que les membres de l'équipe des RH qui détiendra les détails du diagnostic. De ce fait les managers seront impliqués dès le début de la conduite du changement ce qui engendrera un premier sentiment de confiance entre les niveaux hiérarchiques.

Les dysfonctionnements détectés permettront d'une part de construire les actions de mise en œuvre du modèle. D'autre part, servir de financement de la conduite de changement à travers la conversion des couts cachés en performance économique qui se caractérisera par le CAPN.

Le diagnostic doit être réalisé dans un délai bien précis qui ne va dépasser un trimestre pour toute Sonatrach. Pour cela, les équipes qui doivent mener le diagnostic doivent programmer et établir leur budget temps avec la concertation des membres des micro-espaces en termes de modalités de conduite des entretiens pour équilibrer entre leur propre travail et les entretiens.

➤ ***La synchronisation entre le modèle R&C et la méthode de conduite de changement socio-économique***

Le modèle R&C est un modèle construit certes en fonction des entretiens menés avec les employés de Sonatrach. Seulement, sa structure et sa technicité est construite uniquement par le bureau de consulting. Ce qui le rend un changement imposé. Sonatrach, puisque elle a formé les managers, peut leur confier la mission de former à leur tours leur collaborateur avec la présence d'un ou de plusieurs membres de l'équipe RH selon le nombre de collaborateur dans chaque micro-espace pour superviser la formation et faire du reporting. Cette action permettra d'une part

⁸ Voir l'annexe A

d'appuyer l'implication des managers dans la conduite du changement et d'autre part, co-construire les premières solutions avec leurs collaborateurs.

Cette formation permettra de construire un lien de confiance plus forte entre les managers et leur collaborateur puisque leurs avis et leurs propositions de solutions est pris en considération par le manager et les RH à travers les membres de l'équipe constituée pour conduire le changement.

La solution proposée dans chaque micro-espace sera sur mesure pour ce dernier. Le reporting continu des membres de l'équipe RH permettra de consolider les propositions de tous les micro-espaces homogènes et en interaction pour pouvoir établir un plan d'action cohérentes avec les différentes solutions personnalisées propres à chaque micro-espace.

Parmi les solutions qui doivent être construites, pour bien mener le modèle R&C a bien :

- La fiche de poste de tout un chacun. Pour qu'un manager puisse évaluer un collaborateur correctement. Il doit avoir une fiche de poste qui rendra l'évaluation du manager plus objective et justifiée.
- La formalisation des valeurs ajoutées des collaborateurs en termes d'organisation, d'optimisation ou de création de méthode ou d'outils de travail. Puis les généraliser pour le reste des collaborateurs du même poste. Cette formalisation de procédure de travail en un document officiel permettra de reconnaître les efforts de chaque collaborateur ce qui va les motiver a toujours optimisé leur propre travail. En plus, elle renforcera le lien de confiance entre les niveaux hiérarchiques.
- Création d'un système de knowledge management en mettant les documents officiels élaborés par les collaborateurs aux services de toute la Sonatrach appuyé par une capacité de commenter, de poser des questions et de répondre aux questions. Pour optimiser la gestion du temps et l'organisation du travail de toutes les microstructures et de permettre le transfert de connaissances. Ce système permettra également d'éviter le cloisonnement des structures,

d'optimiser la communication et la circulation des informations, une continuelle optimisation des procédures de travail et une unification de la culture de l'entreprise et réduction des rumeurs dues au cloisonnement.

Les managers doivent être impliqués dans les interactions relatives au système de knowledge management cela pour valider les éventuelles optimisations ou propositions des collaborateurs mais aussi donner de la valeur au avis et travail de leur collaborateur. Cette implication des managers renforcera le lien de confiance entre eux et les collaborateurs.

La durée de la synchronisation du modèle avec la méthode de conduite de changement doit être aussi bien programmée. Elle doit être de 3 trimestres : le premier sera consacré à la formation des employés sur le modèle, le deuxième trimestre sera consacrer à la co-construction des solutions de micro-espace personnalisées et le dernier trimestre sera consacré à la consolidation et la synchronisation des solutions des différents micro-espaces pour avoir un plan d'action unifié et équilibré pour toute la Sonatrach.

➤ ***Mise en œuvre du projet***

Bien que le modèle R&C concerne toute la Sonatrach, sa mise en œuvre doit être en premier lieu appliquée pour quelques structures qui seront appelées structures pilotes d'un nombre d'employés qui ne dépasse pas une cinquantaine.

L'idéale dans le choix des structures pilotes est de faire la sélection par type d'activités des structures (production, formation, service, activités sociétales, ...) et par zones géographiques différentes (zone de Sahara et les zones de littorale).

Cette sélection permettra à la fois de prendre en compte la diversification des structures de Sonatrach au même moment d'assurer l'équité entre ces différentes structures. Afin d'éviter de provoquer un sentiment d'injustice organisationnelle lors de choix des structures pilotes.

Dans la phase mise en œuvre, encore une fois, les managers doivent être très impliqués qui sera le chef de projet de mise en œuvre de modèle R&C et cela par :

- Aider les collaborateurs à créer une fiche d'adéquation entre poste et compétence qui permettra de mesurer le degré de maîtrise des tâches par les collaborateurs et émettre des besoins de formation pour permettre au collaborateurs de progresser dans les niveaux de contributions et atteindre leur objectifs.
- Aider les collaborateurs à autogérer leur temps en leurs demandant de détecter les faille et les fuites de leurs temps et les motiver à créer leur propre organisation de temps en adéquation avec le travail de groupe.
- Fournir les moyens nécessaires à la mise en place du modèle R&C dont les managers recensent tous les besoins de ses collaborateurs.
- Etablir des réunions récurrentes sur l'état d'avancement du projet avec les collaborateurs pour détecter les difficultés et les obstacles rencontrés par les collaborateurs mais aussi agir en conséquence pour trouver avec eux des solutions opérationnelles qui vont servir pour la mise en place du modèle R&C pour le reste des structures de Sonatrach.

La première expérience de conduite de changement doit être un succès pour deux raisons :

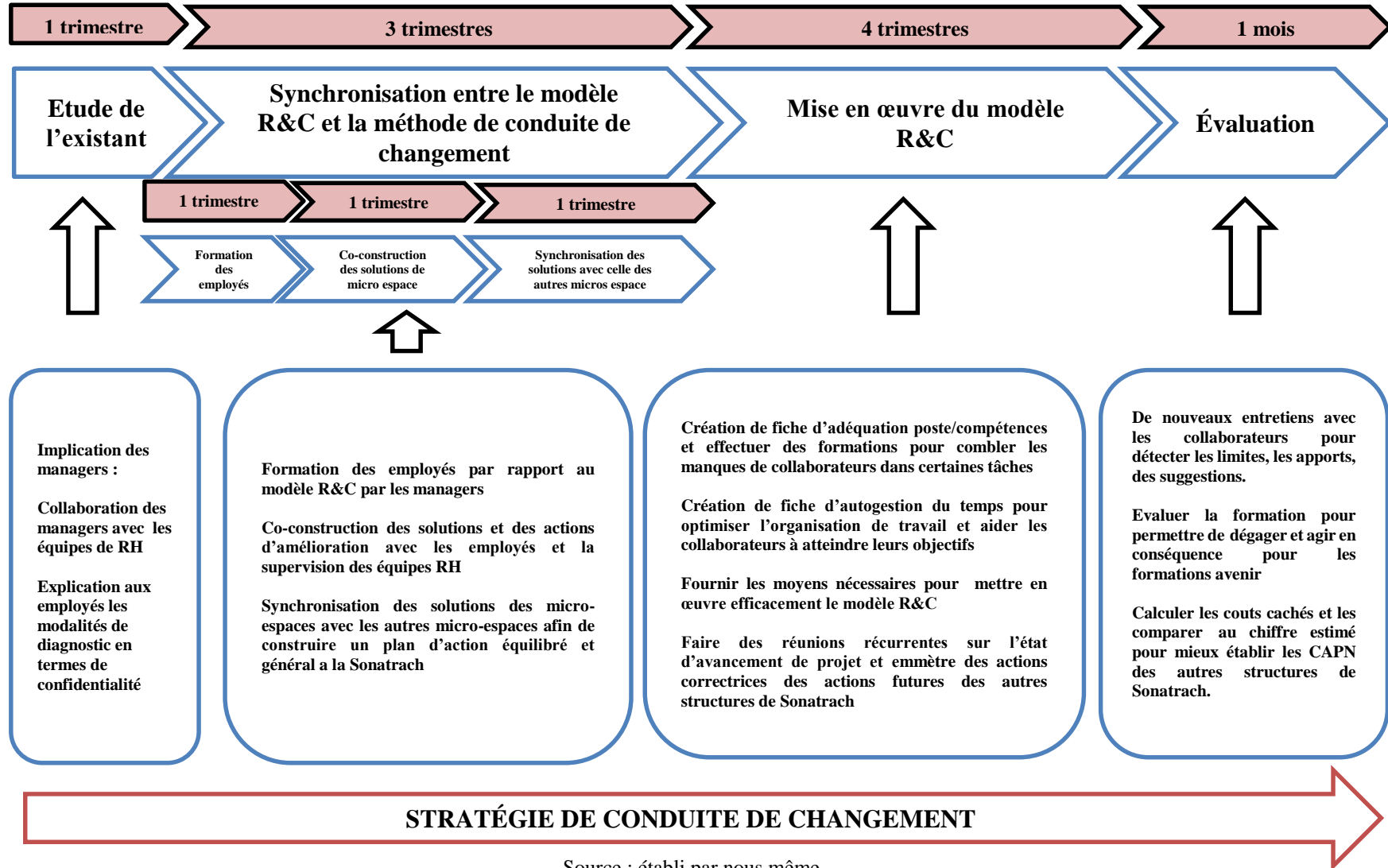
- Les structures pilotes auront tous les yeux fixés sur elles. donc Sonatrach doit l'utiliser comme moyen ou technique de marketing interne afin de pouvoir mettre en avant les premiers résultats comme preuve d'efficacité de modèle R&C et motivera les autres structures a s'impliqué pour le mettre en œuvre.
- La première expérience permettra rapidement de détecter les écarts entre les prévisions et les réalisations en termes de conduite de changement. de ce fait, il y aura une évaluation de la conduite de changement menée avec les feedback des acteurs des microstructures pilotes.

➤ *Évaluation*

Cette étape suit la même logique que la première étape qui est étude de l'existant. Elle servira à évaluer les actions menées lors de la conduite de changement de mise en place de modèle R&C. Pour se faire, il faudra :

- De nouveaux entretiens avec les collaborateurs concernés par le changement pour détecter les limites, les apports, des suggestions.
- Evaluer la formation faite pour les collaborateurs relative au modèle R&C pour permettre de dégager les points forts et faibles de cette dernière et agir en conséquence pour les formations avenir
- Faire un calcul réel des couts cachés recensés et les comparer au chiffre estimé lors de diagnostic et l'étude de l'existant pour mieux établir les CAPN des autres structures de Sonatrach.

Figure 27: Proposition d'une conduite de changement pour la mise en place de modèle rôles et contributions



Le point le plus important pour réussir la conduite de changement socio-économique est sa consolidation avec le contrat d'activité périodiquement négociable qui représente la rémunération des efforts de tous les acteurs du changement.

Le CAPN représente un contrat gagnant-gagnant. Donc chaque responsable fixe avec ses collaborateurs les objectifs pour mener à bien le changement. La logique de CAPN correspond parfaitement à celle de modèle R&C. la différence qui existe en eux c'est la nature des objectifs. Les objectifs que le CAPN traite sont les objectifs de la conduite de changement mais non pas ceux de l'activité habituelles des collaborateurs qui sont l'objet du modèle R&C. il est périodiquement négociable généralement de 6 mois pour le rendre souple et éviter la non adéquation avec le contexte

Le CAPN permet de motiver les collaborateurs avec une rémunération financière pour leur effort durant toutes les étapes de la conduite de changement que ce soit pour leur collaboration lors des entretiens, les propositions de solutions, leur effort de se former aux nouvelles procédures de travail, leur efforts de réorganisation de leur travail et leur autogestion de leur temps.

Pour notre étude, nous nous sommes inspirées des résultats pour construire un CAPN pour les cadres de département prospective de la direction stratégie et intelligence économique. Les objectifs ne devront pas être nombreux avec un nombre maximum de 10 objectifs. Nous avons fixés 6 objectifs qui sont regroupé en deux types : la réduction des dysfonctionnements détectés et l'accroissement des compétences. Les objectifs sont classés hiérarchiquement selon leur importance qui s'aperçoit dans leurs coefficients. Ils ont un système de notation variant de 0 à 6 points avec un niveau relativement faible et acceptable de départ.

Le tableau suivant illustrera un exemple standard à personnaliser de CAPN qui est construit sur la base de notre étude sur le terrain

Tableau 11: exemple standard de CAPN pour la Sonatrach

A remplir à la fin de semestre

Type d'objectif	Objectifs	Moyens alloués	Coefficients	Niveau		Niveau de performance		Observation (écart/moyens effectivement alloués)
				De départ	A atteindre	Atteint	Cotation (0-1-2-3)	
Réduction des dysfonctionnements recensés	Décloisonnement des structures	Réduction des autorisations hiérarchiques	5	3 documents des autres structures	> 5 doc = 6 3 à 5 doc = 3 < 3 doc = 0			
	Respect des délais	Acquisition des abonnements internet	3	Retard de 3 jours	0 jours de retard = 5 3 jours de retard = 2 >3 jours de retard = 0			
	Formalisation du travail	Appui de manager	2	3 niveaux d'approfondissement	5 niv d'app = 4 3 niv d'app = 2 <3 niv d'app = 0			
Accroissement des compétences	Création de nouvelles procédures	/	5	1 création	> 2 création = 6 2 création = 4 1 création = 2 0 création = 0			
	Optimisation des procédures	/	3	1 optimisation	> 3 optimisation = 5 1 à 3 optimisation = 3 0 optimisation = 0			
	Maitrise des tâches	/	2	3 fautes	0 faute = 3 3 fautes = 1 > 3 fautes = 0			

Source : établi par nous-même inspiré de (SAVALL, et al., 2015)

5. Fiabilité et validité de l'étude

Une adaptation du tableau représentatif des niveaux de fiabilité et validité d'une étude qualitative proposé par ANDRÉANI et CONCHON avec la méthode que nous avons utilisé à savoir la conduite du changement socio-économique nous a permis de construire le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : la fiabilité et validité de l'étude qualitative concernant la conduite de changement concernant le modèle R&D de Sonatrach

Etape	Critère	Explication	Fiabilité de notre étude qualitative
Avant l'étude au moment de projet	Fiabilité de la méthode	La fiabilité d'une étude qualitative revient à la capacité de la méthode utilisée de permettre l'observation de la réalité	A travers l'observation nous avons pu faire un premier constat de la réalité de terrain
Après avoir recueilli les informations	Validité de l'exploration qualitative	La validité d'une exploration qualitative revient à sa capacité de représenter toute les facettes de la réalité d'une manière authentique	la recherche-intervention nous a permis de vivre avec les acteurs de notre terrain et à travers la triangulation et des entretiens ouverts non formels (question libre aux acteurs de micro-espace) nous avons pu représenter le terrain en tenant compte de tous ses dimensions
Au moment de l'analyse	Validité d'analyse	La validité de l'analyse qualitative réside dans la justesse de ses conclusions	A travers l'effet-miroir nous avons pu valider la justesse de nos conclusions et établir le rapport de l'avis d'expert
Après les résultats	Validité des résultats	La validité d'une enquête est visible dans la pertinence des idées et actions entamées	Une validation des solutions et proposition co-construite avec les acteurs de micro-espace par le top management

Source : adapté à la figure (Andréani, et al., 2005 p. 06)

CONCLUSION

En guise de conclusion, la conduite de changement dans notre recherche est faite pour le changement concernant la mise en œuvre du modèle rôles et contribution qui est un système de rémunération basé sur le management de la performance. Au sein de la Sonatrach, la stratégie de conduite de changement n'est pas établie pour la conduite des projets ou d'une manière générale, pour tout changement représentant une rupture entre une situation et une autre en vison un progrès.

Le constat de ce contexte organisationnel, autrement dit l'absence de conduite de changement dans les pratiques managériale de la Sonatrach, nous a poussé à construire notre question de recherche. Elle se présente par la question suivante : Quels sont les enseignements que la société Sonatrach doit prendre en compte en terme de conduite du changement afin d'optimiser la performance des salariés et les faire adhérer au changement? Pour mieux répondre à cette problématique, nous avons établie deux sous questions dont la première interroge les facteurs déterminants du succès ou d'échec d'un changement. La second question concerne la manière ou la méthode à adopter pour faire adhérer les employés au changement et évité la résistance.

Les données qui peuvent nous permettent de répondre à notre problématique sont d'ordre qualitatif. Puisque la conduite de changement traite la résistance des parties prenantes du changement à ce dernier. La résistance peut se manifesté sous la forme individuelle mais aussi collective. La méthode que nous avons donc utilisée est la méthode qualitative. En s'appuyant sur un raisonnement inductif allant du particulier au général, nous avons pu collecter les informations au niveau individuel sur le changement qui nous ont permet, à leur tour, de comprendre le dynamisme collectif au tour de la mise en œuvre du modèle R&C.

Après l'analyse thématique des données qualitatives que nous avons recueillies, nous avons pu tirer des propositions concernant la démarche de la conduite de changement que la société Sonatrach devra suivre pour mener le changement à bout et de la manière la plus optimale. Notamment, en réduisant voir annulant la résistance au modèle R&C. Les facteurs essentiels de succès ou d'échec du changement issu du projet de mise en œuvre du modèle R&C et la méthode qui permet l'adhésion des collaborateurs au changement sont:

- Le rapport taille de l'organisation/ampleur de changement est un facteur déterminants de succès ou d'échec d'un changement. le modèle R&C est un changement général et profond. La combinaison entre ce type de changement et la taille de la Société comme Sonatrach explique le retard observer dans la mise en œuvre du ce modèle. Sonatrach doit sélectionner des structures pilotes du changement pour pouvoir le maîtriser et s'adapter aux spécificités de chaque structure.
- La communication aussi joue un rôle important dans la réussite d'un projet ou bien son échec. Sonatrach n'a pas établie un plan de communication propre au modèle R&C et sa mise en œuvre. Le manque de communication au tour de projet a engendré une vague de rumeurs au tour du modèle. Qui a déclenché une peur des employés quant aux exigences de modèle ce qui les a poussé à refuser le positionnement dans l'un des rôles du modèle. Sachant que le positionnement des employés est la première étape de mise en œuvre du modèle R&C, cette dernière tarde à s'achever. Sonatrach doit baser sa communication sur l'implication des managers dans le projet qui seront la porte-parole du changement et répondre au questionnement de leurs collaborateurs sur le modèle. L'implication des managers a un double objectif : diffuser l'information au tour de changement et le renforcement de la confiance entre les niveaux hiérarchiques.
- La formation intégrée est un autre facteur de succès ou d'échec d'un changement. Elle permet aux employés d'acquérir des compétences nécessaires pour mener à bien un changement et augmenter la confiance en eux quant à leur capacité de réaliser le changement. pour le modèle R&C les managers ont eu une excellente formation sur ce changement par contre les collaborateurs n'ont pas était formé et donc n'ont aucune idée comment ils doivent agir pour mener à bien le modèle. Cet état aussi a provoqué une résistance des collaborateurs vu que pour eux le modèle exige plusieurs compétences que la plupart ne maîtrisent pas.

Pour remédier à cette résistance, les manager auront la tâche de former leur collaborateur par rapport au changement. Cette formation permettra d'avoir un échange et concertation entre les niveaux hiérarchiques. De ce fait, les employés peuvent exprimer tout leur difficulté et suggérer des solutions qui seront personnalisées au micro-espace. La résistance au changement va réduire

considérablement puisque la formation permet d'arrivé à une concertation entre le manager et ses collaborateurs. En outre permettra de renforcer le lien entre les niveaux hiérarchiques.

- Un autre facteur clé de succès qui était observé, c'est le leadership des managers en particulier celui de notre terrain de recherche qui est :
 - Un manager proactif en anticipant les mouvements de résistance au tour de modèle causé essentiellement par le manque d'information et de formation au tour du modèle en particulier pour les collaborateurs. Ses initiatives ont eu comme résultats l'absence de résistance des membres de son équipe au positionnement dans le modèle.
 - Un manager qui cultive une culture d'entraide, de tolérance, d'esprit d'équipe, de communication, d'initiative de reconnaissance et de professionnalisme entre les différents membres de l'équipe. Cette culture a créé une confiance totale des collaborateurs en leur responsable. Ce qui a facilité l'adhésion des collaborateurs au changement.

Comme tout recherche scientifique, notre recherche détient des limites qui se caractérise par :

- Sonatrach a une particularité de détenir des postes diversifiés par rapport à leur nature ou bien leur technicité. Elle se caractérise par des postes d'expertise, d'études stratégiques, économique ou planification, ou bien administratifs. De ce fait une étude doit être faite en touchant tous les types de postes existant à Sonagraphe. Notre étude est cadrée pour les postes d'étude prospective. De ce fait, nos recommandations se limitent aux informations récoltées dans ce micro-espace. Par induction nous avons approché la solution à l'ensemble du sonagraphe.
- Pour bien étudier un changement il faut prendre en considération les interactions entre les différents micro-espaces. Dans notre étude, nous n'avons pas pu étudier toutes les interactions qui se font avec le département prospective.

A partir des limites de notre recherche, une étude d'interaction entre le micro-espace représentant le terrain de recherche et les autres micro-espaces est nécessaire. Cette étude montrera l'importance de prendre l'organisation comme un système dynamique où toute action entamée influencera tous les éléments de système.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AKTOUF, Omar. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montreal : les presses de l'université de québec, 1987. p. 40.

ANDREANI, Jean-Claude ET CONCHON, Françoise. 2005. FIABILITÉ ET VALIDITÉ DES ENQUÊTES QUALITATIVES. UN ÉTAT DE L'ART EN MARKETING. 2005, 201, p. 06.

AUTISSIER , David et MOUTOT , Jean-Michel. 2013. *Méthode de conduite du changement: diagnostic,accompagnement,pilotage*. paris : dunod, 2013. p. 15.

AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel . 2013. *La boîte à outils de la conduite du changement*. Paris : Dunod, 2013.

AUTISSIER, David, BENSEBAA , Faouzi et MOUTOT , Jean-Michel. 2012. *Les stratégies de changement*. Paris : DUNOD, 2012. p. 11.

AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle et VAS, Alain . 2014. *conduite du changement: concepts clés*. Paris : Dunod, 2014. p. 14.

BRUNO, Raoul. 2002. Un travail d'enquête à l'épreuve du terrain ou « l'expérience de terrain » comme relation. [éd.] Université Lille-3. *étude de communication*. 01 Decembre 2002, p. 01.

2017. Citations d'Emmanuel Kant. *citations célèbre*. [En ligne] 2017. <http://citation-celebre.leparisien.fr/auteur/emmanuel-kant>.

DEVRIENDT, Pierre. 2012. *accélérer le changement le théorème de Welch*. Paris : ems management et société, 2012. p. 33.

FAURIE, Christophe. 2013. *Le chagement ça s'apprend*. s.l. : StudyramaPro, 2013. pp. 84-86.

JOHNSON, G et SHOLES , H. 2000. *Stratégique*. [trad.] F FRERY. Paris : Publi-union, 2000.

KOTTER, John. 1996. *conduire le changement Feuille de route en 8 étapes*. [trad.] Michel LE SEACH'H. s.l. : Harvard Business School Press, 1996.

le potentiel du management du changement dans la réussite des projets de transformation.

HALLAL, Mohamed Nassim. 2012. centre des conventions d'Oran : s.n., 2012. 9eme journées scientifiques et techniques de Sonatrach .

McKinsey & company. 2008. *McKinsey Global Survey Results: Creating organizational transformations*. london : The McKinsey Quarterly , 2008.

Project Management Institute. 2008. *Guide du corpus des connaissances en management de projet*. 4eme . Pennsylvania : Project Management Institute, 2008. p. 12.

SAVALL, Henri et ZARDET, Véronique. 2015. *Maitriser les Coûts et les Performances Cachés*. 6. PARIS : ECONOMICA, 2015. p. 17.

SAVALL, Henri. 2010. *maitriser les coûts et les performances cachés*. 5. paris : ECONOMICA, 2010. p. 17.

Sonatrach. [En ligne] [Citation : 08 03 2017.] <http://www.sonatrach.dz>.

—. **2016.** ORGANISATION DE LA DIRECTION CORPORATE STRATEGIE, PLANIFICATION ET ECONOMIE. *décision N°393/DG*. Alger : s.n., 2016.

Yvonne Giordano, Alain Jolibert. 2009. Spécifier l'objet de la recherche. 07 12 2009, p. 5.

ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien pour le middle management et le personnel de la base

Condition du travail

1. Que pensez-vous des conditions de travail ?
2. Quelles est votre appréciation des aménagements de votre espace de travail ?
3. Que pensez-vous du climat social ?
4. Comment gérer vous votre position en étant entre le top management (votre responsable hiérarchique) et le personnel de base (vos subordonnés) ? **question spécifique au middle management**
5. Comment assoyez-vous le système de rémunération rôle et contribution aux conditions générale de travail ?

Organisation du travail

1. Comment organisez-vous votre travail ?
2. Comment qualifiez-vous le travail de groupe que vous effectuez dans votre hiérarchie ?
3. Quels est la nature de votre relation avec votre supérieur et vos collègues ?
4. Comment vous décrivez vos taches et vos méthodes de travail ?
5. Comment assoyez-vous le système de rémunération à l'organisation de votre travail ?
6. Comment avez-vous géré votre travail lors de la transition vers la mise en œuvre du système de rémunération ?

Communication-coordination-concertation

1. Quels sont les moyens de communication que vous utilisez quotidiennement dans votre travail ?
2. Quelles est votre appréciation vis-à-vis c'est moyens de communication ?
3. Décrivez-nous le déroulement de vos réunions de travail ?
4. Lorsque vous rencontrez des obstacles dans votre travail, comment réagissez-vous ?
5. Comment assoyez-vous le système de rémunération à la communication interne de la Sonatrach ?

Gestion du temps

1. Quelles est votre appréciation de la charge de travail ?
2. Comment gérez-vous votre temps ?
3. Quels sont les exigences de votre hiérarchie vis-à-vis la gestion de temps de votre travail ?
4. Comment assoyez-vous le système de rémunération et la gestion du temps ?

Formation intégrée

1. Depuis que vous avez commencez à travailler à Sonatrach, combien de formation avez-vous effectué ?
2. Comment qualifiez-vous la politique de formation au sein de la Sonatrach ?
3. Comment assoyez-vous le système de rémunération et la politique de formation au sein de la Sonatrach ?

Mise en œuvre stratégique:

1. Comment définissez-vous le projet système de rémunération rôle et contribution ?
2. Si c'était à refaire, que proposez-vous ?

ANNEXE B – LA HIERARCHISATION DE L’EFFET MIROIR

Thème	Sous-thème	Sous-sous-thème	Idée-clé	Fréquence de l'idée-clé	Quelque Phrase témoins	
Condition de travail	Matériels et fournitures	Manque de moyen de collecte de donnée	Accès difficile au base de donnée internet	100 %	« il faut acquérir des abonnements »	
					« par rapport au navigation sur internet, là c'est un peu contraignant »	
	Procédures	Rigidité de procédure d'entrée et de sortie	Rigidité des horaires de travail	La nature de travail n'est pas toujours adaptée au système 8h 16H	14%	« le conditionnement par rapport aux horaire c'est trop rigide comme organisation de travail »
				Il faut toujours montrer un bon de sortie pour l'agent d'accueil pour pouvoir sortir	14%	« il y a stress aussi lorsque il nous bloque en bas et nous de laissent pas jusqu'à ce que tu lui montre un bon de sortie »
				Il faut que l'heure atteint 16H pour que les agents d'accueil laisse les employés sortir	14%	« tu n'as pas remarqué qu'ils n'ouvrent pas les portes jusqu'à 16h et les employés sont bloqués de l'autre côté pendant 5 min, alors que ce n'est pas normal »
				Le parking trop étroit et mal aéré qui cause un file d'attente pour pouvoir Sortir	28,5%	« je préfère me garé trop loin que de mettre ma voiture dans le parking »
						« il y a une file d'attente pour sortir du parking en plus il est mal éclairé et mal aéré »

		Instabilité managériale une cause des procédures lourde à Sonatrach	Une instabilité managériale retarde les procédures	43%	« on vient d'avoir un nouveau PDG et on ne sait pas vraiment ce qui nous attend concernant le plan de charge, on continue ceux que nous avons entre nos mains en attendant les nouvelles instructions de nouveaux PDG »	
		Culture de l'entreprise	Cloisonnement des directions	Méfiance entre les différentes structures	14%	« ici il y a un climat de méfiance, je ne parle pas de département mais lorsque on a affaire aux autres directions »
				Rétention de l'information entre les différentes structures	14%	« on ne connaît même pas les autres employés de Sonatrach, lorsque on demande des informations ils nous la donne pas parce que il nous connaisse pas »
			Manque d'initiative	La culture générale de l'entreprise tue l'initiative	71,5%	« on est formaté par les mentalités, par le système parce qu'elle tue l'initiative »
				Le style de leadership à Sonatrach démotive généralement les employés	14%	« la démotivation est ressentie lorsque il n'est y a pas d'appuis du manager mais généralement c'est le cas »
				Absence de baromètre social	14%	« tant que nous n'avons pas de baromètre social nous ne pouvons pas motiver les gens à prendre des initiatives »
L'organisation du travail	Charge de travail	La difficulté d'estimer la charge du travail	le travail est par projet ce qui rend son estimation difficile en termes de charge	100%	« il est très difficile d'estimer la charge de travail à n'importe quel moment on peut avoir un nouveau projet qui nous obligera d'arrêter le projet qu'on traite avant pour commencer le nouveau c'est en fonction de l'urgence et d'importance »	

	Formalisation du travail	Processus non détaillés	Absence de fiche de poste	57%	« nous n'avons pas de fiche de poste donc personne ne sais réellement se qu'il doit faire et se que l'autre doit faire »
					« les processus existent mais ils ne sont pas détaillés, nous n'avons pas de documents formels qui précisent les taches de chacun »
			Absence de procédures formelles cause une mal organisation du travail	14%	« il y a un manque d'organisation de notre part, je pense que tant que nous n'avons pas construit nos procédures de travail ben c'est pas ça »
	Les facteurs qui entravent l'organisation de travail	Manque d'appui de top management	La direction est livrée à elle-même en termes d'organisation de travail	14%	« pourquoi les procédure ne sont pas mise en place parce que il faut que le top management nous aide par rapport à ça »
La gestion de temps	Respect des délais	Manque d'estimation de temps	Absence de programmation du temps	100%	« on ne peut pas programmer le travail car nous suivons la logique de l'importance et de l'urgence »
		Facteurs perturbateurs de la gestion de temps	Manque de donnée	100%	« l'estimation de temps de réalisation de travail prend souvent un peu plus que prévu car on a pas toujours tous les intrants entre les mains »
Communication – coordination-concertation	Transmission de l'information	Système d'information défaillant	Absence d'un système de knowledge management	43%	« si nous avons un système de knowledge management il y aura pas de problème de rétention d'information il suffit de consulté les bases de données »
			Mal circulation de l'information à cause de la complexité des autorisations hiérarchiques	14%	« le problème aussi c'est de demander une information qui demande des autorisations hiérarchiques complexes et aussi d'avoir l'information à temps »

			Propagation de la rumeur causée par le manque de communication	57%	<i>« c'est dernière années il y a eu une instabilité et donc des rumeurs.. on manque de communication formelle »</i>
			Manque d'efficacité de la communication malgré la disponibilité des moyens	14%	<i>«la communication à améliorer, elle manque d'efficacité. il y a des moyens mais l'efficacité n'est y pas »</i>
		Relation avec les services environnement	cloisonnement entre les structures qui provoque une rétention de l'information	43%	<i>« ils ne donnent pas l'informationici c'est extra mais lorsque on va a une autre structure a Sonatrach il y a une méfiance on prend nos distance parce que c'est cloisonné »</i>
Formation intégrée	Dispositifs de formation	Absence de Plan de carrière	Absence de vision sur l'évolution des carrières	57%	<i>« il n'est y a pas de plan de carrière d'ici deux ans je ne sais pas ce qui va m'arriver et est-ce que je reste comme je suis »</i>
			Le système d'évolution des carrières favorise l'évolution managériale au déterrement de l'expertise	28,5%	<i>« A Sonatrach pour évoluer ils t'obligent à suivre l'évolution managériale et un expert ne peut pas forcément devenir un manager car il n'a pas forcément les capacités managériales »</i>
		Manque d'efficacité de gestion des formations programmées	Formation programmée sont rigides en terme de gestion causée par l'annulation fréquent des formations par l'organisme formateur en suivant la logique de la rentabilité de la formation	43%	<i>« il faut un nombre minimum pour que la formation soit rentable et si Sonatrach ne peut pas rassembler le nombre donc la formation est annulée par l'organisme formateur et cette situation est fréquente »</i>
Mise en œuvre stratégique	Stratégie de conduite de changement	plan de communication de	Manque de communication formelle sur le changement	100%	<i>« les cadres ont reçu seulement des brochures concernant le positionnement dans le modèle R&C »</i>

		changement insuffisant	Utilisation de moyennes communications différent pour informer les cadres	43%	<i>« certains ont reçu des brochures mais nous nous avons reçu un mail concernant le modèle »</i>
			Résistance par rapport au modèle causé par l'ignorance de ce dernier	100%	<i>« pour moi il faut communiquer car tu ne peux pas accepter un système que tu ne sais même pas c'est quoi »</i>
		Manque de formation au tour de modèle R&C	Formation était faite uniquement pour les managers	100%	<i>« il y a que les managers qui ont bénéficié de la formation pour les cadres il leur ont distribué que des brocheurs »</i>
		Manque de rigueur dans la mise en œuvre de modèle R&C	L'ampleur de projet est une contrainte de mise en œuvre de projet	100%	<i>« mais vu l'ampleur d'entreprise donc y a eu des blocages, contraintes, il n'a pas était mener jusqu'au bout »</i>
	Les facteurs perturbateurs de la mise en œuvre du modèle R&C	La fréquence d'abondants des projets dans l'entreprise	Manque de confiance dans la capacité de l'entreprise à mener bien le modèle	43%	<i>« sincèrement il y a un doute dans la capacité de l'entreprise à mener ou bout le projet vu le nombre de projets abandonnés »</i>
		Instabilité managériale	Instabilité managériale parmi les causes de retard dans la mise en œuvre	14%	<i>« nous avons connu une instabilité managériale ces dernières années ce qui explique le retard dans la mise en œuvre du modèle »</i>
		la résistance des employés du a la technicité du modèle	Un model subjectif puisque il se base sur l'appréciation des managers	57%	<i>« les gens n'accepte pas le modèle car ils ont un manque de confiance par rapport à l'objectivité du jugement dans l'évaluation des objectifs »</i>