

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلية

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention d'un Master académique en

« Management des Ressources Humaines »

**La conduite du changement au service de la performance
organisationnelle.**

**Cas : La mise en œuvre d'un système ERP -Division Forage/
SONATRACH**

Élaboré par :

MOSTEFAOUI Rahma

Encadré par :

Dr. LARRAS Chafika

Soutenu le : **16/06/2025** devant le jury composé de :

**Présidente : LAKHDARI Nassima
Examinatrice : AMARA Nesrine**

La promotion : 2024/2025

RÉSUMÉ :

Cette étude s'intéresse à la conduite du changement au sein de la Division Forage de Sonatrach, dans une perspective d'amélioration de la performance organisationnelle. Elle vise à analyser comment des leviers tels que la formation, l'accompagnement et la communication facilitent l'adhésion au changement. Une approche qualitative a été adoptée, reposant sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs internes. Les résultats révèlent que, malgré certaines résistances et des lacunes en matière de communication, les actions engagées ont favorisé une meilleure implication des employés, une adaptation progressive et une dynamique positive sur la performance globale de la division.

Mots clés : Conduite du changement, performance organisationnelle, formation, communication, accompagnement, Division Forage de Sonatrach.

ABSTRACT :

This study takes interest in change management within Sonatrach's Drilling Division, in the perspective of improving organizational performance. It aims to analyze how levers such as training, professional coaching and communication facilitate support for change. A qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews with key internal actors. The results show that, despite some resistance and shortcomings in terms of communication, the actions taken have led to greater employee involvement, gradual adaptation and a positive impact on the division's overall performance.

Key words : Change management, organizational performance, training, communication, professional coaching, Drilling Division of Sonatrach.

الملخص :

تهتم هذه الدراسة بإدارة التغيير داخل فرع الحفر لسوناطراك، من أجل تحسين الأداء التنظيمي. تهدف إلى تحليل كيفية مساهمة أدوات مثل التكوين، المتابعة والاتصال في التغيير. وقد تم اعتماد منهج نوعي، قائم على مقابلات شبه مهيكلة مع الفاعلين الداخليين. وتظهر النتائج أنه على الرغم من وجود بعض المقاومة ونقاط الضعف في جانب الاتصال، فإن الإجراءات المتخذة ساهمت في تعزيز مشاركة الموظفين، وتحقيق تكيف تدريجي، وأثر إيجابي على الأداء العام للفرع.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الأداء التنظيمي، التكوين، الاتصال، المتابعة، فرع الحفر/سوناطراك.

Remerciements

Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux,

Je tiens à exprimer ma gratitude envers Allah, qui m'a guidé et accordé la force et la persévérance pour mener à bien ce travail.

À mes chers parents et à ma famille,

Votre amour inconditionnel, vos encouragements constants et vos sacrifices furent ma plus grande source de motivation. Que ce mémoire soit une modeste reconnaissance de tout ce que vous avez fait pour moi.

À ma professeure encadrante, Mme **LARRAS Chafika**,

Je vous suis infiniment reconnaissante pour votre dévouement, vos conseils avisés et votre patience depuis le premier jour. Votre immense savoir est inspirant, et je suis fière d'avoir été une de vos étudiantes.

À ma tutrice en entreprise, Mme **AMMAD Sofia**,

Un immense merci pour votre accompagnement professionnel, vos orientations pertinentes et votre bienveillance durant mon stage. Vos conseils ont enrichi mes connaissances pratiques, et m'ont permis de mener à bien ce projet.

Je remercie aussi toute l'équipe de la Division Forage/SONATRACH pour leur chaleureux accueil et leur collaboration tout au long de cette expérience professionnelle.

À mes professeurs de l'ENSM,

Merci pour cette formation de qualité, votre enseignement et le temps passé à vos côtés, fut un des plus bénéfiques professionnellement, mais aussi des plus beaux personnellement. Sans oublier, un grand merci aussi, à tout le staff de l'administration de l'école, qui a assuré dans les coulisses le bon déroulement de mon apprentissage sur ces deux années passées.

À mes amis et camarades de l'école,

Merci pour votre soutien, nos échanges enrichissants et les moments partagés tout au long de ce parcours sont des plus précieux et mémorables.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ :	I
REMERCIEMENTS	IV
TABLE DES MATIERES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABREVIATIONS	VIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE	6
1. REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	7
1.1. Eclairages théoriques sur la gestion du changement : modèles et courants majeurs	7
1.2. L'évolution historique de la performance d'entreprise	15
1.3. Les études antérieures sur la conduite du changement au service de la performance organisationnelle.....	21
2. CADRE CONCEPTUEL	28
2.2. Le changement organisationnel	29
2.3 La conduite du changement organisationnel :.....	33
2.4. La résistance au changement	36
2.5. La performance.....	38
2.6. Les liens entre la conduite du changement et la performance de l'entreprise.....	40
CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	42
SECTION 1 : CADRE METHODOLOGIQUE	43
1.1. Le positionnement épistémologique	43
1.2. Approche méthodologique.....	44
1.3. Instruments de collecte des données	44
1.4. Outils d'analyse des données.....	47
SECTION 2 : CONTEXTE ORGANISATIONNELLE	49
2.1. Présentation de l'entreprise d'accueil :	49
2.1.1. La SONATRACH :	49
2.1.2. La Division Forage :	50
2.1.3. Le changement organisationnel au sein de la Division Forage/SONATRACH :.....	52
CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSIONS DES RÉSULTATS	54
1. PRESENTATION DES RESULTATS :	55
2. INTERPRETATION DES RESULTATS	67
3. DISCUSSIONS DES RESULTATS	69
4. LIMITES DE L'ETUDE	70
5. SUGGESTIONS.....	70
CONCLUSION	71
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	74
LES ANNEXES	84
ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN	85
ANNEXE B- SORTIES DU LOGICIEL NVIVO	88

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1: Définitions de la performance basées sur le niveau de productivité et d'efficacité (1950-60).....	16
Tableau N° 2: Définitions de la performance basées sur le niveau de productivité et l'efficacité de l'entreprise	17
Tableau N° 3: Définitions de la performance basées sur le niveau de réalisation des objectifs.....	18
Tableau N° 4: Définitions de performance basées sur la création de valeur pour le client	18
Tableau N° 5: Définitions de la performance basées sur la création de valeur pour l'actionnaire, le client et l'employé	19
Tableau N° 6: Définitions de performance basées sur la vision globale de la performance	20
Tableau N° 7: Synthèse des travaux antérieurs	25
Tableau N° 8: Les formes de la résistance au changement	37
Tableau N° 9: Récapitulatif des profils des interviewés.....	45
Tableau N° 10: Fréquence de mots	57
Tableau N° 11: Coefficient de corrélation de Pearson	59
Tableau N° 12: Pourcentage de couverture des interviewés	60
Tableau N° 13: Matrice à condensés des entretiens	89

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1: Les trois niveaux de changement selon Lewin.....	8
Figure N° 2: Les 8 étapes du changement selon Kotter	9
Figure N° 3: Les 5 paradigmes de la conduite du changement	12
Figure N° 4: Le modèle du changement agile.....	14
Figure N° 5: Le modèle conceptuel de l'étude	29
Figure N° 6: Typologie du changement	31
Figure N° 7: Les trois cycles de la conduite du changement selon Autissier et Moutot	34
Figure N° 8: Les principaux leviers de la conduite du changement.....	35
Figure N° 9: Etapes d'analyse des résultats d'entretiens.....	48
Figure N° 10: Organigramme de la macrostructure de SONATRACH	50
Figure N° 11: L'organigramme de la Division Forage/SONATRACH	52
Figure N° 12: Caractéristique des interviewés : Sexe	55
Figure N° 13: Caractéristique des interviewés : Poste Occupé.....	56
Figure N° 14: Caractéristique des interviewés : Ancienneté.....	56
Figure N° 15: Nuage de mots.....	58
Figure N° 16: Sources regroupées par similarité de mot.....	59
Figure N° 17: Le pourcentage de couverture du Thème 1	61
Figure N° 18: Le pourcentage de couverture du Thème 2	61
Figure N° 19: Le pourcentage de couverture du Thème 3	61
Figure N° 20: Le pourcentage de couverture du Thème 4	62
Figure N° 21: Nœuds regroupés par similarité de mot -thème 1-	92
Figure N° 22: Nœuds regroupés par similarité de mot -thème 2-	93
Figure N° 23: Nœuds regroupés par similarité de mot -thème 3-	93
Figure N° 24: Nœuds regroupés par similarité de mot -thème 4-	93
Figure N° 25: Recherche textuelle -CHANGEMENT-.....	94
Figure N° 26: Recherche textuelle -PERFORMANCE-.....	95

LISTE DES ABREVIATIONS

SONATRACH	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures
RH	Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
DGP	Direction Gestion du Personnel
DFCG	Direction Finances Contrôle de Gestion
DPFP	Direction Procurement Forage et Puits
ERP	Enterprise Resource Planning
SUA	Super Utilisateur Activité
SUS	Super Utilisateur Siège
DTM	Déblais de Travaux Miniers
SAP	Systemes, Applications et Produits en traitement de données
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement

INTRODUCTION

Le changement organisationnel, tel un mécanisme de régulation essentiel au corps qu'est l'entreprise, constitue une réponse stratégique aux mutations des environnements économiques et technologiques (Kotter, 2012). Tout comme un organisme vivant s'adapte à survivre dans le temps, les entreprises doivent déployer des processus structurés de transformation pour maintenir leur compétitivité (Lewin, 1947). Cette analogie biologique trouve écho dans les travaux de (Autissier & Moutot, 2022), qui comparent la conduite du changement à un « système nerveux organisationnel », coordonnant les ajustements nécessaires pour préserver la performance face aux disruptions, mais aussi chez (Vandangeon-Derumez, 1998), qui assure que les dirigeants et les managers intermédiaires sont en charge de maintenir la vitalité compétitive de leur organisation.

D'après une étude menée par Prosci, un leader mondial en gestion du changement, il existe une multitude de leviers assurant la réussite et l'accompagnement du changement, parmi ceux-là l'adoption d'une approche intentionnelle et définie de la gestion du changement est un levier essentiel qui permet d'identifier les lacunes tout au long du projet de changement mais aussi de s'approprier une méthode qui rend les processus répétables. Aussi, les professionnels de la gestion du changement doivent souvent lutter contre l'idée reçue selon laquelle la conduite du changement se résume à de la « *simple communication* ». Bien que ce levier aille bien au-delà, une communication efficace reste essentielle pour piloter un changement avec succès. Hormis la fréquence, les participants à l'enquête ont identifié : le rythme, la cohérence des messages, la transparence et le choix des émetteurs de l'information comme des facteurs clés de l'efficacité de la communication du changement (Creasey, 2025).

Dans le contexte actuel marqué par les transformations rapides et les crises globales, la conduite du changement n'est plus un simple outil de gestion, mais une compétence stratégique (De Smet, Gagnon, & Mygatt, 2021). Les entreprises performantes, comme le démontre (Senge, 1990), sont celles qui intègrent le changement à leur ADN, combinant rigueur méthodologique et agilité.

Ce mémoire explore comment la conduite du changement, lorsqu'elle est alignée sur les objectifs stratégiques, devient un accélérateur de performance. À travers l'analyse de modèles théoriques et d'études de cas, nous démontrerons que la réussite des transformations dépend autant des outils déployés que de leur appropriation par les acteurs clés.

Le cadre de cette recherche s'inscrit dans le champ de la conduite du changement, où l'impact des pratiques managériales sur la réussite des transformations organisationnelles est largement documenté (Kotter, 2007). Les travaux récents mettent en évidence le rôle central de l'agilité organisationnelle et de l'engagement de toutes les parties prenantes comme leviers clés de performance (Shin, Taylor, & Seo, 2012).

L'objectif principal de cette étude est d'explorer, durant la phase de mise en œuvre d'un changement, le rôle de la conduite du changement, lorsque bien actionné à l'aide de ses leviers principaux, contribue en faveur de la performance de l'entreprise. Nous visons à identifier les mécanismes par lesquels une conduite du changement efficace contribue à l'amélioration tangible de la performance organisationnelle. L'étude offre notamment aux entreprises les outils par lesquels ils peuvent optimiser leurs processus de transformation pour répondre aux impératifs concurrentiels d'un environnement économique en perpétuelle mutation.

Ainsi, cette étude se présente afin d'explorer en profondeur le lien entre la conduite du changement et la performance de l'entreprise d'accueil : SONATRACH/ Division Forage, qui a démontré un succès lors de la phase de mise en œuvre de son changement (migration vers un nouveau système ERP) en actionnant efficacement les pratiques de GRH tel que la formation, et l'accompagnement, et en mettant à disposition les outils matériels nécessaire à la bonne implémentation de ce nouveau système. Les résultats de ce *onboarding*¹ des collaborateurs à ce changement, peuvent servir de modèle inspirant pour d'autres organisations. La problématique centrale qui émerge de cette réflexion est donc la suivante : **Comment la conduite du changement contribue-t-elle à l'amélioration de la performance organisationnelle au sein de la Division Forage de SONATRACH ?**

Pour répondre à notre question principale plusieurs sous questions sont explorées :

- Quelles méthodes de conduite du changement sont appliquées au sein de la Division Forage de SONATRACH ?
- Quels indicateurs clés de performance sont utilisés pour évaluer la performance de la Division Forage ? et comment évoluent-ils après la mise en œuvre de la conduite du changement ?

¹ *Onboarding* : intégration en français, est le processus structuré d'accompagnement visant à faciliter l'adaptation.

- Quels leviers d'amélioration pourraient renforcer l'efficacité des transformations dans la Division Forage ?

Le choix de ce thème, s'ancre dans une analyse des évolutions contemporaines en management organisationnel, où la conduite du changement s'impose comme un levier stratégique pour la performance des entreprises. Face à l'accélération des transformations sectorielles et technologiques, particulièrement marquée dans les industries comme celle de SONATRACH, la capacité à manager efficacement le changement détermine directement la compétitivité et la résilience organisationnelle.

Cette recherche revêt une importance opérationnelle majeure pour les gestionnaires et dirigeants d'entreprise. En analysant comment les méthodologies de conduite du changement impactent les indicateurs clés de performance, elle fournit aux décideurs des outils concrets pour optimiser leur implémentation des transformations techniques et organisationnelles, elle minimise les résistances au changement et aligne les processus de changement avec les objectifs stratégiques.

Sur le plan scientifique, l'étude contribue à l'enrichissement du champ du management du changement en proposant une lecture contextualisée des pratiques mobilisées et en explorant, de manière qualitative, la manière dont ces démarches influencent les indicateurs clés de performance. L'étude offre ainsi des pistes de compréhension pouvant alimenter les réflexions théoriques et méthodologiques futures dans un domaine en constante évolution.

Dans l'objectif de répondre à notre problématique de recherche, nous avons opté pour **une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs** menés auprès des responsables de la Division Forage de SONATRACH. Cette méthode vise à recueillir à la fois, les perceptions objectives, et subjectives liées aux modalités d'implémentation du changement, ainsi qu'à son impact perçu sur la performance organisationnelle. Elle permet également de saisir la diversité des représentations du changement, d'identifier les éventuelles insuffisances des démarches engagées et de formuler des pistes d'amélioration en vue d'une mise en œuvre plus efficace et adaptée.

Notre travail est structuré en trois chapitres complémentaires : Le premier chapitre, consacré au cadre théorique, présente une revue de littérature qui met en évidence les contributions majeures des auteurs et chercheurs ayant abordé la même thématique ou des thématiques connexes. Il inclut également le cadre conceptuel de la recherche, où sont définis et articulés les principaux concepts mobilisés.

Le deuxième chapitre porte sur le cadre méthodologique. Il expose la posture épistémologique adoptée, l'approche méthodologique choisie, les techniques de collecte des données, ainsi que les outils utilisés pour leur analyse. Enfin, le troisième chapitre, consacré au cadre empirique, propose une exploration du contexte organisationnel spécifique à la Division Forage de SONATRACH, suivie d'une analyse approfondie des données recueillies sur le terrain, et se conclut par une discussion des résultats à la lumière du cadre théorique.

CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre constitue le fondement théorique de notre recherche. Il débute par une revue de littérature structurée en plusieurs volets. Dans un premier temps, nous présentons les éclairages théoriques sur la gestion du changement, à travers les principaux modèles et courants ayant marqué ce champ d'étude. Nous y aborderons également l'évolution historique du concept de performance d'entreprise, en mettant l'accent sur ses différentes dimensions et sur les indicateurs généralement mobilisés pour l'évaluer.

Dans un second temps, nous analyserons les travaux antérieurs ayant porté sur le lien entre la conduite du changement et la performance organisationnelle. Cette analyse permettra d'identifier les contributions majeures dans le domaine, de mettre en évidence les points de convergence ou de divergence entre les recherches, et de dégager les zones encore peu explorées qui justifient notre propre investigation.

Enfin, le chapitre se conclura par la présentation du cadre conceptuel de notre étude. Ce cadre propose une modélisation des relations entre les variables clés identifiées dans la littérature, et sert de base à notre démarche empirique menée au sein de la Division Forage de Sonatrach.

1. Revue de la littérature

« Le changement est la loi de la vie, ceux qui regardent seulement le passé ou le présent sont certains de manquer l'avenir. » (JFK, 25 Juin 1963).

Comme l'a affirmé John F. Kennedy, ce processus évolutif, marqué par des transformations ou des ajustements, constitue un levier essentiel de progrès. Dans un environnement en perpétuelle évolution, les organisations doivent s'y adapter pour rester compétitives. En tant que notion clé en management, le changement a suscité de nombreuses études qui nourriront notre réflexion et appuieront l'analyse des variables de cette recherche.

1.1. Eclairages théoriques sur la gestion du changement : modèles et courants majeurs

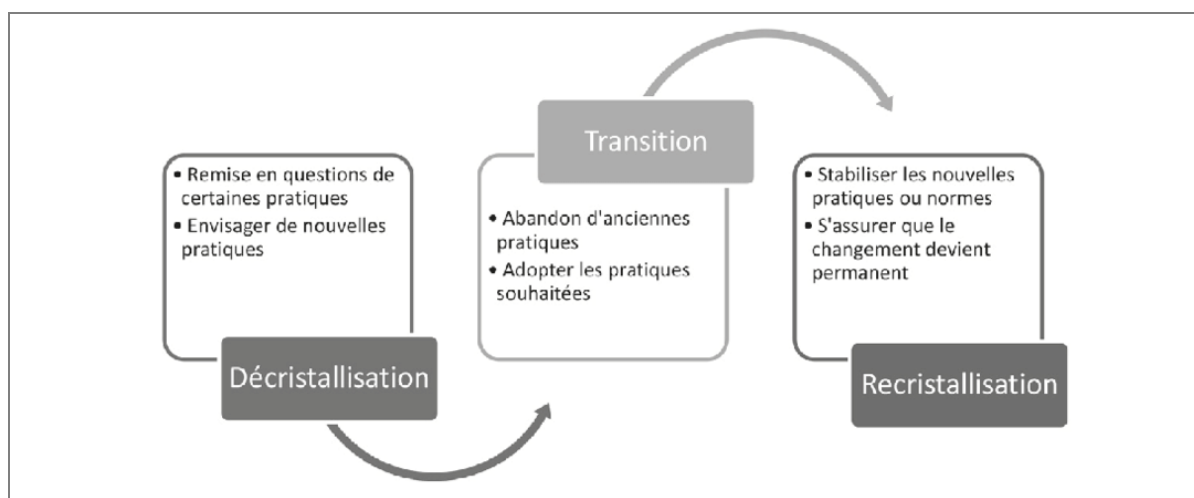
La conduite de changement a réellement vu le jour par les projets informatiques, surtout les projets d'installation des progiciels de gestion intégrés (ERP). Entre 1980 et 1990, l'informatique de programmation a cédé la place à l'informatique d'éditeur à travers la création de sociétés qui se spécialisent dans le développement d'applications standards au profit des organisations qui ne doivent que les paramétrer. Ainsi, dans le but de reconnaître les besoins des utilisateurs et de les faire adhérer, des méthodes de gestion de projet avec

des phases d'analyse fonctionnelle ont été lancées (Nouiker, 2021). Dès les travaux pionniers de Kurt Lewin entre 1940 et 1950, la gestion du changement organisationnel s'est enrichie, tant dans ses objectifs, ses méthodes et ses outils.

1.1.1. Le modèle de Kurt Lewin (1940-1950)

Le modèle fait par Kurt Lewin, présente le processus de changement en trois majeures étapes : la décristallisation, le changement et la recrystallisation (Figure N°1).

Figure N° 1: Les trois niveaux de changement selon Lewin



Source : (DOCLOS, 2015)

La décrystallisation (*unfreeze*) : apparait comme une période de questionnement, des comportements, des attitudes et des perceptions du groupe ou de l'individu ; ce niveau met en évidence les inconvénients d'une situation ou bien l'écart qui existe entre ce qui est présent et ce qui serait plus souhaitable (Zmud & Cooper, 1989). Cette phase est aussi marquée par une résistance élevée, car les individus sont attachés à leur "zone de confort", par conséquent la communication joue un rôle clé : il est essentiel de faire comprendre aux individus l'envergure d'entrer dans une zone de danger ou le résultat reste incertain. Cette incertitude démontre la nécessité d'abandonner le statu quo pour permettre l'émergence du changement (ROŞCA, 2020).

Le changement (*change*) : (transformation, transition, mouvement) Phase de mise en œuvre du changement ; à ce stade, les valeurs et normes sont remises en question, et une certaine insécurité peut faire obstacle, indépendamment de la qualité de la planification initiale (phase 1). Alors que des imprévus peuvent survenir, les acteurs impliqués ajustent graduellement leur comportement pour garantir le succès du changement. Les responsables

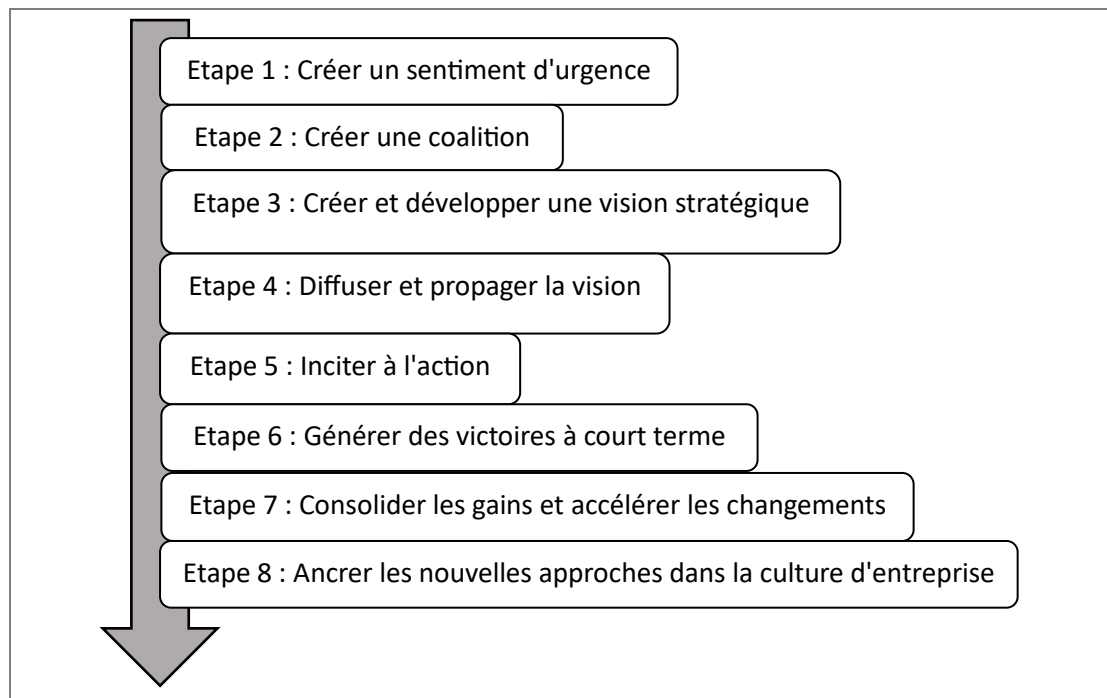
du changement se doivent de motiver le passage à l'action ainsi que de dissiper les formes d'insécurité, psychologique ou matérielle, pouvant entraver le processus de transformation.

La recristallisation (*re-freeze*) : (regel nécessaire : consolidation, adoption) C'est la phase de garantie de la pérennité du changement. L'erreur que commettent de nombreux managers est de réaliser un changement, puis de négliger de le "regeler", ce qui fait courir le risque du retour des individus vers leurs anciennes habitudes, annulant ainsi les efforts de transformation. Pour éviter cela, les nouveaux comportements doivent être répétés et renforcés pour intégrer les normes organisationnelles. Cette phase exige que les responsables laissent le temps voulu aux individus pour s'approprier les nouveaux comportements et les ancrer durablement dans leurs pratiques (ROŞCA, 2020).

1.1.2. Le modèle de John Kotter

Pendant plus de quatre décennies, John Kotter a étudié de nombreux dirigeants et organisations dans leurs efforts de transformation et d'exécution de stratégies. Ainsi, il a identifié les facteurs de succès communs et les a consignés sous la forme des huit étapes pour conduire le changement (Figure N°2) (KOTTER, n.d.).

Figure N° 2: Les 8 étapes du changement selon Kotter



Source : (Team, 2025).

Etape 01 : créer un sentiment d'urgence

Selon Kotter, dans le livre de (Le Feuvre, 2024), plus de 50% des entreprises échouent dès cette première étape, faute de manque de patience de la part des pilotes du changement. Afin de faire sortir les gens de leur zone de confort et d'assurer une mobilisation suffisante, il est primordial que les parties concernées comprennent que le statu quo n'est plus acceptable. Pour créer ce sentiment d'urgence, il faut adresser le cote émotionnel, par la dramatisation par exemple et mettre en lumière les risques encourus si on ne change pas.

Etape 02 : créer une coalition

Un leader charismatique peut inspirer les autres, cependant une seule personne ne suffit pas. La coalition recommandée se compose d'un ensemble d'individus engagés en faveur du changement et possédant des compétences diversifiées et complémentaires. Elle inclut non seulement des personnes détenant une autorité hiérarchique ou décisionnelle, mais également une autorité morale, des compétences techniques, l'expertise et la crédibilité. Il est préférable que ces alliés soient répartis au sein de différentes fonctions ou services de l'organisation ou sur différents sites d'un groupe pour maximiser leur influence.

Etape 03 : créer et développer une vision stratégique

Afin de mobiliser les individus et d'éviter de s'égarer dans un projet confus menant dans la mauvaise direction ou nulle part, il est essentiel de proposer une vision claire qui inspire, rassure et motive les parties prenantes du changement ; cette vision va générer du sens et un but sur lequel les efforts individuels vont pouvoir et/ou devoir s'aligner.

Etape 04 : diffuser et propager la vision

Pour mobiliser les parties prenantes, la communication et le partage de la vision par différents canaux est un levier clé. Il s'agit de renforcer le sentiment d'urgence afin de persuader du besoin de changer. Les paroles sont bien mais les actes sont plus efficaces, car le comportement d'individus importants qui va à l'encontre de leurs paroles sabote grandement le changement.

Etape 05 : inciter à l'action

Il est impératif de mettre une masse critique d'acteurs en mouvement. Les parties prenantes sont encouragées à tester de nouvelles façons de faire, à innover et à faire preuve de

leadership. La seule contrainte est que les actions s'alignent avec la vision globale. Plus le nombre des personnes impliquées augmente, meilleur sera le résultat.

Etape 06 : générer des victoires à court terme

Afin de conserver l'implication des acteurs, il est vivement recommandé de démontrer des résultats réels à court terme. La communication se doit d'être continue et de célébrer chaque petite victoire pour démontrer que le changement arrive et qu'il n'est pas insurmontable.

Etape 07 : consolider les gains et accélérer les changements

Les premiers résultats contributeurs au changement, sont facilement atteints grâce à des actions rapides, mais ils jouent un rôle crucial pour renforcer la crédibilité des acteurs et pour prouver la capacité de l'organisation à changer. Cependant ils ne suffisent pas à transformer l'organisation, il faut multiplier les actions et initiatives afin d'atteindre une masse critique d'actions et instaurer un rythme soutenu, capable de surmonter l'inévitable inertie qui s'oppose à tout changement.

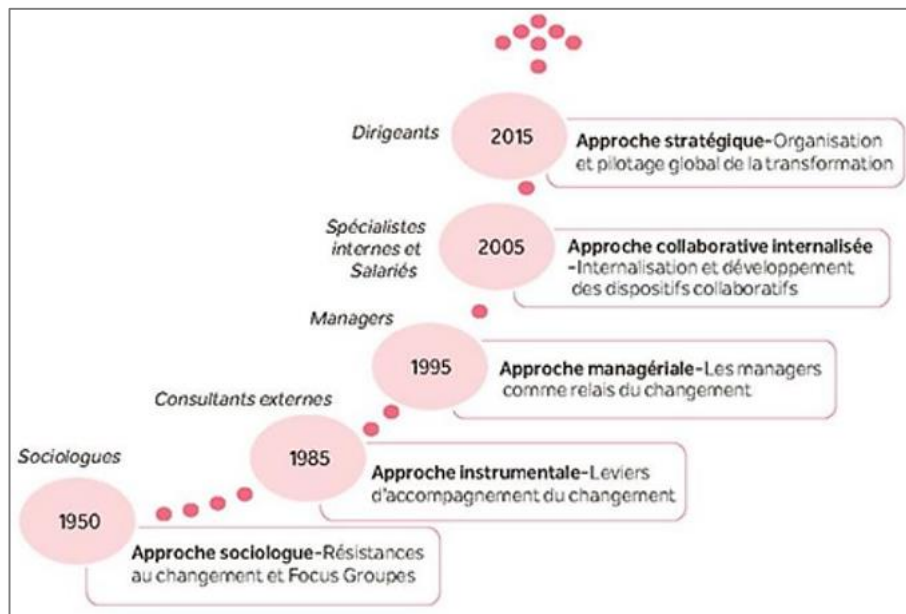
Etape 08 : ancrer les nouvelles approches dans la culture d'entreprise

Pour enfin consolider tout changement, celui-ci doit être fixé dans les standards, les procédures, les modes opératoires et les habitudes quotidiennes, jusqu'à ce qu'il s'enfonce réellement dans la culture d'entreprise (Le Feuvre, 2024).

1.1.3. Les paradigmes de la conduite du changement

Dans leur ouvrage "*La Boîte à Outils de la Conduite du Changement et de la Transformation*" (Autissier, Moutot, & Johnson, 2022) ont synthétisé la succession des travaux fait sur les pratiques de la conduite du changement depuis les années 50, en mettant en lumière les cinq grandes approches de la conduite du changement (Figure N°3).

Figure N° 3: Les 5 paradigmes de la conduite du changement



Source : (Autissier, Moutot, & Johnson, 2022).

L'approche sociologique (les années 50) :

Cette approche introduite par Lewin en 1951, a démontré les cas de résistances au changement. Ces phénomènes peuvent être corrigés grâce à une bonne préparation consistant à faire dialoguer les individus de même groupes concernés par le changement. C'est la fameuse expérience de Focus Groupes.

L'approche instrumentale (les années 70-90) :

Kanter, Stein et Jick (1992), ont présenté des leviers d'accompagnement du changement comme la communication ou la formation. Ils ont arrangé ces leviers de manière chronologique à savoir : la roue du changement.

L'approche managériale (les années 90) :

En 1996, Kotter relate la réussite d'un changement à la mobilisation des managers et leur engagement. A travers son modèle en 8 étapes, Kotter préconise la formation des managers à leurs rôles d'agent du changement afin qu'ils deviennent des relais du changement.

L'approche collaborative internalisée (les années 2000) :

Les impératifs d'innovation et la relative efficacité des démarches instrumentales ont divulgué les limites des démarches descendantes et l'intérêt pour des démarches de co-construction et le fait d'internaliser la compétence changement.

L'approche stratégique ou de transformation (les années 2010) :

La gestion du changement est gérée de manière micro pour accompagner le changement, puis est complétée par la gestion de la transformation sur le plan macro, qui a pour but d'assurer l'ancrage des projets et de garantir leur cohérence stratégique.

1.4 Le changement agile

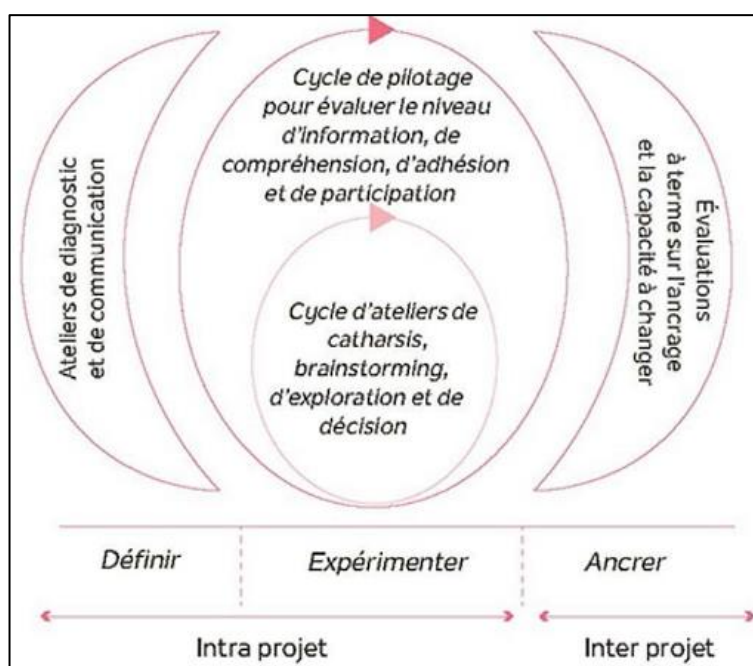
Dans l'article de (Autissier, Johnson, & Moutot, De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile, 2015) les méthodes agiles apparus fin des années 1970 pour le développement de logiciels, favorisent l'amélioration continue et la rapidité d'exécution, elles se basent sur des cycles courts et itératifs, impliquant développeurs et utilisateurs. Contrairement aux méthodes classiques en silo, l'agilité mise sur une organisation collaborative, où les différentes parties prenantes interagissent régulièrement.

En conduite du changement, l'approche agile remplace les démarches classiques (accompagnement, communication, formation) par des expériences de changements immersifs, ces dispositifs expérientiels peuvent prendre différentes formes : atelier créatif, réseau apprenant, atelier participatif, etc. Selon (Autissier, Moutot, & Johnson, 2022) l'agilité préconise l'expérimentation et la participation active des parties prenantes via des itérations courtes et des échanges horizontaux. Cette approche permettrait une adaptation rapide et une intégration fluide des transformations organisationnelles.

1.5 Le modèle du changement agile

Le changement agile prévoit une phase de diagnostic qui vise à qualifier le changement par des ateliers ou expériences de changement immersif avec les parties prenantes. Ensuite, des animateurs mettent en place des cycles d'ateliers participatifs pour tester le changement dans leur environnement de travail habituel (Figure N°4).

Figure N° 4: Le modèle du changement agile



Source : (Autissier, Moutot, & Johnson, 2022)

Phase 01 : Définir

Phase de diagnostic faite à travers la réalisation des livrables tel que la cartographie des risques, la cartographie des acteurs, la cartographie des changements, la cartographie des irritants, l'évaluation des résistances et les argumentaires du changement lors d'ateliers avec quelques parties prenantes du métier et du projet.

Phase 02 : Expérimenter

C'est la phase de déploiement sur toute la cible des ateliers au but de coconstruire et expliquer le projet de changement ; les ateliers sont organisés en cycles selon un planning en rapport avec les besoins du projet. Le triptyque "communication, formation, accompagnement" est remplacé par l'animation d'ateliers. Des outils de pilotage comme les indicateurs, baromètre ICAP, enquêtes qualitatives et quantitatives complètent le dispositif afin d'orienter les ateliers en fonction des besoins dans les cycles suivants.

Phase 03 : Ancrer

A l'aide de tableau de bord de la transformation, il est impératif d'assurer l'ancrage des projets et de leurs apports à la stratégie. Il s'agit également d'évaluer la faculté à changer de

l'organisation de façon durable tel un actif immatériel. (Autissier, Moutot, & Johnson, La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation, 2022)

Les organisations qui réussissent sont celles qui combinent rigueur méthodologique (Kotter) et agilité (approches collaboratives) (Autissier, Moutot, & Johnson, La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation, 2022), tout en s'appuyant sur une vision claire et une culture apprenante (Senge, 1990). La conduite du changement n'est plus un simple outil de gestion, mais une compétence stratégique pour survivre dans un monde en mutation permanente.

La création ou l'adoption de pratiques en conduite du changement fait office de processus d'institutionnalisation et d'internalisation, assurant une évolution de l'expansion des pratiques modernes de conduite du changement. Ces domaines de recherches en conduite du changement n'en sont qu'à leurs débuts. Ainsi, toute recherche empirique sera un apport important vers une meilleure compréhension de ces processus (Lemieux, 2013).

1.2. L'évolution historique de la performance d'entreprise

La notion de performance demeure cependant complexe et souvent imprécise, malgré son usage fréquent dans la littérature. Elle est décrite comme « un concept qui ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise car cette dernière dépend de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur » (Issor, 2017).

En effet, selon Tchankam (1998), le terme a évolué sur le plan sémantique depuis son apparition. A la fin du XVII^e siècle, dans le dictionnaire français, la performance était définie comme « *un accomplissement ou résultat réel* ». Le mot est ensuite apparu dans les dictionnaires français en 1839, emprunté à l'anglais « performance », lui-même dérivé de « *to perform* » (accomplir, réaliser), issu de l'ancien français « *parformer* ». En 1867, dans le contexte sportif, la performance désignait « *un résultat exceptionnel et un exploit* » (El Amraoui, 2022).

C'est donc cette difficulté à définir le concept qui nous amène à dessiner son évolution dans le temps et en démontrant ses déterminants. On distingue quatre périodes clés : d'abord une période qui définit la performance selon la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour

les actionnaires (performance économique et financière), puis sa capacité à créer de la valeur pour les clients (performance commerciale), pour les employés (performance organisationnelle) et enfin pour l'ensemble des parties prenantes (performance globale).

1.2.1. De la performance à la performance financière

Le concept de performance admet une grande diversité de définitions. Anthony (1965) en propose une approche générale en le divisant en deux composantes : l'efficacité et l'efficacités, en mettant l'accent sur les résultats financiers comme indicateur principal.

o La performance synonyme de productivité et d'efficacité

Dans les années 1950-60, certains auteurs associent la performance à la fois à la productivité et à l'efficacité (Tableau N°1).

Tableau N° 1: Définitions de la performance basées sur le niveau de productivité et d'efficacité (1950-60)

<p>Georgopoulos et Tannenbaum (1957) : L'équivalent de l'efficacité, qui représente le degré auquel une organisation atteint ses objectifs sans effort excessif de ses membres. Les critères utilisés pour évaluer la performance sont : la productivité, la flexibilité, les tensions inter organisationnelles.</p>	<p>Katz et Kahn (1966) : Considèrent la performance organisationnelle comme la maximisation des revenus que l'organisation peut tirer de son fonctionnement par des moyens efficaces et efficients, économiques et techniques, mais aussi par des moyens politiques et proposent ses critères : croissance, stockage, survie, environnement de contrôle.</p>	<p>Yachtman et Seashore (1967) : Définissent la performance comme la capacité à exploiter l'environnement de l'entreprise et les ressources rares pour acheter sa fonction essentielle. Ils ont proposé des critères d'évaluation de la performance : couts de production du chiffre d'affaires, productivité, croissance, gestion importante, pénétration du marché.</p>
---	---	--

Source : Travaux de Georgopoulos et Tannenbaum (1957), Katz et Kahn (1966) et Yachtman et Seashore (1967) de (El Amraoui, 2022).

Ces trois visions illustrent réellement un glissement progressif d'une logique interne (efficacité, productivité), vers une logique externe (marché, environnement). La

performance n’y est plus un simple indicateur de productivité, mais un équilibre dynamique entre efficacité, adaptation stratégique et légitimité organisationnelle.

A partir des années 70, les organisations élargissent leur conception de la performance, pour inclure d’autres dimensions que la simple productivité comme le montre le tableau ci-dessous (tableau N°2) :

Tableau N° 2: Définitions de la performance basées sur le niveau de productivité et l'efficacité de l'entreprise

KnemaKhem (1971) :	Dubois (1979) :	Negandhi et Reiman (1973) :
La mesure de la performance est une technique de contrôle de l’entreprise destinée à s’assurer que les réalisations dans les différents centres de responsabilité sont conformes aux règles établies, à appliquer des sanctions si les réalisations positives ou négatives s’écartent significativement des règles.	La performance se base sur cinq dimensions économiques et financières : Augmentation de la valeur ajoutée ; Rentabilité : excédent brut d’exploitation/ chiffre d’affaires ; Productivité : valeur ajoutée/ valeur brute des immobilisations ; Endettement : dettes.	Etablissent 5 critères d’appréciation de la performance : <ul style="list-style-type: none"> • L’embauche de nouveaux employés, • La satisfaction du personnel, • La relation entre les services, • L’utilisation de la main d’œuvre, • L’augmentation des ventes et le bénéfice net.

Source : Travaux de KnemaKhem (1971), Negandhi et Reiman (1973), Dubois (1979) de (El Amraoui, 2022).

Ces trois définitions illustrent une diversité d’approches de la performance entre les années 70 et 80. KnemaKhem (1971) la réduit à un outil de contrôle normatif, Dubois (1979) privilégie des critères économiques rigides, tandis que Negandhi et Reiman (1973) intègrent des dimensions humaines et organisationnelles. Ensemble, elles révèlent une tension entre logique quantitative et qualitative reflétant l’évolution des priorités managériales de l’époque.

○ **La performance synonyme de réalisation des objectifs**

Dans les années 90, la performance est définie comme étant liée aux objectifs fixés, et devient multidimensionnelle dès lors que plusieurs objectifs sont considérés (tableau N°3).

Tableau N° 3: Définitions de la performance basées sur le niveau de réalisation des objectifs

Bourguignon (1995) : La performance est une fonction du niveau de réalisation des objectifs.	Lorino (1997) : « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».	Noyer (2000) : La performance consiste à : « atteindre les objectifs fixés en convergence avec les orientations de l'entreprise ».
--	--	--

Source : travaux de Bourguignon (1995), Lorino (1997), Noyer (2000) de (El Amraoui, 2022).

Entre les années 90-2000, il se passe une convergence vers une vision stratégique et finalisée de la performance, centrée sur l'atteinte des objectifs. Bourguignon (1995) en propose une lecture fonctionnelle, Lorino (1997) la restreint strictement aux contributions stratégiques, tandis que Noyer (2000) y ajoute la notion d'alignement organisationnel. Elles reflètent l'émergence d'une pensée managériale intégrant cohérence stratégique et mesurabilité, tout en occultant parfois les dimensions collectives et environnementales.

1.2.2. De la performance financière à la performance commerciale

La création de valeur pour l'actionnaire, bien que centrale, ne suffit pas à elle seule : la maîtrise des coûts, la qualité et les délais deviennent aussi essentiels pour rester compétitif (Malleret, 2009). (Bourguignon, 2005) Souligne l'importance de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes, et plusieurs auteurs mettent alors la notion de valeur au cœur des définitions de la performance (Tableau N°4).

Tableau N° 4: Définitions de performance basées sur la création de valeur pour le client

McNair et al. (2001) : La compréhension de la relation entre les couts de l'entreprise et la valeur que l'entreprise fournit à ses clients est la clé de sa capacité à atteindre sa performance.	Bouquin (2004) : L'enjeu est d'optimiser l'offre de l'entreprise, en adaptant les couts qu'elle engage à la valeur que son produit représente pour le client.
--	---

Source : travaux de McNair et al. (2001) et Bouquin (2004) de (El Amraoui, 2022).

McNair et al. (2001) et Bouquin (2004) conceptualisent la performance comme un équilibre stratégique entre coûts et valeur client. Leur approche commune révèle l'émergence d'une logique client-centrée dans l'évaluation de la performance, marquant un tournant vers les théories modernes de création de valeur.

Pour être performantes commercialement, les entreprises doivent améliorer la satisfaction client, la qualité de service, innover constamment et maîtriser leur environnement.

1.2.3. De la performance commerciale à la performance organisationnelle

Avec le développement du *Balanced Scorecard*² (Kaplan & Norton, 1992), la performance est pensée de manière plus large, en intégrant les dimensions client, processus interne et apprentissage. D'autres auteurs y ajoutent les contributions de l'entreprise envers les clients, les actionnaires et les employés (Tableau N°5).

Tableau N° 5: Définitions de la performance basées sur la création de valeur pour l'actionnaire, le client et l'employé

<p>Kaplan et Norton (2001) : La performance est obtenue par l'équilibre et l'interrelation d'au moins quatre forces : l'efficacité des processus de production, la satisfaction des exigences des actionnaires, la satisfaction des clients et la capacité de développement du personnel.</p>	<p>Barraud-Didier et al. (2003) : La compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.</p>	<p>Pesqueux (2005) : La performance peut être considérée comme un « attracteur étrange » dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique, financière, juridique, organisationnelle ou encore sociale.</p>
--	---	---

Source : travaux de Kaplan et Norton (2001), Barraud-Didier et al (2003) et Pesqueux (2005) de (El Amraoui, 2022).

Kaplan-Norton (2001) systématisent la performance en 4 dimensions, Barraud-Didier et al (2003) y intègrent la créativité RH, et Pesqueux (2005) la théorise comme un attracteur

² Balanced scorecard = Tableau de bord prospectif en français, est un système qui permet de mesurer et piloter la performance à travers des perspectives équilibrées au-delà des simples indicateurs financiers.

multidimensionnel. Ces travaux consacrent le passage s'une performance unidimensionnelle aune construction complexe et équilibrée.

1.2.4. De la performance organisationnelle à la performance globale

Dans les années 2000, le concept de performance globale émerge, avec une attention croissante portée aux responsabilités sociétales des entreprises (Tensaout & Maurel, 2014). Le *Balanced Scorecard* évolue pour inclure la dimension environnementale (Bieker, 2002), et l'approche du Triple Bottom Line (Elkington, 1997) renforce cette logique (Tableau N°6).

Tableau N° 6: Définitions de performance basées sur la vision globale de la performance

Reynaud (2003) :	Werther et Chandler (2010) :	Maurel et Tensaout (2014) :
La performance globale est la réunion de la performance financière, sociale et de la performance sociétale.	La RSE est un argument rationnel pour les entreprises qui cherchent à maximiser leurs performances, elle représente un moyen d'anticiper les préoccupations sociétales afin de minimiser les contraintes opérationnelles et financières.	Les théories des parties prenantes et des ressources nous permettent de considérer la performance globale comme un construit multidimensionnel conjuguant les aspects économiques, financier, social et sociétal-environnemental.
Baret (2006) : La performance globale est l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales.		

Source : Reynaud (2003), Baret (2006), Werther et Chandler (2010), Maurel et Tensaout (2014) de (El Amraoui, 2022).

Reynaud (2003) et Baret (2006) intègrent les dimensions économique, sociale et environnementale a la performance globale, tandis que Werther & Chandler (2010) y voient un levier stratégique de RSE pour anticiper les risques. Maurel & Tensaout (2014) élargissent cette vision en l'ancrant dans les théories des parties prenantes et des ressources, soulignant son caractère multidimensionnel et systémique.

Cette approche vise à inciter les entreprises à considérer l'ensemble de leurs impacts, au-delà de la simple performance financière.

La conception de la performance fait l'objet d'interprétation variées dans la littérature managériale. Alors que certains auteurs la restreignent aux seuls indicateurs financiers,

d'autres élargissent sa définition à des dimensions plus qualitatives comme la satisfaction client ou l'engagement des collaborateurs (Donaldson, 1982). L'approche unidimensionnelle de la notion de performance, basée sur l'aspect financier est abandonnée au profit d'une vision multidimensionnelle plus large (Issor, 2017), (El Amraoui, 2022).

1.3. Les études antérieures sur la conduite du changement au service de la performance organisationnelle

Rien ne souligne mieux la nécessité du changement ; toute organisation doit évoluer avec son temps ; à défaut, elle s'expose au risque de sombrer dans l'oubli, et d'être perçue comme obsolète face à des concurrents plus dynamiques et innovants (Dhawan, Bhagwani, Yadav, & Chandwani, 2025). Le changement s'impose désormais comme une constante incontournable pour les organisations. Pour garantir la réussite de ces transformations, une conduite du changement rigoureuse devient impérative. Cela implique la mobilisation optimale des ressources et des compétences internes, ainsi que l'élaboration de stratégies adaptées pour surmonter les défis émergents. Un tel processus exige un diagnostic précis et une planification méthodique (Oussalah, 2023). C'est sous la lumière de ces principes que nous présentons notre revue de littérature afin de contextualiser cette étude, d'identifier les tendances et lacunes du sujet mais aussi de construire un cadre théorique solide.

Selon (Albrecht, Connaughton, & Leiter, 2022) la disponibilité de ressources professionnelles appropriées exerce une influence déterminante sur la réussite des processus de changement organisationnel (opportunités d'apprentissage, l'information sur le changement, le soutien des dirigeants, le soutien des ressources humaines) sur l'engagement et la motivation des employés envers le changement. Ils définissent ainsi l'engagement au changement, comme l'enthousiasme des employés à s'impliquer activement dans le changement organisationnel en cours, qui s'amplifie lorsque les ressources organisationnelles liées au changement sont favorables et contributives. Ajoute à ça l'étude de (Naim, 2021), qui affirme que l'engagement booste la performance individuelle, et organisationnelle.

Si l'approche précédente met en avant le rôle des ressources organisationnelles dans l'adhésion du changement, l'étude de (Nel & Niekerk, 2023) adopte une perspective complémentaire s'intéressant au réel impact du changement organisationnel sur le bien-être des employés à travers une étude qualitative, basée sur des entretiens semi-structurés avec

six employés sud-africains ayant vécu des restructurations. L'analyse a pu mettre en évidence quatre thèmes importants à considérer lors d'un changement : le bien-être (stabilité émotionnelle), le mal-être (stress, incertitude), les attentes des employés (communication, transparence) et la survie (adaptation au changement). Les résultats soulignent l'importance de la communication ouverte, la motivation des employés, et le soutien organisationnel comme leviers, pour atténuer les impacts négatifs des transformations. Ce cadre conceptuel permet d'orienter les entreprises vers des pratiques de conduite du changement centrées sur l'humain.

Aussi, étudiant l'impact de la conduite du changement, mais cette fois-ci sur la performance, dans le cas d'une transformation digitale, l'enquête de (Zhao, Meng, Wang, Alam, & Zhang, 2023) faite auprès de 247 entreprises chinoises, révèle des mécanismes clés par lesquels la conduite du changement opère : l'implication active des utilisateurs, la capacité d'adaptation, ainsi que le développement des capacités d'absorption interne. Les résultats montrent que les entreprises qui réussissent leur transformation digitale, sont celles qui mettent en œuvre une approche holistique du changement organisationnel. La transformation digitale booste la performance seulement si, l'entreprise implique activement les utilisateurs, grâce à des outils tel que la communication et la formation. L'étude de (Tyas & Mukhlis, 2024) le confirme, le management du changement est essentiel pour améliorer la performance organisationnelle.

La transformation digitale est une forme rependue de changement organisationnel, mais aussi une stratégie de développement que le gouvernement marocain aspire à adopter d'après (Hattab & El Houari, 2024), qui explorent les causes de la résistance à ce changement chez les fonctionnaires dans les administrations publiques de la région de Meknes-Fes. « *La résistance au changement est un phénomène qui entrave le processus de changement à son début ou à son développement, visant à conserver le statu quo* » (Del Val & Fuentes, 2003). Les hypothèses des chercheurs sont affirmées après l'étude ; il existe une résistance liée à l'âge, les fonctionnaires âgés de plus de 45 ans se sentent dépassés par les outils numériques et craignent une remise en question de leur savoir-faire, ce qui génère un sentiment de dévalorisation. Aussi, la transition numérique entraîne une augmentation de la charge de travail, notamment chez les fonctionnaires qui manquaient de réel accompagnement et de formation à l'outil numérique, cela a également affecté leur performance.

Dans la même optique, (Chouam & Rahim, 2023) explorent la conduite du changement digital au sein de la direction financière de SONATRACH/ LQS-Oran, dans le contexte de l'implémentation du progiciel SAP. La recherche qualitative repose sur 11 entretiens semi-directifs avec des acteurs clés, analysés via une méthode thématique et une analyse SWOT. Les résultats démontrent que malgré des progrès et gains potentiels en efficacité et réduction des coûts, il subsiste des lacunes en termes de sensibilisation du personnel à la culture digitale qui alimentent une certaine résistance ainsi que des défis d'adoption optimale. Ils clôturent en faisant recommandation de créer une cellule dédiée au changement et à l'agilité organisationnelle.

L'étude de (Bakiti ba Mbog Binyet, Atissi, & Ndoumbe Berock, 2024) met en lumière les enseignements précieux en GRH, issus du changement organisationnel forcé par la crise du Covid-19 dans les entreprises camerounaises. Bien que ces transformations aient généré une résistance, l'analyse de 11 entreprises multisectorielles révèle une résilience organisationnel structurée autour de trois dimensions clés :

- 1- Technique : (adaptation des outils et processus, adoption du télétravail),
- 2- Humaine (politique de bien-être, communication renforcée),
- 3- Structurelle (réaménagement des postes, optimisation des flux de travail).

L'analyse des entretiens a démontré que ces changements ont favorisé une cohésion renforcée, un sentiment d'appartenance accru, une montée en compétences HI-TECH, et en somme une meilleure performance globale post-changement.

Une autre étude, veut par son approche mixte, illustrer clairement le rapport d'impact entre le changement organisationnel et la performance, à travers le cas de l'entreprise algérienne RAMDY, lors d'une série de changements (restructurations de postes, nouveaux processus, investissements technologiques). A l'aide d'analyse de ratios financiers, ainsi que de questionnaires et d'entretiens, les autrices (Kherbachi, Djerrahi, & Iamarene, 2020), mettent en évidence que ces changements étaient parfaitement conduits, d'abord parce que l'entreprise a atteint un taux de plus de 150% du résultat net, et plus de 1400% du chiffre d'affaires. Aussi, elle a estimé une hausse de la productivité, en termes de rapidité et fluidité des opérations et une hausse de la valeur ajoutée, et ces résultats sont le fruit d'une implication totale des collaborateurs, et un alignement des changements avec les axes du

tableau de bord prospectif. Le seul point négatif enregistré est celui d'un taux d'endettement élevé lié aux investissements.

Afin de mettre en lumière les contributions distinctes de chaque étude, le tableau ci-dessous synthétise leurs apports respectifs à notre recherche :

Tableau N° 7: Synthèse des travaux antérieurs

Année	Auteur	Titre	Apport
2022	Simon L. Albrecht, Sean Connaughton, Michael P. Leiter	The Influence of Change-Related Organizational and Job Resources on Employee Change Engagement	Pour favoriser l'engagement au changement, les organisations doivent agir à la fois au niveau organisationnel (créant un climat favorable et soutenant le changement) et au niveau professionnel (l'information claire, l'implication des employés et les opportunités d'apprentissage). Ces facteurs combinés créent un environnement propice à un engagement positif des employés envers le changement.
2021	Naim Leila	Engagement des collaborateurs et performance globale des entreprises : Revue de la littérature	Un lien positif est clairement identifiable entre l'engagement des collaborateurs et la performance organisationnelle, soulignant son rôle dans l'amélioration de la productivité.
2023	Dedrieka Magdalena Nel et Annelize Van Niekerk	Gain or loss: A conceptual framework of employee well-being during change	Le changement organisationnel génère à la fois bien-être et mal-être, tant sur le plan personnel que professionnel. L'étude souligne l'importance de la communication ouverte, de la motivation, et de soutien organisationnel comme leviers fluidifiant du changement.
2023	Zhao Feifei & al	Digital Transformation and Firm Performance: Benefit From Letting Users Participate	Les entreprises qui réussissent leur transformation digitale, sont celles qui mettent en œuvre une approche holistique du changement organisationnel. La transformation digitale booste la performance seulement si, l'entreprise implique activement les utilisateurs, grâce à des outils tel que la communication et la formation.
2024	Ari Anggarani Winadi Prasyoning Tyas, Mukhlis Muhammad	The Role of Change Management in Improving Organizational Performance	Le management du changement joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance organisationnelle en facilitant une transition harmonieuse vers des états futurs souhaités.
2024	Hattab Samia, El Houari Zineb	La transformation digitale : Une stratégie de développement qui fait face à la résistance des fonctionnaires au changement des conditions de travail : « Cas des administrations publiques de la région de Meknès-Fès »	La tranche d'âge, le manque d'accompagnement et la peur de la remise en question du savoir-faire sont des facteurs plausibles de la résistance au changement (digitalisation). La formation, l'accompagnement psychologique et l'amélioration des conditions de travail sont des outils à préconiser lors de la conduite du changement pour réduire les taux de résistance.

2023	Chouam Bouchama, Rahim Halima	La Conduite Du Changement Digital Au Sein De La Direction Financière Étude De Cas : société SONATRACH/ LQS-Oran	Les avantages de la transformation digitale tel que le gain de temps et la réduction des coûts pour accroître la performance globale sont atteignables, si les leviers communication et formation sont proprement actionnés. Une cellule dédiée au changement et a l'agilité organisationnelle pourrait être la clé du succès du projet.
2023	Chaanoun Jihane, Rahmouni Ali, Alaoui Majda	Le rôle des acteurs dans la conduite du changement organisationnel à l'ère de la transformation digitale	La résistance massive à la digitalisation est une réaction automatique au changement imposé dans le cas de cette étude. Le manque de formation et la perception négative vis-à-vis du projet expliquent l'échec du projet à s'imposer et à se faire adopter.
2024	Bakiti ba Mbog Binyet J, Atissi Françoise, Ndoumbe Berock Isaac Bernard	Les leçons en termes de gestion de ressources humaines tirées du changement organisationnel induit par la Covid19 dans les entreprises au Cameroun	L'approche tridimensionnelle des entreprises camerounaises qui accommode leurs pratiques de GRH pendant la crise du Covid19, à l'aide d'outils comme le télétravail et les politiques de bien-être, pour absorber le choc et renforcer la cohésion et la confiance au sein des équipes, atteignant un meilleur flux de travail, et en somme une meilleure performance.
2020	Kherbachi Sonia, Djerrahi Lynda, Iamarene Samia	Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise	Le changement organisationnel bien conduit booste la performance, malgré les risques financiers. Les résultats soulignent l'importance d'intégrer les indicateurs humains et financiers pour une évaluation holistique.

Source : réalisé par nos soins.

1.3.1. Synthèse de la valeur ajoutée de notre recherche

Contrairement aux travaux antérieurs qui segmentent l'analyse (ressources, digitalisation, bien-être), cette étude démontre comment l'articulation synergique de la communication, du suivi et de la formation, transforme ces leviers en accélérateurs de performance mesurable (engagement, productivité, fluidité), tout en proposant un cadre conceptuel adaptable. en l'occurrence, les études antérieures traitent la résistance en mode correctif, tandis que notre étude vise à anticiper les blocages via des leviers proactifs tel que l'accompagnement, ainsi notre logique est préventive.

Nous créons une corrélation explicite à chaque levier du changement, aux indicateurs de performances récurrents tel que l'engagement, et l'atteinte des objectifs, offrant une boussole d'évaluation performative lors du changement.

Dans cette revue de littérature, nous avons redessiné les étapes historiques clés de nos deux variables, à savoir la conduite du changement et la performance de l'entreprise. Nous avons ensuite analysé plusieurs études issues de différents pays et contextes organisationnels, afin de mettre en évidence la diversité des approches liées à la conduite du changement en tant que levier au service de la performance. Ce choix de recherche varié permet non seulement de diversifier les perspectives, mais aussi de démontrer l'intérêt global porté à cette thématique, indépendamment des différences culturelles et économiques.

Cette revue met en évidence le lien fondamental entre la conduite du changement et la performance organisationnelle, soulignant l'importance d'une approche stratégique et intégrée pour transformer les mutations en leviers de croissance. Bien que les études antérieures aient démontré les différents impacts d'une gestion du changement sur les résultats opérationnels de performance, les mécanismes précis par lesquels ces démarches influencent la performance subsistent insuffisamment explorés. C'est pourquoi cette étude qualitative se propose précisément d'éclairer ces mécanismes en explorant le vécu concret des acteurs au cœur des transformations organisationnelles, pour ensuite fournir aux managers des clés pour adapter leurs stratégies aux réalités psychosociales de leur structure. La partie suivante fait lumière sur les concepts clés de notre recherche, afin de délimiter et expliciter notre sujet.

2. Cadre conceptuel

Pour mieux comprendre ce qu'est un cadre conceptuel, il convient d'analyser ce que signifie la conceptualisation. Selon Louis Cohen, il s'agit d'une « construction de sens » dans le cadre d'une recherche. Le dictionnaire la présente comme un processus visant à simplifier, délimiter et expliciter un sujet. Marilla D. Svinicki, quant à elle, considère le cadre conceptuel comme un modèle illustrant la réalité, qui aide les chercheurs à anticiper les liens entre différents concepts et leurs interactions. La définition de référence, proposée par Miles et Huberman, le décrit comme un outil visuel ou textuel qui « expose, de manière graphique ou narrative, les éléments centraux d'une étude — facteurs, concepts ou variables — ainsi que leurs relations hypothétiques ». Cette approche s'applique particulièrement à la recherche qualitative (LUDVIGA, 2023).

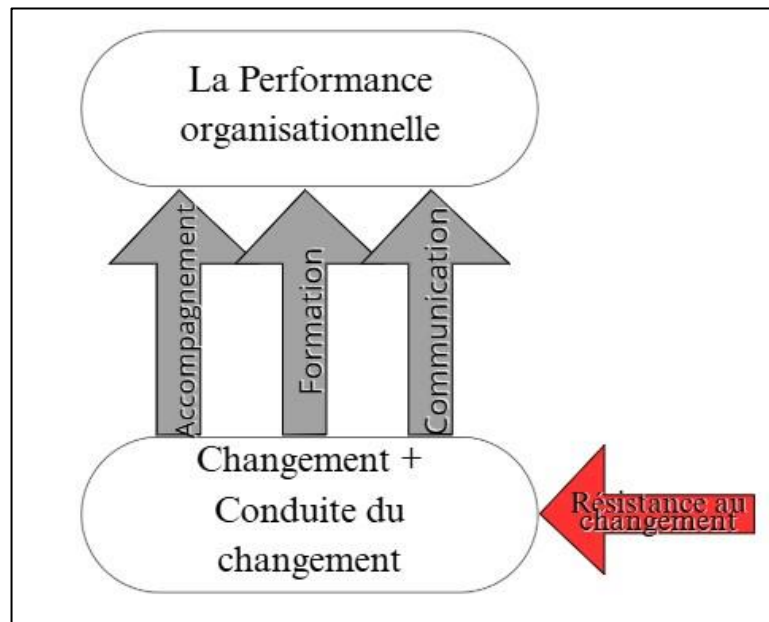
2.1. Importance d'un cadre conceptuel

Le cadre conceptuel est particulièrement utile dans les domaines de recherche nouveaux ou peu théorisés. Il permet au chercheur de structurer ses idées à partir de fait, d'observations, d'expériences et de concepts non encore testés. Il sert à visualiser les relations possibles entre les éléments clés de l'étude, souvent sous forme de schéma ou de modèle, ce qui facilite la compréhension et l'analyse du problème de recherche. En somme l'importance du cadre conceptuel se manifeste dans :

- La formulation des questions de recherche,
- L'identification des variables pertinentes,
- L'organisation de la démarche de recherche,
- Le choix du cadre théorique approprié par la suite (LUDVIGA, 2023).

La partie suivante fera lumière sur les concepts clés de notre recherche en les déterminant et les définissant. Nous schématisons notre cadre conceptuel comme le démontre la figure N°5 :

Figure N° 5: Le modèle conceptuel de l'étude



Source : réalisé par nos soins.

2.2. Le changement organisationnel

L'objectif ultime de toute entreprise est de préserver sa position face aux évolutions constantes de son environnement. Ces transformations l'amènent à s'adapter en mobilisant des processus, des stratégies et des acteurs, afin de rester en phase avec les changements et d'atteindre ses objectifs.

2.2.1. Définition

Selon Lewin (1952) le changement « est un passage d'un état à l'autre », c'est une transition d'une situation initiale, à une situation désirable finale (Reziga, 2020).

Tandis que la définition proposée par Belanger (1994) cite que le changement est : « un passage d'état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernés » (Lakhdar & Pesqueux, 2018). D'après cette définition le changement est finalisé. Il répond à un objectif sélectionné par les conducteurs du changement. Dans cette même optique, Gronad et Meston (1998) ajoutent que le changement n'a pas de sens qu'avec le résultat qui le fait exister (Reziga, 2020).

Quelle que soit sa forme – imposé ou subi, mineur ou majeur, planifié ou non-, le changement organisationnel introduit une rupture d'équilibre. Il implique une remise en question qui ne se limite pas seulement à l'abandon ou la transformation des structures et stratégies organisationnelles, des comportements et attitudes, des connaissances et compétences, mais aussi à l'acquisition de nouvelles façons de faire. Le changement organisationnel se décrit ainsi comme le passage d'un état d'équilibre, vers celui d'un déséquilibre qui va déclencher la volonté de retrouver un nouvel état d'équilibre (Safy-Godineau, 2022).

2.2.2. Typologie du changement organisationnel :

La typologie du changement organisationnel de Autissier et Moutot a été faite selon deux critères : l'intentionnalité et le rythme.

Selon l'intentionnalité le changement se produit dans deux cas :

- **Changement imposé** : l'évolution de l'environnement des entreprises est le moteur de leurs transformations.
- **Changement volontaire** : le changement est intentionnel et soutenu par des individus de l'organisation.

Et selon le rythme, renvoi plutôt au temps et la manière dont le changement est mis en place, donc :

- **Changement progressif** : la transformation de l'ancien état au nouveau se fait par étapes.
- **Changement brutal** : une modification complète et globale du système de l'organisation.

Ces deux axes (intentionnalité et rythme) peuvent être illustré en une matrice de quatre types de changement (Figure N°5).

Figure N° 6: Typologie du changement

PROGRESSIF	<p>CHANGEMENT PRESCRIT</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) ✓ 12 à 36 mois ✓ Projet an 2000, euro, 35 heures 	<p>CHANGEMENT CONSTRUIT</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise ✓ 1 à 10 ans ✓ Culture client, qualité, processus
	BRUTAL	<p>CHANGEMENT DE CRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solutions à un dysfonctionnement ✓ 1 jour à 3 mois ✓ Accident, grève, plaintes de clients
	IMPOSÉ	VOLONTAIRE

Source : (Autissier & Moutot, 2003)

A. Le changement prescrit (imposé et progressif) :

Ce type de changement provient de facteurs externes, souvent juridiques ou technologiques. Il s'impose à l'entreprise, qui est généralement informée d'avance, ce qui lui laisse le temps de s'adapter progressivement. Ne pas s'y conformer pourrait mettre l'organisation en danger ou en infraction.

B. Le changement de crise (imposé et brutal) :

Issu de facteurs internes ou externes, ce changement survient de manière soudaine et impose une réaction immédiate. Il est déclenché par des événements imprévus (ex : panne, grève) perturbant partiellement ou totalement l'activité. Ses conséquences peuvent être préjudiciables pour l'organisation.

C. Le changement construit (volontaire et progressif) :

Contrairement aux changements imposés, celui-ci découle d'une démarche volontaire, issue de décisions internes et conscientes. Il est porté par des acteurs identifiables, et sa mise en œuvre se fait de manière progressive, permettant à l'entreprise de s'y préparer et de l'accepter.

D. Le changement adaptatif (volontaire et brutal) :

Proche du changement construit par sa source interne et volontaire, il s'en distingue par son rythme plus rapide. Il est mis en place pour répondre à des besoins urgents, avec des effets attendus à court ou moyen terme (Autissier & Moutot, 2003).

2.2.3. Les acteurs du changement :

Ce sont les individus ou groupes concernés, à des degrés divers, par le processus de transformation au sein de l'organisation. Ils peuvent être réparties en trois grandes catégories, en fonction de leur attitude face au changement :

➤ Les proactifs :

Ils représentent environ 10 % des personnes impliquées. Ce sont les promoteurs du changement : ils y adhèrent pleinement, s'efforcent de le diffuser autour d'eux et accompagnent activement sa mise en œuvre dès les premières étapes.

➤ Les passifs :

Ils forment la majorité silencieuse, soit environ 80 % des acteurs au lancement du projet. Sans être opposés, ils ne s'engagent pas activement non plus. Leur posture d'attente, souvent liée à un besoin de preuves concrètes de réussite peut ralentir ou compliquer la dynamique de changement.

➤ Les opposants :

Représentant 10 % des personnes concernées, ils rejettent le changement ouvertement. Ils expriment leurs objections par des arguments, des comportements ou des actions, appelant parfois à reconsidérer ou à abandonner totalement le projet (Autissier & Moutot, 2023).

Selon Autissier & Moutot (2023), cette catégorie incarne la résistance au changement, un phénomène que l'entreprise doit anticiper et gérer.

2.3. La conduite du changement organisationnel :

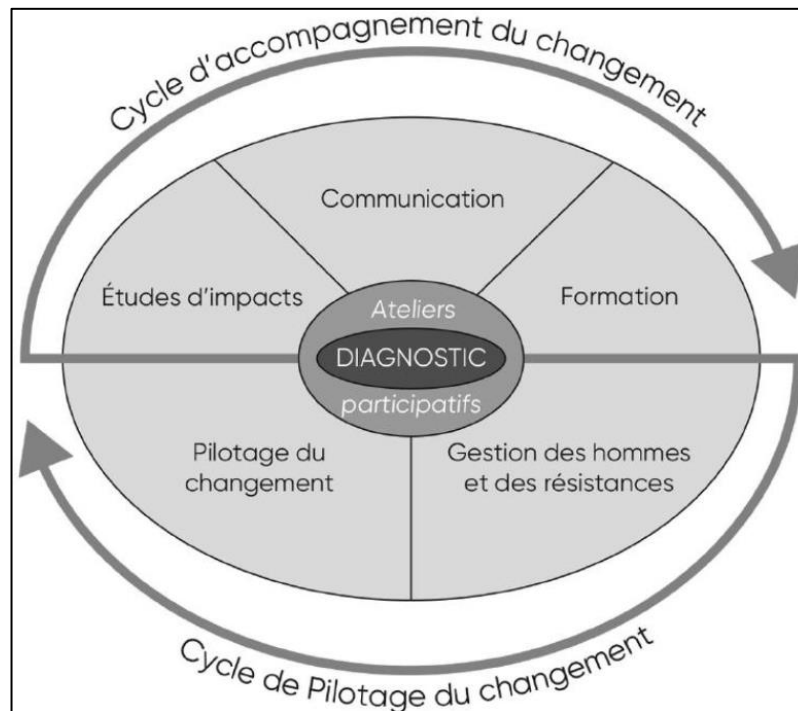
D'après (Autissier & Moutot, 2023) : « la conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue dans les années 1980-1990 avec les grands projets informatiques. Pour assurer une bonne utilisation des nouveaux systèmes informatiques, les chefs de projets se sont intéressés aux actions de communication et de formation qui ont été regroupées sous l'appellation : conduite du changement. Les deux leviers d'origine que sont la communication et la formation ont été complétés par des études d'impacts et des plans d'accompagnement des transformations. Le nombre de plus en plus important de projets en réponse à un environnement concurrentiel, économique et technologique en mutation a conduit les entreprises à se professionnaliser tant sur la gestion de projet que sur la gestion des changements et transformations induits par ces projets ».

Selon l'entreprise experte en accompagnement du changement digital (Prosci, n.d.), la conduite du changement est une discipline qui guide la façon dont les organisations préparent, équipent et soutiennent les individus pour adopter avec succès un changement organisationnel. C'est l'application d'un processus structuré à l'aide d'un ensemble d'outils permettant de diriger l'aspect humain d'un changement dans le but d'atteindre les résultats souhaités.

2.3.1. Les cycles de la conduite du changement (AUTISSIER et MOUTOT) :

(Autissier & Moutot, 2023) Proposent un modèle opérationnel de conduite du changement structurée autour de trois cycles clés parfaitement illustrés dans la figure N°6 :

Figure N° 7: Les trois cycles de la conduite du changement selon Autissier et Moutot



Source : (Autissier & Moutot, 2023)

- Le diagnostic : cette phase préliminaire consiste en une analyse approfondie du changement et de son contexte, permettant d'identifier le type de conduite à adopter.
- L'accompagnement du changement : mobilisant les principaux leviers à savoir, la communication, la formation et le soutien aux parties prenantes.
- Le pilotage du changement : le responsable veille à la réussite du projet assurant la mise en œuvre des actions d'accompagnement (Autissier & Moutot, 2003).

2.3.2. Les principaux leviers de la conduite du changement :

Selon Autissier et Moutot dans « le changement agile : se transformer rapidement et durablement » les leviers essentiels à la conduite du changement se présentent ainsi (Figure N°7) :

Figure N° 8: Les principaux leviers de la conduite du changement



Source : (Autissier & Moutot, 2022)

- **La communication**

La communication donne une identité au projet : elle clarifie ses objectifs avec des messages forts et un slogan percutant, diffusés via différents canaux (mails, affichage, réunions) pour embarquer les équipes tout au long du processus.

- **La formation**

La formation couvre l'essentiel, c'est-à-dire des modules sur-mesure pour les utilisateurs, mais aussi toute l'organisation pratique (planning, salles, support pédagogiques, suivi des participants).

- **L'accompagnement**

C'est le passage à l'acte : des actions terrain pour aider les équipes à intégrer le changement au quotidien de manière opérationnelle. Pour cela, il est parfois astucieux de constituer un réseau du changement, des personnes clés qui seront les relais du changement auprès des bénéficiaires (Autissier & Moutot, 2022).

2.3.3. Les facteurs clés de la réussite du changement organisationnel :

Dans (Kotter, *Leading Change*, 2012), l'accompagnement apparaît comme l'un des fondements dans la conduite du changement. Kotter explique que « *les transformations réussies commencent par l'émergence d'une coalition dirigeante forte, capable de créer un sentiment d'urgence* », cela est aussi soutenu par (Bass & Riggio, 2006), affirmant que les accompagnateurs transformationnels stimulent l'engagement en alignant les valeurs individuelles sur la vision organisationnelle, facilitant ainsi l'adoption du changement.

Aussi, (Autissier & Moutot, 2022) soulignent dans *Le changement agile*, l'importance d'une approche participative, où dans l'optique d'engager les parties prenantes, les employés deviennent des participants actifs plutôt que des spectateurs.

Ensuite, la communication transparente constitue un facteur crucialement déterminant de la réussite du changement selon l'article intitulé « *La communication et la négociation comme leviers pour une conduite du changement organisationnel* » de (Naga, 2018). Son étude souligne l'importance d'une approche inclusive, usant du dialogue professionnel pour faciliter les transitions les plus difficile.

(Vroom, 1964) pour sa théorie de l'expectation souligne que la motivation à s'adapter dépend des compétences perçues comme nécessaire pour atteindre les objectifs. Des études récentes, comme celle de (Lotfi & Errida, 2021), indiquent que la formation, le coaching et l'autonomisation des employés sont des outils essentiels pour soutenir les individus tout au long du processus de changement, ils facilitent les efforts de changement en développant les capacités techniques et en influençant l'état d'esprit des employés, améliorant ainsi leur préparation et leur implication dans le changement.

2.4. La résistance au changement

Dans un contexte de gestion du changement, l'être humain, bien qu'il soit au cœur des transformations, n'est pas toujours impliqué dans les décisions liées au processus. Cela peut le conduire à réagir de différentes manières, souvent de façon inconsciente. Il n'est donc pas rare, d'observer des formes de résistance lors d'une transformation organisationnelle (Bareil, 2005).

2.4.1. Définition

En contexte organisationnelle, le mot résistance est souvent négativement défini, il désigne un frein au déroulement du changement entrepris. La résistance au changement peut être consciente ou non, et peut se manifester à travers certaines préoccupations, parfois liées à l'organisation, envers le changement ou bien centrées sur le destinataire. (Bareil, 2005, p. 66) La définit comme étant « *un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement* ».

2.4.2. Formes de résistance au changement

Les signes de la résistance au changement, sont considérés comme la nature humaine en quête de sécurité et de stabilité. Ce sont des réactions de blocage de l'action, (Mucchielli, 2020) qu'on énumère ainsi d'après (Chami, 2017):

Tableau N° 8: Les formes de la résistance au changement

La résistance ouverte	La résistance déguisée	La résistance passive
<ul style="list-style-type: none">- Des grèves- Baisse de productivité- Mauvaise qualité de travail- Voire du sabotage	<ul style="list-style-type: none">- Aggravation des retards- L'absentéisme- Perte de motivation- Augmentation d'accidents et d'erreurs	<ul style="list-style-type: none">- Non-participation aux propositions de changement- Absence d'adhésion

Source : (Chami, 2017)

2.4.3. L'importance de la gestion des résistances dans le processus de la conduite du changement

La gestion proactive des résistances dans le cadre des projets de transformations organisationnelle présente plusieurs avantages stratégiques, documentés par la littérature en gestion du changement (Oreg & Yair, 2019) :

- La résistance au changement peut être source d'informations précieuses sur les problèmes potentiels liés au changement. Pour en tirer profit les dirigeants doivent rester ouverts à adapter leur approche avec les employés qui expriment activement leurs inquiétudes.

- Promouvoir une communication efficace entre supérieurs et subordonnés, permettant un échange et une circulation correcte de l'information.
- Faciliter la transition.
- Reprendre un climat de confiance.
- Promouvoir l'esprit d'équipe, l'engagement et la participation de tous au processus du changement (Gagnon, 2012).

2.5. La performance

2.5.1. Définition

Dans le champ de la gestion, la notion de performance a longtemps été caractérisée par une certaine ambiguïté et rarement définie de manière explicite. Initialement empruntée à l'anglais, elle a été progressivement intégrée dans le domaine du contrôle de gestion. Ce n'est qu'à partir des années 1980 que les chercheurs ont commencé à proposer des définitions plus précises. Plus récemment, cette notion a trouvé sa place dans la littérature managériale comme critère d'évaluation de la mise en œuvre par les entreprises de leurs stratégies déclarées en matière de développement durable (Issor, 2017).

Selon Claud Billet : *« La performance est centrée sur des résultats observables et mesurables. La performance met en évidence les éléments qui paraissent essentiels de l'activité à travers des indicateurs spécifiques. Ainsi, mesurer la performance à court terme revient à choisir et à sélectionner des indicateurs de rendement et de productivité. L'objectif étant de faire ressortir le lien entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre »*. (Amokrane & Bekour, 2014).

2.5.2. Quelques indicateurs clés de la performance

▪ La productivité :

Elle représente la quantité de ce qui est créé par unité de facteur de production utilisée. Il y a trois types d'indicateurs de la productivité : les ratios classiques, le niveau de qualité et le professionnalisme (Hachimi, 2003). Tandis que l' (OECD, 2001) la considère tout simplement comme l'art de faire plus avec moins. Elle compare ce qu'on produit aux ressources utilisé pour y parvenir en une période donnée. Cet indicateur quantifie l'efficacité avec laquelle l'organisation transforme des moyens en biens ou services. **L'atteinte des objectifs** est donc la finalité ultime de l'entreprise. (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2013).

▪ **L'engagement et la motivation :**

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress (Muchi, 2010).

Selon Levy- Le Boyer (1984) dans (Maugeri, 2004) : « *la motivation peut être décomposé en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultats donné d'une performance* » :

- Le choix de l'objectif ou l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- La décision souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que l'individu consacre à atteindre l'objectif,
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

Quant à l'engagement, il existe une diversité de définitions selon les chercheurs et les organisations. La majorité des auteurs ont adopté la définition proposée par Schaufeli (2002), qui décrit l'engagement des employés et du travail comme « *un état d'esprit positif, épanouissant et lié au travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption (la concentration dans le travail)* » (Naim, 2021).

L'engagement des employés constitue un pilier essentiel tant pour la réussite individuelle que pour la performance organisationnelle. Il exerce une influence déterminante sur plusieurs dimensions clés tel que le rendement opérationnel des collaborateurs, les résultats financiers de l'entreprise, ainsi que des aspects moins tangibles tel que la culture d'entreprise et la marque employeur. Les employés pleinement engagés, exécutent plus efficacement les tâches. La performance des organisations repose ainsi en grande partie sur la mise en œuvre de stratégies RH bien conçues visant à stimuler et maintenir l'engagement des équipes, et en faire un véritable levier de compétitivité (Schaufeli, Xanthopoulou, Bakker, & Demerouti, 2009).

- **La fluidité des opérations :**

Aussi référée à l'efficacité opérationnelle, la fluidité des opérations peut être synonyme de réduction du gaspillage et d'amélioration des processus internes de l'entreprise. Aussi synonyme d'agilité, ce qui implique la capacité d'adaptation rapide aux changements et aux perturbations (Bourkane & Habbani, 2023).

Dans le sens globale de l'organisation, la fluidité désigne l'importance croissante accordée à la flexibilité et au dynamisme, tout en réduisant la rigidité des limites des hiérarchies et des procédures établies (Huhtamäki & Laihonon, 2023).

2.6. Les liens entre la conduite du changement et la performance de l'entreprise

Dans la nouvelle édition de La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation, (Autissier, Moutot, & Johnson, 2025) soulignent que le changement ne doit pas être une fin en soi, mais un levier au service du progrès et de l'amélioration. Sa réussite se mesure à l'aune des résultats concrets qu'il apporte en termes de performance par rapport à la situation initiale. Ils indiquent également qu'il existe trois types d'indicateurs permettant de piloter l'efficacité d'un projet de transformation :

- 2.6.1. Les indicateurs de projet :** ils garantissent la bonne exécution du projet (ex : respect du budget et des délais).
- 2.6.2. Les indicateurs de changement :** évalués via le tableau de bord, ils mesurent des critères clés comme le taux d'information et d'adhésion des parties prenantes.
- 2.6.3. Les indicateurs métiers :** qui quantifient l'impact opérationnel du changement en faisant une simple comparaison entre la performance des processus pré et post changement, ils portent alors sur son apport tangible à l'activité.

Ce chapitre a permis d'établir les fondements théoriques essentiels à la compréhension des liens entre la conduite du changement et la performance organisationnelle. L'évolution théorique montre un élargissement de la performance, désormais multidimensionnelle, et une transformation des approches de changement, devenues plus participatives. Les études récentes soulignent l'importance des facteurs humains et de l'agilité organisationnelle comme leviers de performance. Notre cadre conceptuel intègre des éléments en proposant une vision systémique qui dépasse les approches fragmentées existantes. Ces bases théoriques ouvrent la voie à une validation empirique des mécanismes concrets par lesquels le changement bien conduit, génère des gains de performance durables.

**CHAPITRE 02 : CADRE
METHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL**

Dans ce deuxième chapitre nous présentons le cadre méthodologique et organisationnel de notre recherche. Pour ce faire, le chapitre se divisera en deux sections principales. La première section, a pour but de présenter la méthodologie choisie, ainsi que les différents outils utilisés pour recueillir, et analyser les données de notre travail empirique. La seconde section, sera consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil, de ses missions et objectifs, et enfin de la matière première de notre recherche, qui est le changement occurrent dans l'entreprise.

Section 1 : Cadre méthodologique

Dans cette partie nous présentons la démarche méthodologique suivie pour mener à bien notre recherche. Pour cela, nous abordons notre positionnement épistémologique, notre approche méthodologique, notre méthode de collecte des données, les instruments de mesure et finalement les outils d'analyse des données seront présentés.

1.1. Le positionnement épistémologique

Pour mener à bien une recherche, quelle que soit la discipline, il est essentiel de s'appuyer sur un cadre épistémologique qui guide l'ensemble du processus. Ce cadre joue un rôle fondamental dans le choix des recherches à mener, les méthodes utilisées, ainsi que dans la formulation des conclusions (Dehbi & Angade, 2019). Ainsi, d'après Dehbi et Angade, on distingue trois types de paradigmes épistémologiques, parmi lesquels le chercheur doit choisir : le positivisme, le constructivisme ou l'interprétativiste.

Pour notre étude, le cadre épistémologique adopté se base sur le paradigme interprétatif/constructiviste, qui est fondé sur l'idée d'agir sur le monde et de participer à construire la réalité perçue des acteurs (Bedaida, 2024), cela grâce à l'interaction entre les individus et la différence de leurs points de vue au sein de l'organisation. « *Le constructivisme est la reconnaissance du fait que la réalité est un produit de l'intelligence humaine en interaction avec l'expérience du monde réel* » (Dehbi & Angade, 2019).

En addition, nous avons favorisé une approche inductive. Selon (Blais & Martineau, 2006) l'induction est un mode de raisonnement qui consiste à partir de cas particuliers pour formuler des généralisations. Autrement dit, le chercheur s'appuie sur des faits observés ou rapportés pour faire émerger des idées, sans s'appuyer au préalable sur un cadre théorique défini. La démarche inductive explore une problématique complexe sans hypothèse préalable sur le sujet dédié. Les résultats émergent spontanément pendant l'étude.

1.2. Approche méthodologique

Pour atteindre les objectifs de cette étude, une approche qualitative a été privilégiée, méthode particulièrement adaptée pour analyser les processus complexes de transformations organisationnelles. Comme le souligne (Merriam & Tisdell, 2016), cette approche permet d'explorer en profondeur les expériences vécues et les significations que les acteurs attribuent au changement. Notre choix méthodologique s'appuie sur plusieurs atouts clairs :

- Elle offre un accès privilégié aux dimensions subjectives et contextuelles du changement, difficilement saisissables par les méthodes quantitatives (Flick, 2018).
- Comme le note (Silverman, 2020) la méthode quantitative permet d'ajuster le cadre d'analyse au fur et à mesure de la recherche, crucial pour étudier des phénomènes émergents.
- La méthode qualitative capture la complexité des interactions humaines en situation de changement (Yin, 2016).

Cette approche nous permet d'analyser finement comment les différents acteurs perçoivent et vivent le phénomène étudié.

1.3. Instruments de collecte des données

Dans le cadre de notre approche méthodologique qualitative, nous userons des instruments suivants :

- **Documentation :**

Notre investigation s'est appuyée sur une revue approfondie de la littérature scientifique, comprenant plusieurs ouvrages spécialisés, articles scientifiques et thèses et mémoires disponible dans la bibliothèque de l'ENSM, ainsi que dans des sites et bibliothèques électroniques tels que Google Scholar, ResearchGate, le système national de documentation en ligne (SNDL) et d'autres plateformes de recherche disponibles.

Nous avons également scruté quelques documents fournis par l'entreprise, ce qui a enrichi notre vue pratique, permis une meilleure appréhension de la structure et du fonctionnement de l'entreprise, ainsi qu'une description détaillée de ses divers départements.

- **Observation participante :**

Telle que définie par (Becker, 2008) dans « *Tricks of the Trade* », est une méthode qualitative qui implique la présence prolongée de chercheur sur le terrain d'étude, où il

participe activement aux activités, tout en observant les phénomènes sociaux. Dans le cas de notre étude, comme l'énonce (Becker, 1958), l'observation participante révèle les routines invisibles et les résistances tacites qui échapperaient aux entretiens.

- **Les entretiens semi-directifs :**

Selon (Claude, 2019), l'entretien semi-directif, également qualifié d'entretien qualitatif, constitue une méthode d'investigation qualitative. Il vise à recueillir des données permettant d'étayer et d'éclairer une recherche scientifique. Cet outil repose sur une structure préétablie à travers des questions ouvertes préparées en amont, tout en conservant une interactivité dynamique entre le chercheur et l'interviewé. Cette méthode permet d'explorer en profondeur un sujet spécifique grâce à la possibilité de relances et de reformulations pendant l'échange. Son caractère flexible génère des données riches et contextualisées, ce qui est particulièrement utile pour explorer des domaines sensibles comme la GRH et ses thèmes, en l'occurrence la conduite du changement.

La réalisation de ces entretiens semi-directifs requiert la sélection intelligente des interviewés (Patton, 2015). Par souci d'éthique, nous anonymisons les interviewés, cependant, des informations générales descriptives de ces derniers permettent d'en dresser des images. Le tableau N°9 ci-dessous récapitule les profils de nos interviewés : leur identifiant, leur poste, et les éléments relatifs à leur entretien.

Tableau N° 9: Récapitulatif des profils des interviewés

interviewé	Poste occupé	Justification du choix	Date et durée d'entretien
1	Gestionnaire administratif principale (DGP)	Son expertise transversale avec le changement permet d'évaluer l'impact de celui-ci sur les processus interfonctionnels et l'alignement performance-opérationnel.	22/04/2025 14:00 – 14:40
2	Cadre comptable finance (DFCG)	Approuvant et encourageant le changement. Cette personne maîtrise la nouveauté apportée à l'entreprise.	24/04/2025 10:30 – 11:30

3	Chargé gestion de paie (DGP)	Ses tâches se font quasi-entièrement sur le nouveau système et sont très influencé par ce changement. Potentiellement un profil passif.	23/04/2025 11:10 – 11:50
4	Ingénieur en procurement (DPFP)	Fortement sensibilisé au changement, d'un profil proactif bien intégré au changement.	20/04/2025 13:30 – 14:10

Source : réalisé par nos soins

Pour mieux organiser ces entretiens, nous avons construit un guide d'entretien structuré de la manière suivante :

➤ **Introduction :**

Présentation de l'enquêteur et du contexte général de l'étude et du but de l'entretien.

➤ **Conditions du déroulement de l'entretien :**

Déclaration de la confidentialité de l'entretien et agrément des conditions, notamment l'enregistrement.

➤ **Thème 01 : information sur les interviewés**

L'objectif de ces questions est de bien connaître les participants aux entretiens, leurs expériences ainsi que leurs postes respectifs.

➤ **Thème 02 : Les mécanismes de la conduite du changement appliqués chez la Division Forage/SONATRACH**

Ce thème vise à comprendre les mécanismes concrets de conduite du changement appliqués dans l'entreprise. Les questions posées permettent d'identifier les méthodes et outils mobilisés ainsi que la manière dont les équipes ont été impliquées dans le processus. Elles cherchent également à mettre en lumière le rôle du pilotage et de la coordination du changement, ainsi que les principales difficultés rencontrées. L'objectif est d'analyser comment la stratégie de conduite du changement a été construite et vécue sur le terrain.

➤ **Thème 03 : La performance organisationnelle de la Division Forage/SONATRACH**

Ce troisième thème a pour objectif de cerner la notion de performance organisationnelle dans le contexte spécifique de la Division Forage de SONATRACH. Les questions visent à comprendre comment la performance est définie localement, quels indicateurs sont utilisés pour l'évaluer, et quels sont les points forts et faibles avant la mise en œuvre du changement. Enfin, elles explorent les méthodes actuelles de suivi et d'évaluation de la performance afin de comprendre l'impact réel du changement sur les résultats de la division.

➤ **Thème 04 : L'impact de la conduite du changement sur la performance organisationnelle**

Les questions de ce thème visent à évaluer les liens entre les actions de changement entreprises et les améliorations observées, tant sur le plan stratégique que technique. Elles s'intéressent aussi aux gains réalisés en termes de réactivité, de coordination et d'efficacité, tout en prenant en compte l'émergence éventuelle d'effets indésirables ou points de vigilance. L'objectif est d'apprécier les résultats globaux du changement au regard des ambitions initiales.

➤ **Thème 05 : Les effets perçus du changement sur la performance organisationnelle**

Le dernier thème vise à explorer la perception des effets du changement sur la performance organisationnelle du point de vue des collaborateurs. Les questions cherchent à évaluer les évolutions ressenties en termes de productivité, de motivation, d'engagement et de qualité du travail. Elles permettent également d'analyser l'impact du changement sur le climat du travail et les relations professionnelles. L'objectif est de comprendre comment le changement a été vécu au quotidien et d'apprécier ses retombées au-delà des seuls résultats objectifs.

➤ **Clôture :**

L'entretien est clôturé par des remerciements.

1.4. Outils d'analyse des données

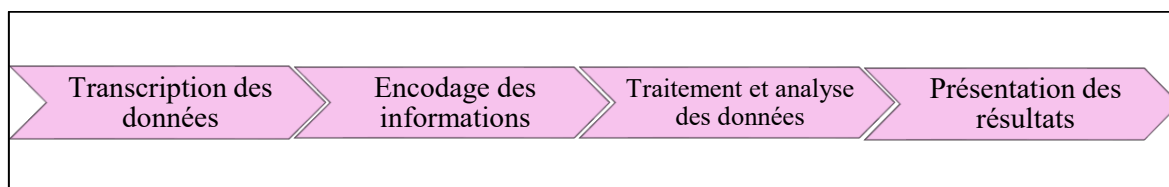
Afin d'analyser les données qualitatives collectées, nous avons choisis l'analyse sémantique. Cette technique repose sur l'examen des expressions et des énoncés présents

dans les textes. Bien qu'elle partage des similarités avec l'analyse lexicale – qui se concentre principalement sur l'étude des mots isolés – cette approche se révèle plus exhaustive. Son but principal consiste à dégager la signification véhiculée par les énoncés dans leur globalité (Geenen, 2023). Nous appliquons cette méthode à l'aide du logiciel NVIVO, professionnel d'analyse qualitative, qui prend en charge une grande variété de méthodologies de recherche notamment l'analyse organisationnelle, l'analyse de conversations et la méthode du cadre. L'outil s'appuie sur quatre approches principales :

- **L'approche lexicale** : analyse les mots, de leur fréquence et de leur proximité.
- **L'approche linguistique** : examine des structures langagières. Elle intègre l'étude des éléments renvoyant à une réalité extralinguistique et analyse les marqueurs révélant le positionnement du locuteur.
- **L'approche thématique** : identifie et classe des thèmes récurrents.
- **Cartes cognitives** : visualise des liens entre concepts et idées ; c'est une représentation graphique. (Belguendouz, Choutri, & Khoudour, 2024).

Les étapes de l'analyse des résultats d'entretiens se sont faites comme suit :

Figure N° 9: Etapes d'analyse des résultats d'entretiens



Source : élaboré par nos soins.

- **Transcription des données** : cette étape implique la conversion des données recueillies en texte écrit, pour faciliter l'analyse ultérieure en rendant les données plus accessibles et organisées (McMullin, 2021).
- **Encodage des informations** : l'étape de création de nœuds, où chaque thème et chaque interviewé représente un nœud codé (Belguendouz, Choutri, & Khoudour, 2024).
- **Traitement et analyse des données** : cette étape implique l'interprétation et l'organisation des informations codées pour répondre aux objectifs de recherche (Miles, Huberman, & Saldana, 2019).
- **Présentation des résultats** : la dernière étape concluant le travail, est la présentation des résultats selon les approches mentionnées précédemment.

Section 2 : Contexte organisationnelle

Pour poser le cadre organisationnelle de notre étude, nous commencerons par une présentation détaillée de la SONATRACH, puis de la Division Forage, couvrant leurs histoires, domaines d'activités ainsi que leurs missions et objectifs principaux. Enfin, nous définirons le changement actuelle étudié au sein de l'entreprise.

2.1. Présentation de l'entreprise d'accueil :

2.1.1. La SONATRACH :

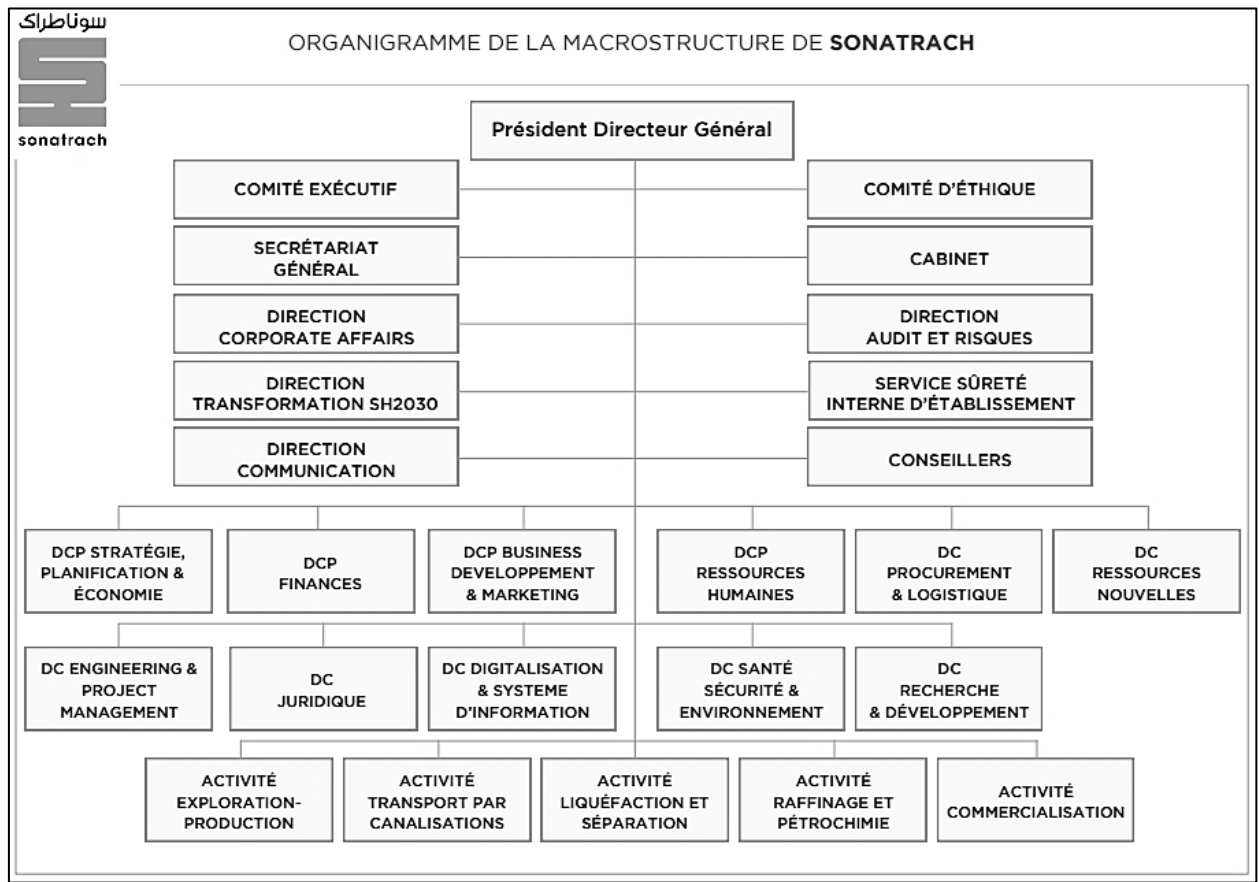
La Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, créé en 1963 par le décret n°63/491, est une entreprise publique économique à caractère industriel et commercial. Depuis plus de soixante ans, la major africaine a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie.

- En amont : elle opère en efforts propres ou en partenariat avec des compagnies étrangères, des gisements parmi les plus importants du monde dans différentes régions du Sahara algérien : Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, In Salah ...etc.
- En aval : la société compte six raffineries et deux complexes pétrochimiques, quatre complexes liquéfaction GNL (gaz naturel liquéfié) et deux complexes Séparation GPL (gaz de pétrole liquéfié). SONATRACH emploie sur le territoire nationale près de 50000 employés permanents et plus de 200000 personnes à l'échelle du groupe. Le Groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenues à 100 %. Parmi celles-ci, figurent notamment l'Entreprise Nationale de Géophysique « ENAGEO », l'Entreprise Nationale de Forage « ENAFOR », l'Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers « ENGTP », ou la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers « NAFTAL ».

Dans le cadre de sa stratégie de transformation, SONATRACH s'est fixée pour objectif de figurer parmi les cinq premières compagnies pétrolières nationales les plus performantes et rentables à l'échelle mondiale. Pour y parvenir, l'entreprise mise sur l'excellence opérationnelle et l'innovation.

SONATRACH est hiérarchisée et organisée de la manière suivante :

Figure N° 10: Organigramme de la macrostructure de SONATRACH



Source : (SONATRACH)

2.1.2. La Division Forage :

La Division Forage a été créée en 1987 sous l'autorité de la branche des hydrocarbures. Elle fait partie de la branche Exploration-Production. En lui attribuant le rôle de maître d'œuvre, sa mission essentielle est la supervision et la conduite de toutes les opérations liées au forage. « *La performance est notre vocation* » est la phrase qu'a choisie la Division Forage comme slogan. Elle a la responsabilité de réaliser de « bons puits » dans de courts délais et à moindre coût, en respectant la réglementation en matière de qualité, environnement et sécurité. La SONATRACH en tant que maître d'ouvrage ou client (propriétaire du puit) via la Division Forage, entretient des relations contractuelles avec les entrepreneurs (propriétaire des appareils de forage) qui se chargent de la réalisation des opérations de DTM et de forage sous l'autorité du maître d'œuvre (Division Forage).

Les missions énoncées de la Division Forage sont comme suit :

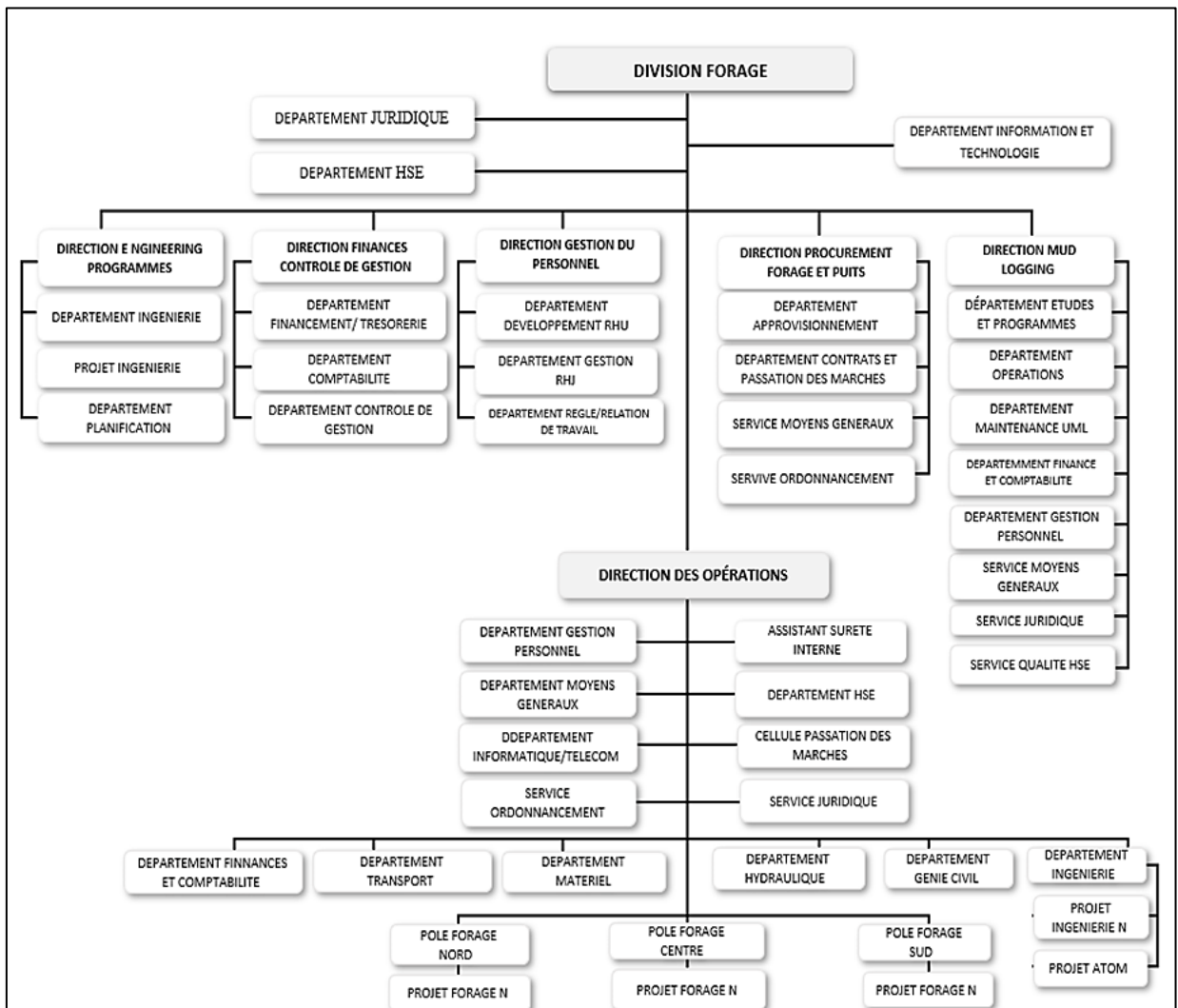
- La planification et la préparation des sites de forage.

- La programmation des affectations des appareils de forage.
- La réalisation des programmes d'engineering de forage.
- L'approvisionnement et la gestion du matériel, des outils et des équipements spéciaux.
- L'acquisition ainsi que la mise en place des infrastructures et des moyens de transport.
- La recherche et le développement de nouvelles techniques de forage.
- L'ordonnancement, la supervision et le contrôle de la réalisation des études, des ouvrages et des services connexes.
- Le contrôle de l'application de la législation et de la réglementation relatives à l'environnement en matière d'opérations de forage par les partenaires de la Société.
- Le suivi et le contrôle des performances et de la qualité des opérations de forage.

La Division compte aujourd'hui 1744 employés dont, 168 au siège, ayant un rôle fonctionnel soutenant les structures opérationnelles, notamment la Direction des Opérations avec un effectif de 1094 employés, et la Direction Mud Logging qui compte 482 employés.

La Division Forage est hiérarchisée et organisée comme suit :

Figure N° 11: L'organigramme de la Division Forage/SONATRACH



Source : document interne à la SONATRACH.

2.1.3. Le changement organisationnel au sein de la Division Forage/SONATRACH :

Le projet SHOne, qui signifie « Sonatrach as One » tire son nom de son but principal, notamment l'unification de toutes les structures et processus métiers de Sonatrach à travers, le déploiement d'un unique ERP, le SAP, qui est un progiciel de gestion d'entreprise, facile à exploiter par l'utilisateur grâce à son interface simple, son architecture intuitive et sa conception paramétrable et adaptable à chaque exploitant. Le progiciel a été créé en 1972, en Allemagne, par d'anciens ingénieurs d'IBM (SAP, n.d.).

Ce projet a commencé en 2018, et compte bien être optimale et déployé sur toutes les structures de Sonatrach d'ici 2030. Le top management est l'initiateur de cette transformation, et pilote ces avancements, notamment en désignant des structure pilotes (ex : Division Forage, GL3Z Arzew activité LQS) pour tester l'efficacité de ce dernier, mais

aussi pour peaufiner la conduite de ce changement en actionnant les bons leviers à temps, et apporter les corrections nécessaires, afin de réussir l'implémentation générale. Cette initiative stratégique, s'aligne sur la vision "SONATRACH 2030" de transformation digitale et s'articule autour des objectifs suivants :

- Standardiser les processus métiers pour éliminer les silos opérationnels.
- Digitaliser via la migration vers SAP (gain de performance estimé à 30%).
- Intégrer les données des 85 filiales et divisions pour une visibilité unifiée en temps réel.

Dans le cas de la Division Forage, les employés de la structure ont été informé et préparé à ce changement en fin 2024 pour une application réel qui a de débuté le 1^{er} janvier 2025 (date du Go-live). Depuis, les collaborateurs usent de ce système tout en notifiant des erreurs et problèmes rencontrés pour y remédier le plus vite possible.

Après avoir décrit le cadre méthodologique et organisationnel de notre étude, nous présentons dans le prochain chapitre, les résultats concrets issus de l'étude de terrain, fondée sur une observation participante et des entretiens semi-directifs. Une discussion critique suivra, confrontant ces résultats aux théories étudiées afin d'en dégager les contributions pratiques et théoriques.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

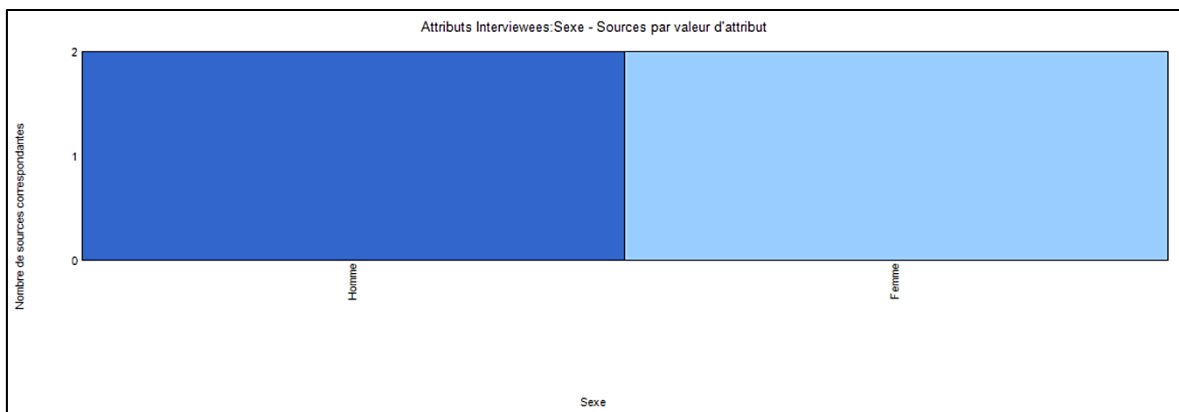
Dans ce chapitre, nous présentons les principaux résultats issus de l'analyse qualitative des données empiriques recueillies à travers des entretiens semi-directifs, en lien avec la problématique de la conduite du changement au service de la performance organisationnelle. L'objectif est de faire émerger des thématiques clés illustrant la manière dont les leviers du changement — tels que la formation, l'accompagnement ou la communication — influencent les dynamiques organisationnelles. Dans un second temps, ces résultats feront l'objet d'une discussion approfondie à la lumière des fondements théoriques mobilisés dans la revue de littérature, ainsi que des études antérieures pertinentes, afin de dégager les contributions spécifiques de notre recherche.

1. Présentation des résultats :

1.1. L'échantillon de l'étude :

L'échantillon de cette étude comporte quatre employés de la Division Forage de SONATRACH. Ils ont été sélectionnés avec un critère, celui de l'utilisation du nouveau système implémenté au sein de l'entreprise, et cela afin de recueillir des retours d'expérience pertinents, directement liés aux pratiques modifiées par le changement. Comme le démontre la Figure N°11, deux femmes et deux hommes y ont participé.

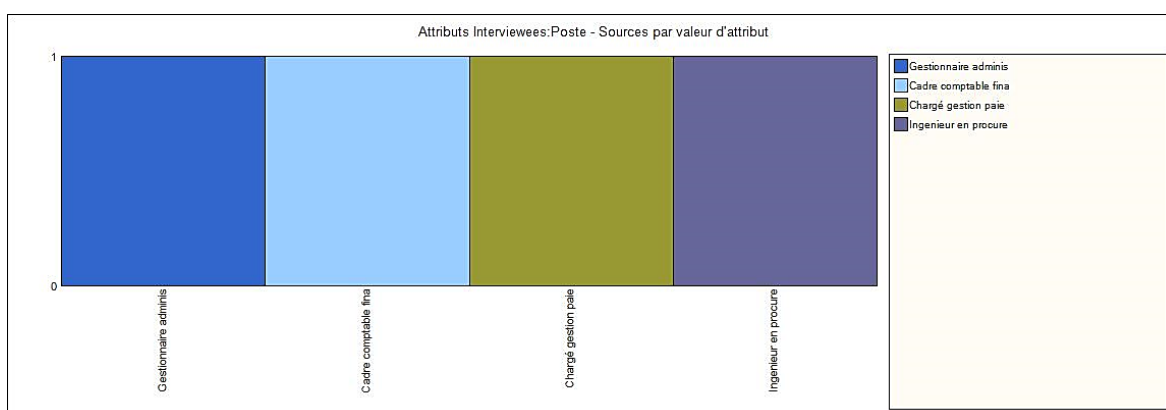
Figure N° 12: Caractéristique des interviewés : Sexe



Source : Sorties du logiciel NVIVO

Concernant la fonction, la Figure N°12 illustre les différents postes respectives de chaque interviewé. Tous ont vécu le changement de près.

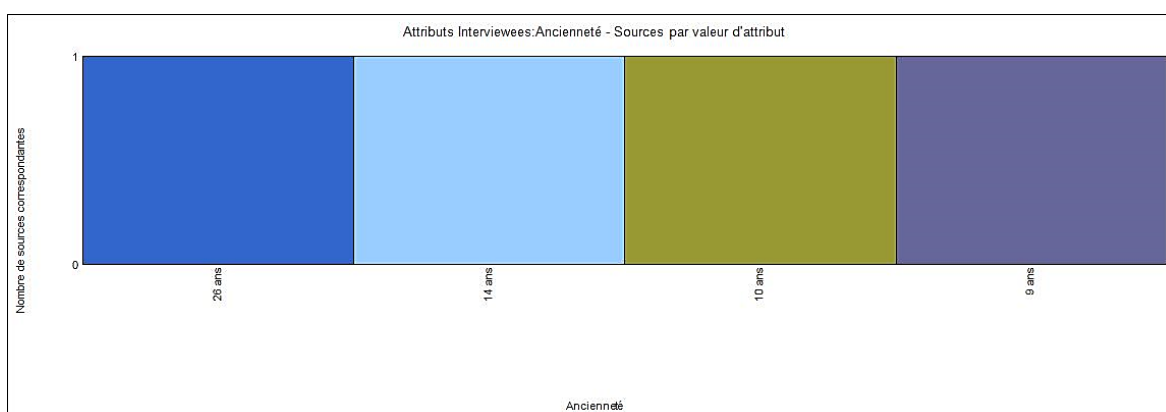
Figure N° 13: Caractéristique des interviewés : Poste Occupé



Source : Sorties du logiciel NVIVO

Enfin, la Figure N°13 illustre l'ancienneté des interviewés dans l'entreprise, qui varie entre 26 et 9 ans d'expérience.

Figure N° 14: Caractéristique des interviewés : Ancienneté



Source : Sorties du logiciel NVIVO

1.2. L'analyse de l'approche lexicale :

Le logiciel NVIVO nous a permis d'obtenir les résultats des mots les plus fréquents et des similarités entre eux. Le programme a été utilisé pour extraire des statistiques de fréquence portant sur 100 mots répétés, composés de 4 lettres ou plus. Sur la base des mots générés par le logiciel, un tableau comportant 17 mots en rapport avec la thématique, a été extrait en fonction des objectifs de la recherche. L'analyse a relevé que les répondants se sont concentrés sur des mots servant l'étude et couvrant la quasi-totalité des variables de recherche (Changement, l'engagement, système, performance, atteindre, travail, temps, collaborateurs, direction, coordination, effet, formation, équipes, qualité, forces, organisationnelle, résistance), comme le démontre le Tableau N°10.

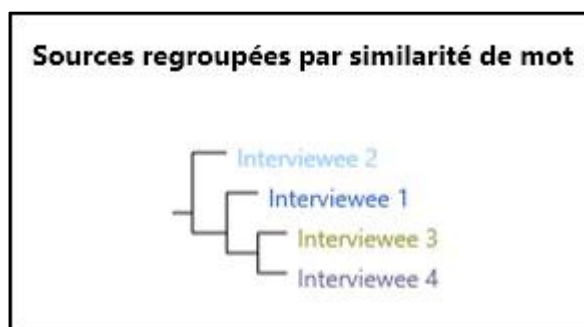
Tableau N° 10: Fréquence de mots

Mot		Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
1	changement	10	83	2.11	changement, changements
2	l'engagement	12	51	1.29	l'absentéisme, l'action, l'activité, l'adaptation, l'adhésion, l'aide, l'amélioration, l'application, l'arrivée, l'assiduité, l'avant, l'effet, l'efficacité, l'efficience, l'engagement, l'équipe, l'étape, l'état, l'évaluation, l'exécution, l'impact, l'implémentation, l'implication, l'inclusion, l'indicateur, l'information, l'insertion, l'introduire, l'occurrence, l'organisation, l'utilisation
3	système	7	46	1.17	système, systèmes
4	performance	11	45	1.14	performance, performant
5	d'atteindre	11	35	0.89	d'acceptation, d'accès, d'adhérence, d'ailleurs, d'anticipation, d'atteindre, d'atteinte, d'audit, d'autorisations, d'avancement, d'avoir, d'échanges, d'efficience, d'efforts, d'embarquer, d'équipe, d'exécution, d'identifier, d'insertion, d'introduction
6	travail	7	27	0.67	efforts, travail, travailler
7	temps	5	26	0.66	temps
8	collaborateurs	14	18	0.46	collaborateurs
9	direction	9	17	0.43	direct, directement, direction, directions, point, points

sur les mots de liaison (conjonctures, verbes, adverbess) pour décrypter la structure du discours.

Un tableau, et un diagramme de coefficients de corrélation, mettent en évidence la convergence des idées, et points de vue exprimés. Le tableau illustre le degré de similarité textuelle entre les sources, le coefficient varie entre 0,9 et 0,8. Plus le coefficient est près du 1 plus la relation entre les sources est forte. Par exemple, les propos de l'interviewé 4, sont presque en parfait accord avec ceux de l'interviewé 3 (Figure N°14) (Tableau N°11).

Figure N° 16: Sources regroupées par similarité de mot



Source : Sorties du logiciel NVIVO

Tableau N° 11: Coefficient de corrélation de Pearson

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
interviewé 4	interviewé 3	0.910381
interviewé 1	interviewé 4	0.903921
interviewé 4	interviewé 2	0.901859
interviewé 1	interviewé 3	0.886886
interviewé 3	interviewé 2	0.875726
interviewé 1	interviewé 2	0.858

Source : Sorties du logiciel NVIVO

1.4. L'analyse de l'approche thématique :

L'approche méthodologique centrale qui exige un codage préalable des sources pour permettre l'analyse des données. Les entretiens ont été structurés autour de quatre thèmes principaux : les mécanismes de la conduite du changement appliqués dans la Division Forage de Sonatrach, la performance organisationnelle de la Division Forage, l'impact de la conduite du changement sur la performance organisationnelle, et enfin les effets perçus du changement sur la performance organisationnelle. Les données du premier thème sont

codées avec l'idée principale de dévoiler les outils mobilisés et les circonstances concrètes dans lesquelles le changement a été introduit. Le second thème entre dans les généralités de la seconde variable, notamment la performance organisationnelle, avec ses spécificités et ses méthodes avant et après le changement. L'avant dernier thème est codé dans l'objectif de recueillir les rapports logiques et concrets entre les deux variables incluant les gains et les éventuels effets indésirables. Le dernier thème transcrit la perception des collaborateurs, leur vécu subjectif concernant l'impact ressenti du changement sur la performance organisationnelle.

Dans cette approche, le pourcentage de couverture de chaque interviewé est illustré, en addition de la matrice qui est analysé selon chaque thème. Une illustration du rapprochement des réponses des interviewés par thème est aussi inclus. (voir l'Annexe -B : sorties du logiciel NVIVO).

1.4.1. Pourcentage de la couverture :

Le pourcentage de couverture de chaque interviewé est présenté dans le tableau N°12. Le taux de couverture pour un nœud spécifique se calcule comme suit : (nombre de mots d'une source relatifs à un nœud donné divisé par le nombre total de mots de cette même source) × 100.

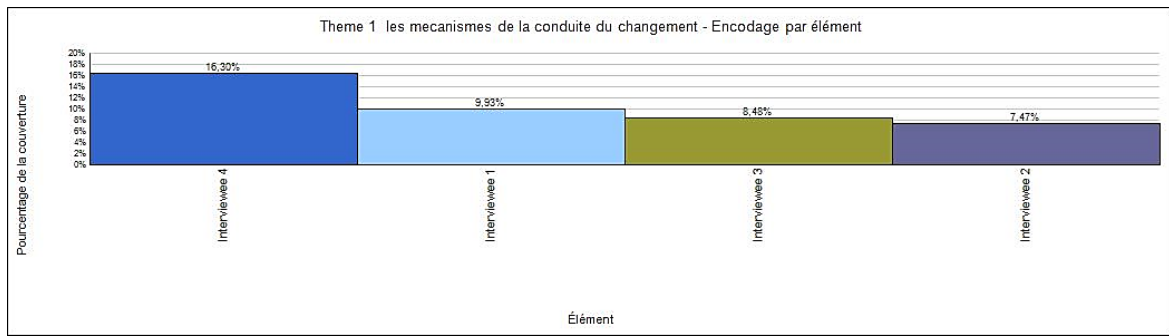
Tableau N° 12: Pourcentage de couverture des interviewés

	Thème 1	Thème 2	Thème 3	Thème 4
Interviewé 1	9,93%	6,03%	4,88%	6,46%
Interviewé 2	7,47%	9,51%	10,57%	7,14%
Interviewé 3	8,48%	10,20%	7,05%	9,05%
Interviewé 4	16,30%	7,17%	5,12%	5,54%

Source : Sorties du logiciel NVIVO.

On remarque clairement que l'**interviewé 4** a le pourcentage de couverture le plus élevé pour le **Thème 1**, donc cette personne a le plus de connaissance concernant ce thème. (Figure N°16).

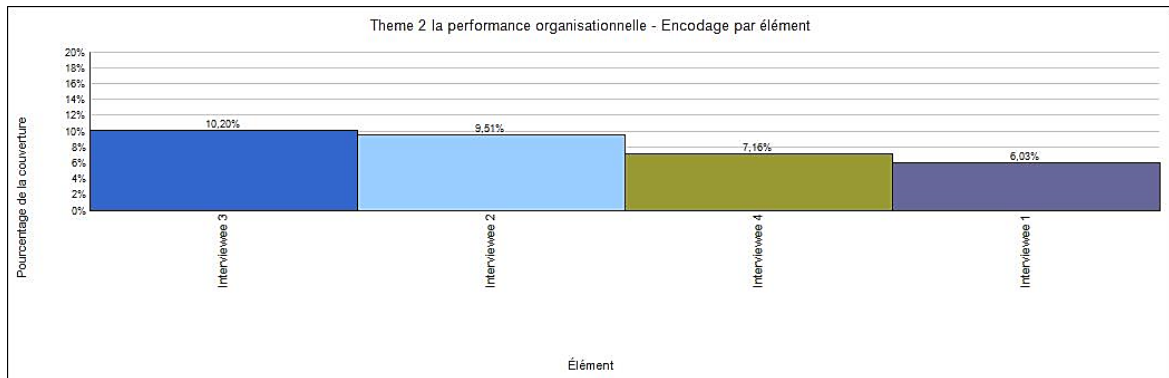
Figure N° 17: Le pourcentage de couverture du Thème 1



Source : Sorties du logiciel NVIVO.

Le second thème est mieux couvert par l'interviewé 3 tel qu'illustré dans la Figure N°17.

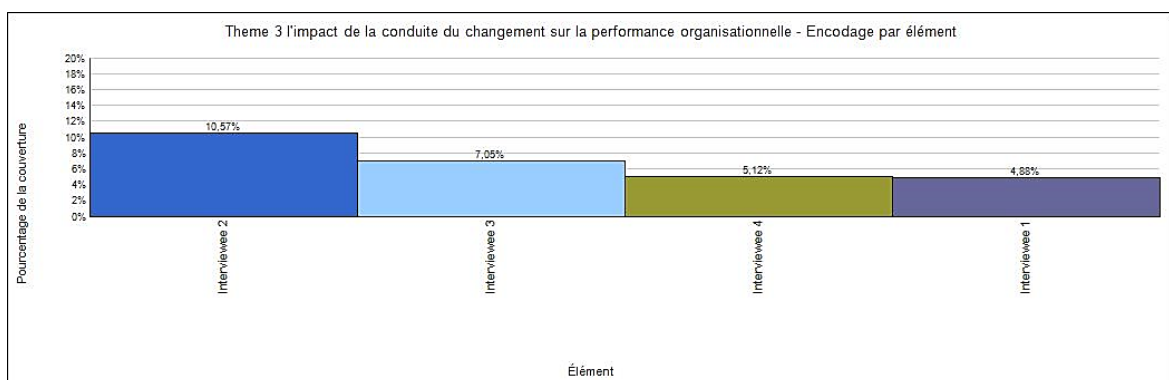
Figure N° 18: Le pourcentage de couverture du Thème 2



Source : Sorties du logiciel NVIVO.

Le **Thème 3** est le mieux couvert par l'interviewé 2 comme le démontre la Figure N°18.

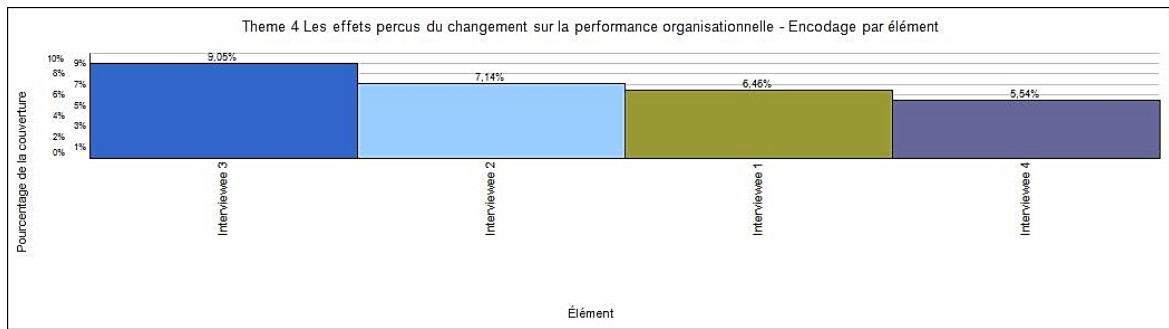
Figure N° 19: Le pourcentage de couverture du Thème 3



Source : Sorties du logiciel NVIVO.

Enfin, comme le second thème, le **Thème 4** est mieux couvert par l'interviewé 3 comme il apparait dans la Figure N°19.

Figure N° 20: Le pourcentage de couverture du Thème 4



Source : Sorties du logiciel NVIVO.

1.4.2. Matrice des interviews :

La matrice a condensé, (voir Annexe B- Sorties du logiciel NVIVO) a été analysée selon chaque thème.

➤ **Thème 1 : Les mécanismes de la conduite du changement appliqués dans la Division Forage de Sonatrach :**

Les méthodes et outils de la conduite du changement ont été mis en œuvre de façon structurée, mais pas sans défis. En effet, l'ensemble des interviewés sont d'accord pour reconnaître que la préparation au changement a reposé principalement sur la formation des équipes, adaptée aux différents modules et besoins spécifiques de chaque service (interviewé 1,2,3 et 4). Cette formation, souvent dispensée en groupe, a été complétée par la désignation de « super utilisateurs » (SUS/SUA), chargés d'accompagner leurs collègues dans l'appropriation du nouveau système SAP (interviewé 2,3 et 4). L'intervention de spécialistes venus de la direction générale a également été un facteur clé, apportant un soutien technique et méthodologique lors de l'introduction du changement (interviewé 4). La communication autour du projet a constitué un autre pilier du dispositif. Elle s'est matérialisée essentiellement par des échanges de courriels, la diffusion de Template et de supports, ainsi que par des interactions directes entre les équipes et la direction. Toutefois, plusieurs interviewés relèvent que cette communication, bien qu'existante, a parfois manqué de profondeur ou de structuration, certains regrettant même l'absence de véritables campagnes de sensibilisation ou de réunions formelles pour cadrer le processus (interviewé 2). La gestion de la résistance au changement apparaît comme un point de divergence dans les témoignages. Si certains estiment que la résistance n'a pas été suffisamment anticipée ou traitée, d'autres soulignent que l'implication des super utilisateurs et la communication ont permis d'atténuer les réticences, constamment chez les collaborateurs les plus jeunes.

Cependant, la difficulté à faire adhérer une partie de personnel, en particulier les plus âgés ou ceux moins enclins à modifier leurs habitudes, reste un obstacle récurrent (interviewé 4). L'absentéisme lors des formations et quelques bruits de couloir témoignent de cette résistance latente (interviewé 4).

En somme, les mécanismes de la conduite du changement au sein de la Division Forage se caractérisent par une volonté d'accompagnement et de formation, une communication principalement descendante, et une gestion de la résistance améliorable. Les interviewés partagent une vision globalement convergente sur les outils mobilisés, tout en mettant en lumière des différences dans la perception de leur efficacité et dans l'adhésion des équipes.

➤ **Thème 2 : La performance organisationnelle de la Division Forage de Sonatrach :**

Au sein de la Division Forage de Sonatrach, la notion de performance organisationnelle est perçue de manière relativement homogène par les différents interviewés, bien que chacun y apporte des nuances spécifiques. Tous s'accordent à dire que la performance se mesure avant tout à la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs dans les délais impartis, tout en respectant les coûts, les normes juridiques et les exigences HSE (interviewé 1,2,3 et 4). Cette vision partagée se traduit par une attention particulière portée à la qualité du travail, à la rapidité d'exécution et à la maîtrise technique, des critères qui reviennent systématiquement dans les discours.

Cependant, certains interviewés insistent davantage sur l'importance de l'uniformisation et de l'intégration des systèmes de suivi (interviewé 1 et 2), soulignant que l'introduction du système SAP a permis un suivi en temps réel des tâches et des performances individuelles, donc une meilleure traçabilité. Pour eux, cette innovation technologique représente un véritable levier d'amélioration, facilitant la transparence et la réactivité au sein des équipes (interviewé 1 et 3). D'autres, tout en reconnaissant les apports du nouveau système, mettent en avant le rôle du supérieur hiérarchique dans l'évaluation de la performance, évoquant un suivi régulier et l'attribution de primes variables en fonction des efforts fournis.

Il apparaît également que pour certains, les forces de l'organisation, telles que la productivité, la réactivité et l'assiduité, peuvent se transformer en faiblesses si les délais ou les normes ne sont pas respectés (interviewé 4). Enfin, tous sont d'accord pour dire que le nouveau système SAP, en rendant le suivi plus objectif et immédiat, a contribué à renforcer

la culture de la performance, même si certains estiment que l'évaluation humaine, incarnée par le supérieur direct, demeure essentielle pour motiver et récompenser les collaborateurs (interviewé 1,3 et 4).

➤ **Thème 3 : L'impact de la conduite du changement sur la performance organisationnelle :**

L'impact de la conduite du changement sur la performance organisationnelle se manifeste à plusieurs niveaux, avec des perceptions nuancées selon les interviewés.

Cette formulation vise à évaluer objectivement les conséquences de la conduite du changement sur la performance. Identifier dans quelle mesure et comment la conduite du changement a influencé la performance réelle de l'organisation.

Tous les interviewés reconnaissent que le changement en cours a eu un effet tangible sur l'efficacité opérationnelle. Plusieurs soulignent que la formation et la communication, bien que perfectibles, ont permis une meilleure appropriation des nouveaux outils et une adaptation progressive des équipes (interviewés 2 et 3). L'interviewé 2 insiste sur le fait que la préparation aurait pu être plus approfondie, estimant qu'une anticipation accrue aurait permis d'optimiser davantage les résultats. Sur le plan de la performance, la majorité des interviewés constate une amélioration de l'efficacité et de la réactivité (interviewé 2,3 et 4). Le suivi des tâches en temps réel, rendu possible par ce changement de système, est perçu comme un atout majeur, facilitant la coordination entre les différents services et accélérant la réalisation des objectifs (interviewé 1 et 2). Toutefois, cette perception positive est nuancée par le constat que l'aspect stratégique nécessite encore du temps pour que les bénéfices du changement se manifestent pleinement (interviewé 1,2 et 3), ainsi, si l'impact immédiat est jugé favorable, notamment en termes de rapidité d'exécution et de gestion des tâches, l'évaluation à plus long terme reste en suspens pour certains. Les interviewés s'accordent également sur le fait que la réussite du changement dépend de l'adhésion des collaborateurs (interviewé 2 et 4). Là où la communication et la formation ont été bien menées, l'impact sur la performance est jugé plus marqué. À l'inverse, dans les cas où la résistance au changement persiste, les gains en performance sont moins évidents (interviewé 2 et 4). En somme, la conduite du changement a globalement permis d'améliorer la performance organisationnelle, mais son efficacité reste conditionnée par la qualité de l'accompagnement, la gestion des résistances et le temps nécessaire à l'appropriation des nouveaux processus.

➤ **Thème 4 : Les effet perçus de la conduite du changement sur la performance organisationnelle :**

Ce thème explore la perception des acteurs (employés, managers, etc.) face aux effets de la conduite du changement. Il s'agit de comprendre comment leur évaluation subjective des impacts – qu'elle soit positive ou négative – façonne leur engagement ou, au contraire, alimente leur résistance. Les réponses collectées révèlent une riche diversité d'expériences individuelles, tout en faisant émerger des tendances communes qui éclairent les dynamiques organisationnelles à l'œuvre.

Globalement, la majorité des participants constate une amélioration de la productivité et de l'efficacité, attribuée à la numérisation des données et à la possibilité d'accéder à l'information en temps réel (interviewé 1 et 2). Cette évolution permet d'effectuer le travail de manière plus fluide, en meilleure qualité avec une réduction des erreurs et des délais, ce qui est perçu comme un « nouveau souffle » pour l'organisation (interviewé 1,2 et 4).

Cependant, cette dynamique positive n'est pas partagée de façon unanime. L'interviewé 3 souligne que, tant que le système n'est pas parfaitement adapté aux besoins des utilisateurs, la fluidité des opérations peut temporairement se détériorer, générant du stress et de la frustration. Ce sentiment d'incertitude est accentué par des difficultés d'alignement et un manque de communication interne, qui freinent l'intégration de certains collaborateurs (interviewé 2 et 3). En ce qui concerne la motivation et l'engagement, les avis sont partagés. Pour certains, le changement a renforcé l'intérêt pour le travail et stimulé l'engagement, notamment grâce à une meilleure communication entre collègues (interviewé 1,2 et 4). D'autres, en revanche, estiment que la motivation n'est pas directement liée aux changements introduits, mais dépend davantage de facteurs individuels ou contextuels (interviewé 3). Le climat de travail, quant à lui, oscille entre stabilité et tension. Si plusieurs interviewés évoquent une ambiance globalement calme et une bonne entente au sein des équipes (interviewé 1 et 4), d'autres mentionnent un stress initial, surtout lors de la phase d'adaptation (interviewé 2 et 3). Néanmoins, la capacité des collaborateurs à communiquer et à résoudre les difficultés ensemble semble jouer un rôle déterminant dans l'évolution positive du climat selon l'interviewé 1.

1.5. La cartographie cognitive :

« Donner une structure à une pensée. » une carte cognitive, est une représentation graphique d'idées et de leurs connexions. Dans le cas de notre étude, nous avons choisis de cartographier les deux variables principales de la recherche, pour matérialiser visuellement les représentations mentales des entretiens (voir l'Annexe -B Sorties du logiciel NVIVO).

2. Interprétation des résultats

Afin de procurer des réponses aux sous-questions soulevées dans notre étude, nous analysons les résultats en prenant en compte les divers aspects de la conduite du changement et de la performance organisationnelle.

Sous-question 01 : Quels méthodes de conduite du changement sont appliquées au sein de la Division Forage de SONATRACH ?

Notre recherche démontre que l'entreprise a principalement mis en œuvre des méthodes de conduite du changement axées sur la formation spécialisée et condensées, l'accompagnement technique par les SUA/SUS et les coordinateurs, ainsi qu'une communication principalement faite par circulaires, emails et notes internes. La gestion de la résistance au changement était faible. L'approche a donc été pragmatique, centrée sur l'opérationnel, mais aurait gagné à intégrer davantage d'actions de communication et de gestion des résistances.

Sous question 02 : Quels indicateurs clés de performance sont utilisés pour évaluer la performance de la Division Forage ? Et comment évoluent-ils après la mise en œuvre de la conduite du changement ?

Les indicateurs clés de performance identifiés dans notre étude sont : la fluidité des opérations (reporting et flux de travail améliorés), l'atteinte des objectifs techniques (respect des délais, qualité du travail accrue) et l'engagement et la motivation des employés (climat du travail et relations professionnelles stables ou améliorés).

La fluidité des opérations, grâce au suivi en temps réel, à la réactivité, et la coordination accrues, a connu une évolution positive, et significative. L'atteinte des objectifs techniques a gagné en efficacité, et cela grâce à la simplicité et logique de l'introduction du changement aux collaborateurs. L'engagement et la motivation connaissent une amélioration partielle, car il subsiste une carence en information, et en sensibilisation des intérêts du changement pour certains employés.

Sous question 03 : Quels leviers d'amélioration pourraient renforcer l'efficacité des transformations dans la Division Forage ?

Une révision des outils actionnés au préalable serait judicieuse pour renforcer l'efficacité des transformations dans l'entreprise, cela pourrait se faire comme suit :

- Le renforcement de la communication interne, en mettant en place de véritables campagnes de sensibilisation et d'explication des changements.
- Le développement de dispositifs d'accompagnement personnalisés, notamment pour les collaborateurs les plus réticents vis-à-vis du changement en cours.
- L'implication davantage des équipes dans la phase de préparation et de conception des changements, afin de favoriser l'adhésion.
- La mise en place d'un suivi régulier de la satisfaction et de la motivation des collaborateurs.

3. Discussions des résultats

Les résultats de cette étude, confirment et enrichissent les conclusions de recherches antérieures sur les facteurs clés de succès de la conduite du changement. Comme l'ont démontré (Bakiti ba Mbog Binyet, Atissi, & Ndoumbe Berock, 2024), (Nel & Niekerk, 2023) ainsi que (Zhao, Meng, Wang, Alam, & Zhang, 2023), la communication interne joue un rôle central dans la réussite des transformations organisationnelles. Ce constat est particulièrement illustré par le cas de la Division Forage, où une communication stratégique a favorisé l'adhésion des employés, renforçant leur engagement et leur motivation tout au long du processus. Ces observations corroborent les travaux de (Albrecht, Connaughton, & Leiter, 2022) et de (Naim, 2021), qui soulignent que la transparence et la régularité des échanges sont essentielles pour réduire l'incertitude et ancrer durablement les changements.

Par ailleurs, cette étude met en lumière l'importance complémentaire de la formation et de l'accompagnement, deux leviers indissociables pour faciliter l'appropriation des nouvelles pratiques. Les travaux de (Zhao, Meng, Wang, Alam, & Zhang, 2023) et de (Kherbachi, Djerrahi, & Iamarene, 2020) appuient cette analyse, montrant que ces dispositifs permettent non seulement d'accélérer la courbe d'apprentissage, mais aussi d'optimiser la productivité et la fluidité opérationnelle. Les données recueillies sur le terrain confirment cette dynamique : une formation ciblée et un suivi personnalisé ont contribué à aligner les compétences individuelles avec les objectifs organisationnels, comme l'ont également observé (Bakiti ba Mbog Binyet, Atissi, & Ndoumbe Berock, 2024).

Enfin, l'étude révèle quelques résistances au changement, notamment sous forme passive ou déguisée, un phénomène déjà documenté par (Chouam & Rahim, 2023) et (Hattab & El Houari, 2024). Ces résistances, souvent liées à des facteurs tels que l'âge, le manque d'implication ou une mobilisation insuffisante des leviers de changement, soulignent l'importance d'une approche différenciée. Elles invitent à renforcer la sensibilisation et l'accompagnement des populations les plus vulnérables aux transitions, afin de transformer ces freins en opportunités d'amélioration continue.

4. Limites de l'étude

Dans le cadre de notre étude sur la conduite du changement et la performance d'entreprise, quelques limites liées aux contraintes temporelles ont été identifiées :

- Le temps limité pour la collecte, et l'interprétation des données, pourrait ne pas avoir permis l'exploration de toutes les facettes du changement organisationnel, et de la performance de l'entreprise de manière exhaustive. Certains aspects clés, comme la résistance informelle, ou l'impact à long terme des transformations sur la performance, n'ont pas pu être analysés en profondeur.
- Le changement n'était pas encore déployé à tous les niveaux, le projet étant toujours en phase expérimentale. Ce caractère provisoire, a entraîné à la fois, un temps d'observation réduit, et une restriction d'accès aux documents internes, en raison de la confidentialité imposée par l'entreprise à ce stade.
- Le périmètre de l'étude, n'a pas toujours permis de recueillir suffisamment de données pour une vision complète des dynamiques de changement. Une période plus longue, aurait permis d'impliquer davantage d'acteurs, et de croiser leurs perspectives.
- Les entretiens, et observations auraient gagné à être complétés par d'autres méthodes, (enquêtes quantitatives, analyse documentaire) pour un croisement optimal des résultats. Une fois de plus, un temps supplémentaire aurait été bénéfique à ce point.

5. Suggestions

Nous proposons humblement de simples suggestions qui pourraient guider les actions futures des entreprises basées sur les finalités de notre étude :

- Mise en place d'un système de mentorat personnalisé pour les collaborateurs en difficulté face au changement.
- Optimisation et extension des programmes de formation, et création d'une documentation de référence accessible et mise à jour régulièrement.
- Mise en place d'un tableau de bord intégré incluant les indicateurs techniques, et les indicateurs de progression pour évaluer le taux d'adoption.
- Renforcement de la communication interne à l'aide de réunions régulières et des bulletins d'avancement périodiques.

CONCLUSION

Cette recherche s'est intéressée au rôle stratégique de la conduite du changement, à travers des leviers tels que la formation, la communication et l'accompagnement, dans l'amélioration de la performance organisationnelle. L'étude a été menée au sein de la Division Forage de Sonatrach, acteur majeur du secteur des hydrocarbures, dans un contexte de transformation rapide. La conduite du changement, en tant que champ encore émergent dans les sciences de gestion, demeure peu explorée, notamment en contexte algérien.

Ce constat justifie l'intérêt porté à cette problématique et souligne la pertinence d'une telle investigation empirique.

Cette étude visait à analyser dans quelle mesure la conduite du changement peut être mobilisée comme un levier stratégique, pour améliorer la performance organisationnelle dans un contexte de transformation. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une approche qualitative en menant des entretiens auprès des membres de l'organisation les plus concernés par le changement, en particulier par l'introduction du nouveau système ERP, SAP.

Les résultats montrent que la conduite du changement au sein de la Division Forage de Sonatrach a été déployée de manière structurée, en s'appuyant essentiellement sur des leviers tels que la formation, la communication interne et l'accompagnement à l'aide de relais comme les super utilisateurs.

Toutefois, certaines limites subsistent, notamment en matière d'anticipation des résistances et de structuration de la communication. L'introduction du système SAP, bien qu'encore en phase d'expérimentation, est globalement perçue comme un levier d'amélioration de la performance, notamment grâce au suivi en temps réel des tâches, à la fluidité des opérations et à la meilleure traçabilité. Cette dynamique positive demeure toutefois conditionnée par la qualité de l'accompagnement, l'adhésion des équipes, et la capacité à gérer les périodes d'adaptation, souvent génératrices de stress ou de démotivation. L'étude met ainsi en évidence que la réussite du changement ainsi que ses effets sur la performance dépendent étroitement des dispositifs de changement mis en place pour en assurer la conduite.

Bien que nos résultats soient globalement satisfaisants, notre étude présente certaines limites, telles que :

- Le manque de sources littéraires, concernant le rapprochement existant entre la conduite du changement, et la performance organisationnelle, qui nous a poussé à élargir notre documentation à des travaux menés dans divers pays afin de disposer de références pertinentes sur le sujet.
 - L'étude repose sur un nombre limité d'entretiens, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats à toute la Division Forage ou à d'autres entités de Sonatrach.
 - Les personnes interrogées n'étaient pas toutes impliquées de la même manière dans le projet de changement, ce qui crée une certaine variation dans les niveaux d'information et d'analyse, qui à son tour, peut influencer sur la perception du changement et de ses effets.
- Afin d'orienter les recherches futures dans ce domaine, plusieurs perspectives prometteuses sont suggérées.

Premièrement, les résultats de cette étude ont montré que la formation et la communication sont des leviers clés pour réussir un changement. Cependant, l'arrivée de l'intelligence artificielle (IA) générative, des plateformes collaboratives en temps réel et du métavers transforme radicalement ces pratiques. Une étude comparative entre des entreprises utilisant des outils IA, a d'autres qui restent sur les approches traditionnelles, offrirait des insights précieux pour l'amélioration du management de changement.

Deuxièmement, l'étude a révélé l'importance des perceptions subjectives des acteurs. Or, ces perceptions varient fortement selon les cultures organisationnelles. Il serait pertinent d'étudier l'impact des différences culturelles sur l'efficacité des méthodes de conduite du changement tel que – le leadership participatif – sur la performance.

Enfin, les organisations doivent désormais concilier performance économique et impératifs RSE. Nos résultats indiquent que les employés s'engagent davantage lorsque le changement a du sens. Voilà pourquoi il serait très intéressant de faire lumière sur les méthodes adoptées par les entreprises, afin de structurer leur conduite du changement, et atteindre simultanément des objectifs financiers ainsi qu'environnemental, social et de gouvernance (ESG).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albrecht, S. L., Connaughton, S., & Leiter, M. P. (2022, Juin). The Influence of Change-Related Organizational and Job Resources on Employee Change Engagement. *Frontiers in Psychology, 13*, 1-10.
- Amokrane, A., & Bekour, F. (2014). Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME. *Revue des Reformes Economiques Mondiale, 18*, 31-57.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*. Paris: DUNOD.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2022). *Le changement agile : se transformer rapidement et durablement*. Paris: DUNOD.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2023). *Méthode de conduite du changement. Diagnostic, accompagnement, performance*. Paris: DUNOD.
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2015, Septembre). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de Management(10)*, 39-40.
- Autissier, D., Moutot, J.-M., & Johnson, K. (2022). *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*. Paris: DUNOD.
- Autissier, D., Moutot, J.-M., & Johnson, K. (2025). *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation* (3 ed.). Paris: DUNOD.
- Autissier, D., Vandangeon, I., Vas, A., & Johnson, K. J. (2024). *Conduite du changement : Concepts-clés* (3rd ed.). Paris: DUNOD.
- Bakiti ba Mbog Binyet, J. O., Atissi, F., & Ndoumbe Berock, B. I. (2024). Les leçons en termes de gestion de ressources humaines tirées du changement organisationnel induit par la Covid19 dans les entreprises au Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 7(2)*, 622-646.
- Bareil, C. (2005). *Gérer le volet humain du changement*. Québec: Les Editions Transcontinental.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.

- Becker, H. S. (1958). PROBLEMS OF INFERENCE AND PROOF IN PARTICIPANT OBSERVATION. *American Sociological Review*, 23(6).
- Becker, H. S. (2008). *Tricks of the Trade. How to Think Your Research While You're Doing It*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bedaida, I. (2024). Émergence de l'enseignement supérieur privé en Algérie. Kolea, Algerie: Ecole Nationale Supérieure de Management.
- Belguendouz, K., Choutri, A., & Khoudour, F. (2024). *Investigating the Control of Applying the Academic Writing Standards of Master Dissertations for learners of English at Bordj Bou Arreridj University*. Bordj Bou Arreridj.
- Bert, G., Walker, R. M., & Joost, M. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance ? A Meta-Analysis. *PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW*, 79(6), 810-819.
- Bieker, T. (2002). Sustainability management with the Balanced Scorecard. *International Summer Academy on Technology Studies*, 1-17.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *RECHERCHES QUALITATIVES*, 1-18.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, J. Z. (2013). Does Working from Home Work ? Evidence from a Chinese Experiment. *NBER Working Paper*(18871), 1-35.
- Bouchetara, M., & Meziani, A. (2022). Les déterminants de la performance organisationnelle : Etude empirique sur quelques entreprises économiques algériennes. *Algerian Journal of Management Sciences*, 1(1), 39-54.
- Bourguignon, A. (2005). Management accounting and value creation: the profit and loss of reification. *Critical Perspectives of Accounting*, 16(4), 353-389.
- Bourkane, S., & Habbani, S. (2023). Optimisation de l'efficacité opérationnelle : étude des méthodes de contrôle et de pilotage de la performance dans les PME. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics*, 4(6-1), 369-385.

- Bridges, W. (2003). *Managing Transitions*. Boston: Da Capo Press. Retrieved from <https://8982365.fs1.hubspotusercontent->
- Bryson, J., & Bert, G. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. New Jersey: Jossey-Bass.
- Chaanoun, J., Rahmouni, A., & Alaoui, M. (2023, avril 22). Le rôle des acteurs dans la conduite du changement organisationnel a l'ere de la transformation digitale. *Revue Francaise d'Economie et de Gestion*, 4(4), 474-491.
- Chami, Z. (2017, Decembre). La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les representations. *Revue Developpement des Ressources Humaines*, 8(2), 36-47.
- Chouam, B., & Rahim, H. (2023, Janvier 27). La conduite du changement digital au sein de la direction financiere. Etude de cas : Societe SONATRACH/ LQS-ORAN. *Journal of Management and Economic Sciences Prospects*, 7(2), 287-308.
- Claude, G. (2019, Novembre 7). *L'entretien semi-directif: definition, caracteristiques et etapes*. Retrieved from Scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>
- Creasey, T. (2025, Avril 14). *Best Practices in Change Management*. Retrieved from Prosci: <https://www.prosci.com/blog/change-management-best-practices>
- De Smet, A., Gagnon, C., & Mygatt, E. (2021). Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company. *McKinsey & Company*, 1-14.
- Dehbi, S., & Angade, K. (2019, Aout). DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE: QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION? *Revue Economie, Gestion et Societe*, 15.
- Del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change : a litterature review and ampirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.

- Dhawan, S., Bhagwani, N., Yadav, P., & Chandwani, V. (2025). Exploring effective change management strategies for AI integration in business processes: challenges & best practices. *Journal of Informatics Education and Research*, 5(2), 556.
- DOCLOS, A.-M. (2015, Avril). La résistance au changement: un concept désuet et invalide en éducation. *Psychologie & Education*, 33-45.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations & Morality*. New Jersey: PRENTICE-HALL.
- El Amraoui, H. (2022, Mai 1). La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950-2020). *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5), 314-354.
- Elkington, J. (1997). Enter the Triple Bottom Line. *Environmental management: Readings and cases*, 49-66.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research (6th ed.)*. London: SAGE Publications.
- Gagnon, Y. C. (2012). *Reussir le changement -Mobiliser et soutenir le personnel-*. Quebec: Broché.
- Geenen, T. (2023, Juin 2). *L'analyse sémantique en UX research: une étape clé*. Retrieved from Blog UX Research: <https://blog.ferpection.com/fr/analyse-semantique-etudes-qualitatives>
- Hachimi, S. Y. (2003). *La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle*. Quebec: Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Direction de la recherche.
- Hattab, S., & El Houari, Z. (2024, Avril 20). La transformation digitale : Une stratégie de développement qui fait face à la résistance des fonctionnaires au changement des conditions de travail : "cas des administrations publiques de la région Meknes-Fes". *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(2), 190-212.
- Huhtamäki, J., & Laihonon, H. (2023). Organisational hybridity and fluidity: Deriving new strategies of dynamic knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 216-228.

- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Boeck Supérieur*, 2(17), 93-103.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70-80.
- Kherbachi, S., Djerrahi, L., & Iamarene, S. (2020, Juin 24). Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise. *Revue des Sciences Commerciales*, 19(1), 115-137.
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Kotter, J. P. (2012, Novembre). Accelerate! *Harvard Business Review*, 1-16.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- KOTTER, J. P. (n.d.). *The 8-Step Process for Leading Change*. Retrieved from Kotterinc: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
- Lakhdar, M.-E., & Pesqueux, Y. (2018). De la resistance au changement en milieu associatif. Le cas d'une association de microfinance marocaine. *HAL open science*, 99.
- Le Feuvre, L. (2024). *La conduite du changement dans les PME: Fondamentaux et etudes de cas*. Paris: Ellipses.
- Lemieux, N. (2013, Septembre). Creation et adoption de pratiques pour la conduite du changement: une demarche evolutive au sein d'une entreprise quebecoise. *Question(s) de management*, 77. Retrieved from <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-67?lang=fr>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics : Concepts, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lotfi, B., & Errida, A. (2021, Avril 14). The determinants of organizational change management success: Litterature review and case study. *International Journal of Engeneering Business Management*, 13, 1-15. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/18479790211016273>

- LUDVIGA, I. (2023, Mars). Theoretical and conceptual frameworks and models: what are they, when, and how to apply them in teaching research methodology to master and phd students? *ResearchGate*, 1949-1950.
- Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers' Laisser-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58.
- Malleret, V. (2009). Peut-on gerer le couple cout-valeur ? *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 15(1), 7-34.
- Maugeri, S. (2004). *Theories de la motivation au travail*. Paris: DUNOD.
- McMullin, C. (2021). Transcription and Qualitative Methods: Implications for Third Sector Research. *International Journal*, 34(5), 1-14.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research. A guide to Design and Implementation (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M., Huberman, M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. London: SAGE Publications.
- Mucchielli, A. (2020). Fiche 38 La resistance au changement. *Fiche 38 La resistance au changement*, 5.
- Muchi, L. (2010). *La motivation des salaries et la performance dans les entreprises*. Reims: Universite de Reims.
- Naga, N. (2018). La communication et la negociation comme leviers pour une conduite du changement organisationnel. (CREAD, Ed.) 1-18. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/324561766_La_communication_et_la_negociation_comme_leviers_pour_une_conduite_du_changement_organisationnel_Communication_and_negotiation_as_the_levers_to_lead_the_organizational_change
- Naim, L. (2021). Engagement des collaborateurs et performance globale des entreprises: revue de la litterature. *Revue du Management et Strategie de Developpement*(7), 35-58.

- Nel, D. M., & Niekerk, A. V. (2023). Gain or Loss: A conceptual framework of employee well-being during change. *Journal of Contemporary Management*, 20(1), 83-103.
- Nouiker, f. e. (2021, novembre 17). l'impacte de la conduite du changement sur le niveau de resistance des individus. *revue internationale du chercheur*, 2(4), 204.
- OECD. (2001). *Measuring Productivity*. Retrieved from OECD: <https://www.oecd.org/en/topics/measuring-productivity.html>
- Oreg, S., & Yair, B. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272-307.
- Oussalah, N. (2023). La conduite du changement organisationnel : une affaire d'individus. *Revue Developpement et management des ressources humaines*, 10(1), 701.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th edition ed.). Saint Paul, MN: SAGE Publications.
- Prosci. (n.d.). *Change Management*. Retrieved from Prosci: <https://www.prosci.com/change-management>
- Reziga, A. (2020). Le changement organisationnel au regard d'une installation d'un systeme de la GPEC: le cas de SOMIZ. *ASJP*, 193.
- Reziga, A. (2020). Le changement organisationnel au regard d'une installation d'un systeme de la GPEC : le cas de SOMIZ. 193.
- ROŞCA, V. I. (2020). Implications of Lewin's Field Theory on Social Change. *SCIENDO*, 619-620.
- Safy-Godineau, F. (2022). *Encyclopedie du management public*. Retrieved from OpenEdition Books: <https://doi.org/10.4000/books.igpde.15700>
- SAP, M. (n.d.). *SAP MENA / ERP system business software solutions/ SAP*. Retrieved from SAP MENA: <https://www.sap.com/mena/index.html>

- Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). Work engagement and financial returns: A diary on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: DoubleDay Currency.
- Shin, J., Taylor, S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for Change. *Academy of Management Journal*, 727-748.
- Silverman, D. (2020). *Qualitative Research (5th ed.)*. London: SAGE Publications.
- SONATRACH. (n.d.). *Organigramme de la macrostructure de SONATRACH*. Retrieved from SONATRACH: https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/09/SONATRACH_Organigramme.pdf
- Team, M. (2025, fevrier 12). *Management Study Guide*. Retrieved from Kotter's 8 step Model of Change: <https://www.managementstudyguide.com/kotters-8-step-model-of-change.htm>
- Tensaout, M., & Maurel, C. (2014). Proposition d'un modele de representation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité Controle Audit*, 20(3), 73-99.
- Tyas, A. A., & Mukhlis, M. (2024). The Role of Change Management in Improving Organizational Performance. *JIMKES*, 12(3), 773-782.
- Vandangeon-Derumez, I. (1998, Janvier 1). *La dynamique des processus de changement*. Retrieved from Google Scholar: https://scholar.google.fr/citations?view_op=view_citation&hl=fr&user=EJUec7IAAAAJ&citation_for_view=EJUec7IAAAAJ:HDshCWvjkbEC
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley and Sons.
- Yin, R. (2016). *Qualitative Research Fron Start to Finish (2nd ed.)*. New York: THE GUILFORD PRESS.
- Zhao, F., Meng, T., Wang, W., Alam, F., & Zhang, B. (2023). Digital Transformation and Firm Performance: Benefit From Letting Users Participate. *Journal of Global Information Management*, 31(1), 1-23.

- Zmud, R., & Cooper, R. (1989, Avril). Material Requirements Planning System Infusion. *Pergamon Press*, 17(5), pp. 471-481. Retrieved from <https://www.sietmanagement.fr/wr-content/uploads/2016/04/CooperZmud.pdf>

LES ANNEXES

ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien :

Bonjour Monsieur/Madame, je m'appelle MOSTEFAOUI Rahma, je suis une étudiante en Master 2, spécialisée en management des ressources humaines à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM).

Dans le cadre de notre projet de fin d'études portant sur « la conduite du changement au service de la performance de l'entreprise » je vous remercie de bien vouloir m'accorder un moment pour répondre à mes questions durant cet entretien.

Conditions de déroulement de l'entretien :

- Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse, votre spontanéité est la clé de la richesse de cet entretien pour ma recherche.
- L'entretien est strictement confidentiel et à usage scientifique et pédagogique, rien ne reliera vos réponses à votre identité.
- Puis-je enregistrer notre échange pour faciliter le recueil des informations ?
- Avez-vous des questions avant de commencer ?

Thème 1 : Informations générales sur les interviewés :

Nom et prénom, poste occupé, ancienneté dans l'entreprise.

Thème 2 : Les mécanismes de conduite du changement appliqués dans la division forage de SONATRACH :

1. Quelles méthodes ou outils ont été mobilisés pour accompagner le changement en cours ?
2. Comment les équipes ont-elles été impliquées dans la mise en œuvre du changement ?
3. Qui a piloté le changement et comment la coordination a-t-elle été assurée ?
4. Quels freins ou résistances avez-vous rencontrés lors de la mise en œuvre du changement ?

Thème 3 : La performance organisationnelle de la division forage de SONATRACH :

1. Comment définissez-vous la performance dans le contexte spécifique de la division forage ?
2. Quels indicateurs utilisez-vous pour évaluer cette performance ?
3. Quelles étaient les principales forces et faiblesses en matière de performance avant la mise en œuvre du changement ?
4. Comment cette performance est-elle suivie et évaluée aujourd'hui ?

Thème 4 : L'impact de la conduite du changement sur la performance organisationnelle :

1. Quels liens observez-vous entre les actions de changement et les améliorations de performance ?
2. Le changement a-t-il permis d'atteindre des objectifs stratégiques ou techniques plus efficacement ?
3. Y a-t-il eu des gains en matière de réactivité, de coordination ou d'efficacité ?
4. Avez-vous observé des effets indésirables ou des points de vigilance liés à ce changement ?

Thème 5 : Les effets perçus du changement sur la performance organisationnelle

1. Quelles évolutions avez-vous perçues sur la productivité des équipes suite au changement ?
2. Le changement a-t-il renforcé la motivation et l'engagement des collaborateurs ?
3. Y a-t-il eu une amélioration visible dans la qualité du travail ou la fluidité des opérations ?
4. Comment le climat de travail ou les relations professionnelles ont-ils évolué depuis le changement ?

Clôture :

Je vous remercie sincèrement pour le temps et les réponses que vous m'avez accordé. Votre contribution est précieuse pour l'avancement de mon travail.

ANNEXE B- SORTIES DU LOGICIEL NVIVO

Tableau N° 13: Matrice à condensés des entretiens

	A : thème 1 les mécanismes de la conduite du changement	B : thème 2 la performance organisationnelle	C : thème 3 l'impact de la conduite du changement sur la performance organisationnelle	D : thème 4 Les effets perçus du changement sur la performance organisationnelle
interviewé 2	<p>en temps records, les ateliers étaient condensés</p> <p>Y' pas eu vraiment de réunion, circulaire, ou notes</p> <p>Une gestion de résistance n'était pas actionnée</p> <p>On nous a appelés à assister aux formations directement, il n'y a pas eu de réelle sensibilisation pour cadrer le changement</p> <p>un coordinateur et un key user</p> <p>quelques retards, car on devait attendre que les collaborateurs de la direction des opérations et la direction Mud logging s'intègrent aussi</p> <p>résistance que nous avons vécu est lié au temps et à la façon dont ce changement a été intégré</p>	<p>arriver à livrer les puits forés aux clients à temps, en respectant les couts et les normes juridiques et HSE de forage</p> <p>les normes dans lesquelles on fore</p> <p>les couts par mètre foré</p> <p>côté administratif ici, on parle de reporting des investissements</p> <p>suivi de l'état d'avancement des projets</p> <p>l'ancien système qui n'était pas uniformisé sur toutes les structures</p> <p>certaines systèmes étaient archaïques</p> <p>l'information ou l'action menée n'était pas intégrée en temps réel</p> <p>notre performance soit suivie par le reporting qu'on doit faire à temps et en bonne qualité</p> <p>avec ce nouvel outil il y aura sûrement une réforme des objectifs de performance qui seront plus strictes en termes de temps et de couts</p>	<p>les actions de changement auraient pu être plus performantes</p> <p>Une meilleure anticipation, qui signifie avoir eu le temps de se projeter dans ce changement</p> <p>la formation a en effet apporté ses fruits pour atteindre une meilleure performance</p> <p>les SUS et SUA désignés sont encore à disposition pour assurer le bon déroulement de ce changement</p> <p>pour dire stratégique il est trop tôt</p> <p>Le changement a certainement rehaussé l'efficacité des objectifs techniques,</p> <p>on vit actuellement cette meilleure coordination grâce au système, la réactivité est plus performante</p> <p>L'efficience est accrue car on réalise nos tâches dans un temps moindre et avec moins d'efforts</p> <p>le taux d'acceptation d'une partie des collaborateurs qui ont besoin de plus de temps pour adhérer à ce changement</p>	<p>On est plus productif</p> <p>Les données insérées en temps réel nous aident à être plus productive dans des délais réduits</p> <p>Pour moi c'est un nouveau souffle</p> <p>D'autres ont encore du mal à s'intégrer peut-être à cause du manque de communication interne</p> <p>les données sont numérisées et a portée d'un click pour les exploiter et effectuer le travail fluidement et en très bonne qualité sans erreurs ou temps perdu</p> <p>Généralement c'est plus calme et détendu</p> <p>on ressent une pression c'est quand on rencontre une lacune dans le système</p>

<p>interviewé 3</p>	<p>La formation selon notre domaine</p> <p>formateurs pour nous accompagner pour assurer la bonne application</p> <p>La communication a été faite par emails mais c'était assez précipité</p> <p>Une gestion de résistance n'est pas présente</p> <p>des key users pour la division forage (SUS), et des SUA au niveau de l'activité en entier ont été désignés</p> <p>le groupe SAP (des spécialistes du système) qui était venu de la DG pour nous assister dans ce passage</p> <p>assurée par un "coordonnateur SAP"</p> <p>Le pilote de ce changement est certainement la DG</p> <p>je n'ai pas remarqué ou vécu une résistance réelle</p>	<p>la performance est synonyme de travail à temps voulu, dans les délais</p> <p>La productivité</p> <p>travail de qualité</p> <p>dans les temps voulus</p> <p>nos forces n'ont pas changé, notamment le travail à temps</p> <p>d'avoir accès à un fichier de personnel global</p> <p>au lieu de ce fichier on a des autorisations limitant la vue sur les données</p> <p>le supérieur hiérarchique attribue des notes aux collaborateurs, cette note est ensuite exprimée sous la forme d'une prime variable</p> <p>critères sur lesquels repose l'évaluation sont par exemple l'assiduité, la qualité de travail, la maîtrise technique</p> <p>le suivi se fait sûrement mieux grâce au SAP car le système affiche les tâches exécutées, par qui et en temps réel</p>	<p>la formation était un élément capital dans l'amélioration de notre performance sur le nouveau système</p> <p>La communication a facilité l'adhésion et la compréhension de ce changement et ses bénéfices</p> <p>côté stratégique il est trop tôt pour en parler</p> <p>SAP permet effectivement de faire les choses de manière plus efficace</p> <p>la réactivité oui parce que les tâches sont liées</p> <p>Pour la coordination ou l'efficacité non</p> <p>le fait que nous n'ayons plus de fichier de personnel global</p>	<p>la productivité est en effet accrue. Il y a un investissement total</p> <p>Non je ne trouve pas. A mon avis la motivation et l'engagement ne sont pas liés aux changements introduits de temps à autres</p> <p>Pour la qualité du travail, c'est stable même avant le changement</p> <p>Concernant la fluidité des opérations ce n'est pas une amélioration visible mais plutôt le contraire, c'est une détérioration claire tant que le système n'est pas parfaitement aligné aux attentes des travailleurs</p> <p>c'est plutôt tendu, il y a du stress et de la frustration</p> <p>On est encore dans le flou avec cette histoire d'autorisations</p>
-------------------------	--	--	---	--

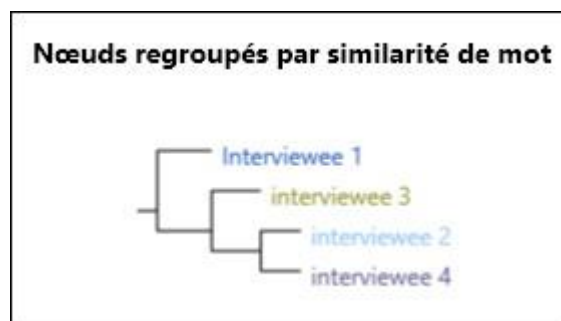
<p>interviewé 4</p>	<p>un super utilisateur (SUS), qui est formé à tous les modules du SAP, pour qu'il chapote et accompagne les directions</p> <p>les formations, ont été faites sur mesure</p> <p>Coté communication, le levier a bien été actionné avant et pendant la mise en œuvre</p> <p>l'arrivée des spécialités SAP pour l'introduire et expliquer le projet mais aussi à l'aide de vidéos explicatives</p> <p>Une gestion de résistance n'est pas clairement actionnée</p> <p>L'implication des équipes a réussi grâce au levier de communication préalable au changement</p> <p>les spécialistes SAP à leur venu, ont expliqué les avantages de ce système comparé à l'ancien</p> <p>Le pilote principal de ce changement est évidemment le PDG</p> <p>coordination s'est sûrement faite à l'aide de réunions entre le PDG et des représentants de chaque structure</p> <p>difficulté de faire adhérer une bonne partie des collaborateurs qui n'aiment pas le changement en général</p> <p>il apparaît que ce groupe compte une proportion significative de personnes âgées de plus de 50 ans</p> <p>l'absentéisme lors des formations, et les bruits de couloirs</p>	<p>synonyme d'atteinte des objectifs</p> <p>La réactivité</p> <p>le sens d'anticipation</p> <p>le respect des délais</p> <p>la rapidité</p> <p>la qualité du travail</p> <p>Ces forces-là peuvent se transformer en faiblesses dans le cas où on ne respecte pas les temps et les normes dans lesquelles on effectue le travail</p> <p>Le supérieur hiérarchique nous suit</p> <p>annuellement il évalue notre performance selon certains critères pour récompenser nos efforts fournis</p> <p>Le nouveau système facilite en effet le suivi</p>	<p>Les actions de changement ont effectivement accompli leurs rôles d'introduction du nouveau système et une performance à court terme est détectable et visible</p> <p>on remarque en effet une efficacité accrue depuis ce changement</p> <p>Oui pour les trois</p> <p>porter attention aux collaborateurs qui n'adhèrent pas complètement à ce changement</p>	<p>la meilleure réactivité et coordination des équipes sont déjà des effets positifs perçus</p> <p>Dans mon cas et celui de certains collègues oui totalement pour l'engagement et la motivation</p> <p>Oui une amélioration est en effet visible sur le plan de la qualité du travail, et encore plus pour la fluidité des opérations</p> <p>Le climat est le même</p> <p>on garde clairement une stabilité et une bonne entente</p>
-------------------------	---	--	--	---

interviewé 1	des formations par groupes et tout dépendait des modules	la maîtrise des tâches en matière de qualité et de temps	La formation a fait son travail	une évolution positive de la productivité
	des Template, des Canvas à remplir	Délais de traitement	La communication était efficace aussi	On s'intéresse vraiment à ce qui est nouveau
	la communication, cela se faisait par e-mails, il y avait beaucoup d'échanges entre nous et la direction générale	le sens de responsabilité	On arrive à gérer nos tâches en GRH efficacement	Oui, pour les deux. La communication entre collaborateurs a renforcé la motivation et l'engagement
	à travers le travail qu'on nous a donné à faire concernant les Template	la satisfaction du supérieur	côté stratégique, il vaudrait mieux attendre un peu plus	Oui, ce qui est nouveau est toujours bénéfique
	une formation pour le département développement est prévue d'ici le mois prochain pour les impliquer eux aussi	l'assiduité	La réactivité et coordination oui	Le stress se sentait au début
	c'est une décision managériale de la direction générale	la qualité du travail	avec SAP notre travaille ressemble à une chaîne	les collaborateurs sont réceptifs et communiquent intelligemment, voilà pourquoi on avance toujours de l'avant. On parle et on règle tout
	SUS et des SUA ont été désignés	la rapidité d'exécution	on n'arrive pas à accéder à tous les volets SAP	
	La difficulté s'est montrée dans le fait que des autorisations doivent être octroyées pour accéder à certaines fonctionnalités du système.	Les forces d'aujourd'hui sont les mêmes qu'hier		
		le SAP est un meilleur système que le précédent		
		le supérieur direct qui nous suit		
	Le SAP bien évidemment, assure aussi un suivi en temps réel			

Source : Sorties du logiciel NVIVO

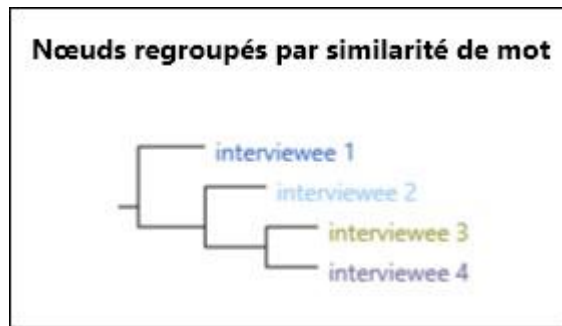
- **Analyse de l'approche thématique : Nœuds regroupés par similarité de mot :**

Figure N° 21: Nœuds regroupés par similarité de mot -thème 1-



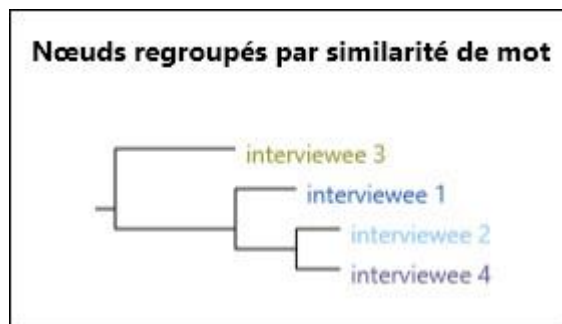
Source : Sorties du logiciel NVIVO

Figure N° 22: Nœuds regroupés par similarité de mot -thème 2-



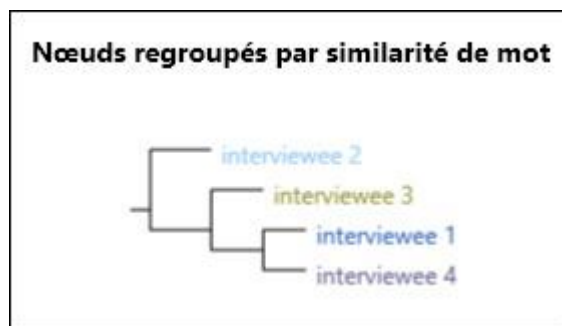
Source : Sorties du logiciel NVIVO

Figure N° 23: Nœuds regroupés par similarité de mot -thème 3-



Source : Sorties du logiciel NVIVO

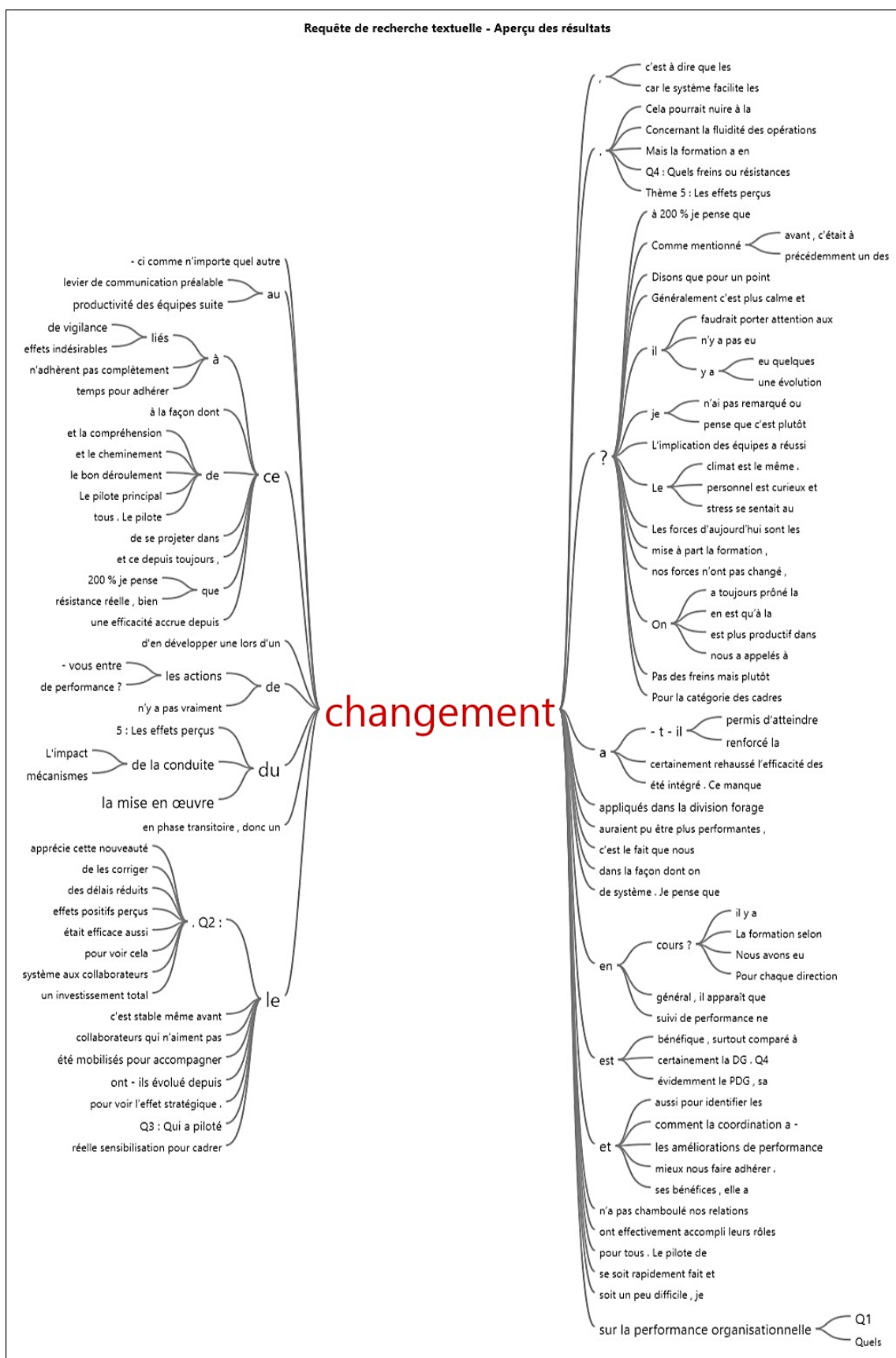
Figure N° 24: Nœuds regroupés par similarité de mot -thème 4-



Source : Sorties du logiciel NVIVO

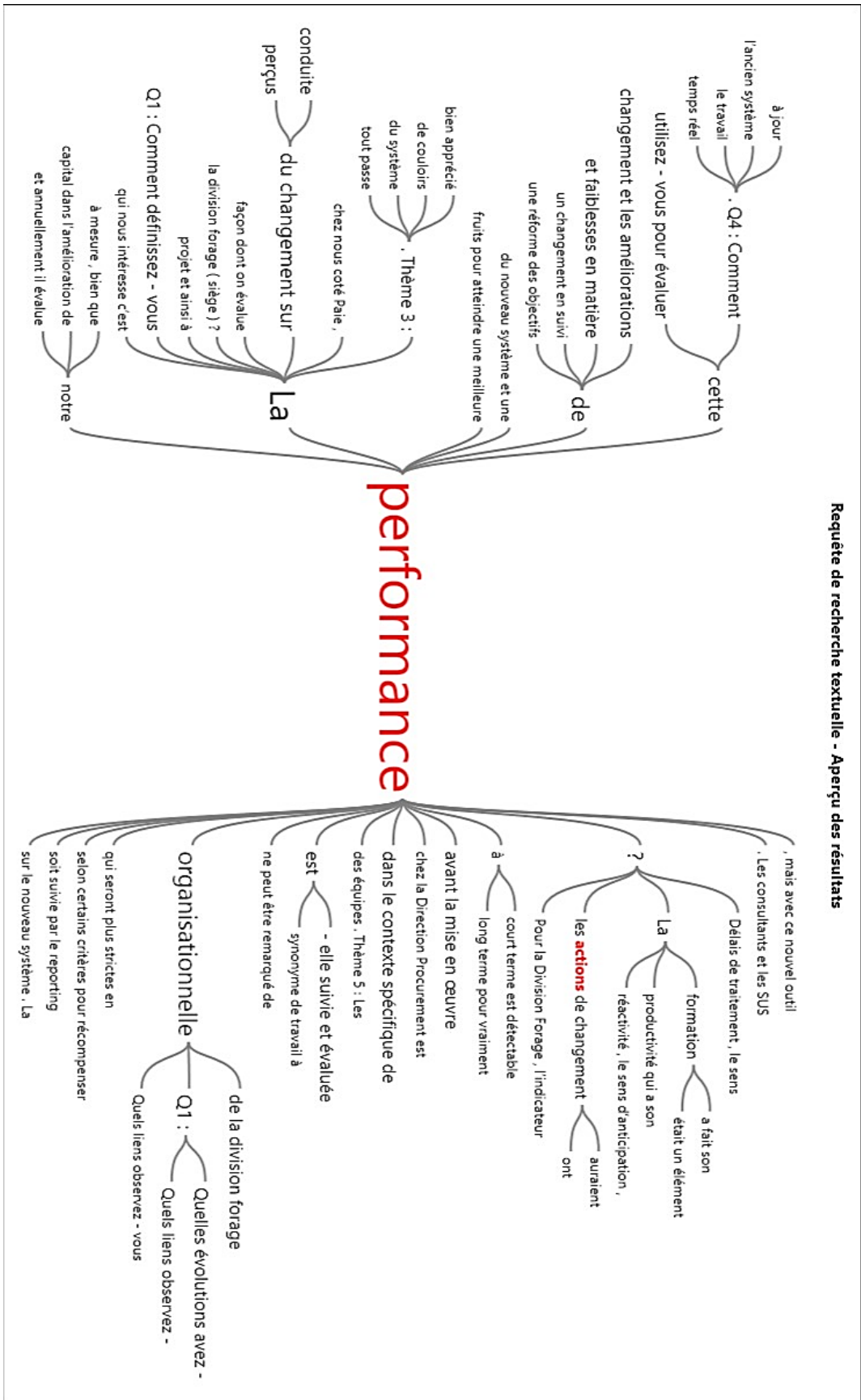
- **La cartographie cognitive :**

Figure N° 25: Recherche textuelle -CHANGEMENT-



Source : Sorties du logiciel NVIVO

Figure N° 26: Recherche textuelle -PERFORMANCE-



Source : Sorties du logiciel NVIVO