

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
القليعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master en Management des Ressources Humaines

**Le rôle de leadership dans la préparation de la mise en œuvre de
projet de transformation des ressources humaines**

Cas : Direction Générale de SONATRACH

Présenté par :

SLIMANI Latifa

Membres de jury	
Président de jury	Dr. Mezaache Lyazid
Encadreur	Dr. Larras chafika
Examineur	Dr. Mohamed Elhadj Leila

Année universitaire : 2022/2023

Résumé :

Notre étude vise à mettre en avant les rôles des managers dans la préparation de la mise en œuvre d'un projet de transformation des ressources humaines, ce dernier est le premier niveau d'une transformation stratégique dans l'entreprise relève de la concrétisation de la vision SH2030. Pour ce faire nous avons adopté une approche qualitative basée par des entretiens avec les managers (porteurs de projet de transformation).

Les résultats ont clairement démontré que les managers jouent un rôle essentiel dans la préparation et la mise en œuvre de projets de transformation des ressources humaines par leur compétence technique et comportementale.

Mots clés : la conduite du changement, la transformation ; transformation ressources humaines, le manager, leadership.

Abstract:

Our study aims to highlight the roles of managers in the preparation of the implementation of a human resources transformation project, the latter is considered as the first level of a strategic transformation in the company to realize its vision of SH2030. To do this, we adopted a qualitative approach based on interviews with managers (transformation project leaders).

The results clearly demonstrated that managers play an essential role in the preparation and implementation of human resources transformation projects through their technical and behavioural skills.

Keywords: change management, transformation, human resources transformation, manager, leadership.

ملخص

تهدف دراستنا إلى إبراز أدوار المديرين في إعداد تنفيذ مشروع تحول الموارد البشرية، حيث يعد هذا المشروع المستوى الأول في التحول الاستراتيجي للشركة وتحقيق رؤية SH2030 .

وللقيام بذلك، اعتمدنا نهجًا نوعيًا يستند إلى مقابلات مع المديرين (قادة مشروع التحول). أظهرت النتائج بوضوح أن المديرين يلعبون دورًا أساسيًا في إعداد وتنفيذ مشاريع تحول الموارد البشرية من خلال مهاراتهم التقنية والسلوكية.

الكلمات الرئيسية: قيادة التغيير، التحول، تحويل الموارد البشرية، المدير، القيادة .

Remerciement

Je suis éternellement reconnaissante à ALLAH de m'avoir accordé la santé, le courage et la patience durant toutes les années de mon cursus d'étude et de m'avoir donné l'opportunité de réaliser ce travail.

Avant tout, j'aimerais adresser à Mme **LARRAS Chafika** une mention particulière, en sa qualité de tuteur de mémoire, pour sa supervision éclairée, sa disponibilité, sa patience comme ses conseils judicieux ont su guider mon travail et stimuler ma réflexion. J'ai eu l'immense honneur d'être votre étudiante pendant les deux ans de cycle master et d'être votre candidate pour la réalisation de mon projet d'étude.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers mes professeurs et enseignants qui m'ont transmis leurs connaissances et leur passion pour le domaine d'étude. Leurs enseignements ont été une source d'inspiration et ont grandement contribué à l'enrichissement de mes compétences.

Je tiens à adresser nos profonds remerciements au corps professoral et administratif de l'école nationale supérieure de management pour leur collaboration, tous les efforts déployés et la qualité de l'enseignement dispensé.

A mes parents qui ont consacré leurs vies pour nous. A **mon père**, mon exemple dans la vie, mon repère sans qui je serais perdu, merci de croire autant en moi et de me pousser à me surpasser à chaque fois. Je ne vous remercierai jamais assez pour tout ce que vous m'avait apporté dans ma vie. A **ma maman**, celle qui m'a donnée la vie, qui m'a inculquée de si belles valeurs, celle qui a toujours su trouver les mots réconfortants et encourageants et qui a su me combler avec son amour. A **mes frères**, merci d'avoir toujours été là pour moi. A **ma sœur**, pour son soutien inconditionnel. Merci

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

A **Taima**, tu as été bien plus qu'une simple amie pour moi. Merci

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers l'entreprise **SONATARCH** et tout les personnes qui ont participé à cette étude en partageant leurs expertises et en accordant leur temps pour des entretiens et des collaborations. Leurs contributions ont enrichi ce mémoire et lui ont donné une dimension concrète et pertinente.

TABLE DES MATIERES

Résumé

Remerciements

Table des matières

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction.....10

CHAPITRE 1 : revue de littérature et cadre conceptuel

Section 1 : revue de littérature.....16

1- Revue de littérature sur la conduite du changement.....16

2- Revue de littérature sur le rôle de manager dans la conduite du changement.....23

3- Revue de littérature sur le rôle de style de leadership dans la conduite du changement.....25

Section 2 : cadre conceptuel28

1- Le changement organisationnel.....28

2- Le manager.....34

3- Du changement a la transformation.....39

4- Le leadership comme un élément clé dans la conduite du changement49

5- La résistance au changement.....50

Chapitre 2 : cadre méthodologique

Section 1 : Contexte organisationnel57

1- Historique de l'entreprise.....57

2- L'organisation de l'entreprise.....60

3- La direction de la transformation.....61

4- La direction de la transformation des ressources humaines

Section 2 : méthode de recherche	69
1- La posture épistémologique.....	70
2- Approche méthodologique.....	70
3- Méthode de la collecte des données	72
4- Méthode de traitement des données	76
Chapitre 3 : résultats et discussion	
Section 1 : résultats de la recherche.....	81
Section 2 : discussion des résultats de la recherche	91
Suggestions.....	100
Conclusion	102
Bibliographie	106
Annexe	
Annexe : guide d'entretien.....	111

Liste des tableaux

Tableau n°1	Les rôles des managers selon Mintzberg	Page 37
Tableau n°2	Fiche signalétique de SH	Page 68
Tableau n°3	Traitement des données sémantique et statistique	Page 76
Tableau n°4	Fiabilité et validité de l'étude	Page 75
Tableau n°5	Liste des interviewés	Page 81
Tableau n°6	Tableau des verbatim du 1 ^{er} axe	Page 82
Tableau n°7	Tableau des verbatim du 2 ^{ème} axe	Page 85
Tableau n°8	Tableau des verbatim du 3 ^{ème} axe	Page 88
Tableau n°9	Tableau des verbatim du 4 ^{ème} axe	Page 94

Liste des figures

Figure n° 1	Les approches de la conduite du changement	Page 17
Figure n° 2	Les outils de l'approche instrumentale	Page 19
Figure n° 3	Comprendre le changement organisationnel	Page 31
Figure n° 4	Les compétences sollicitées par un dirigeant selon les rôles joués	Page 39
Figure n° 5	Changement versus transformation	Page 41
Figure n° 6	L'arbre de la transformation	Page 45
Figure n° 7	La gestion du changement agile	Page 47
Figure n° 8	Change readiness	Page 48
Figure n° 9	La marguerite sociologique	Page 52
Figure n° 10	Le système de valeur	Page 54
Figure n° 11	La marguerite sociologique	Page 55
Figure n°12	Organigramme de la macro-structure de SONATRACH	Page 58
Figure n°13	Organigramme de la direction transformation SH2030	Page 61
Figure n°14	Organigramme de la direction TRH	Page 67
Figure n°15	Modèle qualitative	Page 71
Figure n°16	L'analyse thématique par NVIVO	Page 98

Liste des abréviations

TRF	Direction stratégie SH2030
TRH	Transformation ressources humaines
SH2030	Vision SONATRACH 2030
SH	SONATRACH
SMA	SONATRACH Management Academy
IAP	Institut Algérienne de pétrole
DT	Direction de Transformation
BIZDEV	Business development

Introduction

L'environnement économique actuel est complexe et en constante évolution. Les entreprises sont confrontées à des défis tels que la mondialisation, la concurrence accrue, l'innovation technologique, la demande croissante des consommateurs pour des produits et services durables, ainsi que des pressions réglementaires et sociétales. Pour rester compétitives et durables, les entreprises doivent être en mesure de s'adapter à ces défis et de conduire des changements significatifs.

Dans un tel contexte, la compétitivité et la concurrence peuvent être des sources de pression pour les entreprises, mais elles peuvent également les inciter à innover et à améliorer leur performance. Les entreprises qui réussissent sont celles qui sont capables de s'adapter et de se différencier de leurs concurrents en offrant des produits et services innovants et de qualité supérieure (Autissier, et al. 2019 p.18).

D'ailleurs la nécessité de changement peut être motivée par plusieurs facteurs, tels que la nécessité de réduire les coûts, d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de s'adapter à des changements réglementaires, ou d'adopter de nouvelles technologies pour répondre aux besoins du marché. Les dirigeants doivent être en mesure de comprendre ces facteurs et de conduire le changement de manière efficace pour assurer la réussite de l'entreprise. (Autissier, et al. 2019 p.18).

Dans des cas pareils l'intervention du dirigeant « leader » est essentielle pour la réussite de la conduite du changement. Les dirigeants doivent avoir une vision claire et convaincante pour l'avenir de l'entreprise et être capables de communiquer efficacement cette vision à tous les niveaux de l'organisation. Ils doivent également être en mesure de mobiliser les employés autour de cette vision et de les inciter à agir en conséquence.

Pour plusieurs auteurs et chercheurs du domaine le rôle du leader dans la conduite du changement est crucial, car il doit mobiliser et motiver les membres de son équipe pour atteindre les objectifs de changement de l'organisation. Le leader doit alors jouer plusieurs rôles clés pour assurer la réussite de la conduite du changement. Tout d'abord, il doit être un catalyseur pour le changement en identifiant les opportunités et les défis clés de l'environnement économique et en alignant l'entreprise sur ces changements. Il doit ensuite créer un environnement propice au changement en établissant des objectifs clairs, en

identifiant les obstacles potentiels et en élaborant des plans pour surmonter ces obstacles (Semaoune et khiat, p.543)

L'adoption d'un style de leadership approprié est donc nécessaire afin d'assurer la réussite d'un projet de changement. Le leadership transformationnel est un style de leadership qui consiste à inspirer et à motiver les membres d'une organisation à atteindre des objectifs communs en leur montrant une vision inspirante de l'avenir et en les encourageant à développer leur potentiel individuel. Dans le contexte de la conduite du changement, le leadership transformationnel est particulièrement utile car il permet aux leaders de créer une culture de changement positif dans l'organisation. (Bouchikhi, et al p.789)

Les nouveaux rôles des managers face aux impératifs de changement impliquent de savoir anticiper les évolutions, faciliter la communication, accompagner les équipes, maintenir la motivation et créer une culture d'entreprise favorable au changement. Les managers doivent donc être en mesure de s'adapter rapidement aux nouvelles réalités et de trouver des solutions innovantes pour faire face aux défis du changement.

Objectif de l'étude:

Cette étude vise à enquêter sur le changement qui s'opère au sein de l'entreprise SONATRACH en déterminant le type de changement, le style de leadership nécessaires à la réussite du projet de la conduite du changement envisagé et en montrant l'importance du leadership comme porteur de projet dans la gestion du changement, tout en soulignant l'importance des nouveaux rôles des managers qui doivent être adoptés dans la conduite du changement. Pour SONATRACH l'un des projets qui a été particulièrement mis en avant durant l'année 2021, est Le projet de Transformation des Ressources Humaines (TRH) constitue un tournant majeur dans la vie de l'entreprise. Il s'agit d'une initiative de transformation qualitative visant à optimiser de manière durable la gestion de carrière des collaborateurs. Ce projet offre un cadre évolutif adapté à chaque profil, favorisant ainsi l'émergence des compétences et des talents. L'objectif ultime est d'atteindre un niveau élevé d'efficacité opérationnelle dans l'ensemble des activités de l'entreprise.(algerian press service)

Pour demeurer le fleuron de l'économie algérienne et se hisser dans le top 5 des entreprises internationales dans le secteur de l'énergie à l'horizon de 2030 SONATRACH a opéré sa transformation en profondeur. Au registre de la modernisation de la gestion de l'Entreprise, SONATRACH a intensifié ses efforts en vue du parachèvement de l'implémentation de différents projets structurants tels que le système d'information intégré (ERP), la transformation des processus Ressources Humaines, et l'optimisation des coûts.

Développer les compétences et la prise de responsabilité compte parmi les axes majeurs de modernisation du management de l'Entreprise. Cette stratégie vise à encourager l'excellence professionnelle des salariés dans le cadre d'une relation « Gagnant-Gagnant » entre l'employeur et les employés. La SONATRACH Management Academy offre ainsi un programme de développement du leadership. S'inscrivant dans cette mouvance, le programme « Top 200 », vise la formation des jeunes talents de l'entreprise aux techniques les plus avancées de management. Ce programme vise la formation et la préparation de 200 managers sur la base de la « performance et l'excellence » pour diriger l'avenir de SONATRACH. (SONATRACH , 2021)

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

Quels sont les nouveaux rôles des managers permettant la réussite de la mise en œuvre de projet de service TRH au sein de l'entreprise SONATRACH ?

Pour répondre à cette question principale nous avons besoin de poser d'autres questions secondaires qui sont les suivantes :

Q1 : Quels sont les nouveaux rôles des managers dans la conduite du changement de SONATRACH ?

Q2 : Quel est le type de changement adopté dans ce projet de transformation ressources humaines ?

Q3 : Quel est le style de leadership que les managers doivent adopter pour conduire le projet de TRH

Q4 : Quelles sont les compétences de leadership nécessaires pour réussir la mise en œuvre du projet TRH ?

Q5 : Comment faire face a la résistance pendant le processus de transformation de service ressources humaine?

Méthodologie :

Pour répondre à notre problématique «Quels sont les nouveaux rôles des managers qui permettre la réussite de la mise en œuvre du projet de service TRH au sein de l'entreprise SONATRACH ? » Nous avons effectué une enquête de terrain basée sur des entretiens avec les décideurs de changement au sein de l'entreprise et avec les acteurs principaux dans le changement. Dans cette recherche nous utiliserons la méthode qualitative. Cette méthode permet la connaissance et la compréhension du phénomène de la conduite du changement en entreprise ainsi que le rôle des managers dans l'entreprise SONATRACH.

Pertinence de la recherche :

Cette étude a une pertinence managériale et scientifique importante car elle se concentre sur la transformation de SONATRACH en mettant l'accent sur la valorisation de son capital humain. Le projet TRH est une composante essentielle de la stratégie de SONATRACH à l'horizon 2030, axée sur l'amélioration de la performance de l'entreprise et de son personnel. SONATRACH, avec son projet de Transformation des Ressources Humaines (TRH), entreprend une révision de ses processus RH en se focalisant sur l'efficacité et la performance. Ce projet vise à concevoir de nouveaux processus qui reposent sur une gestion des ressources humaines structurée autour de parcours de carrière organisés. Cela comprend également la mise en place d'un management de la performance efficace, la préparation de la relève en identifiant les hauts potentiels, le développement ciblé des compétences et un recrutement axé sur l'excellence. Aussi la nouvelle nomenclature de postes structurée autour de filières professionnelles et intégrant des référentiels de compétences techniques et comportementales offre une approche plus claire et cohérente pour la gestion des ressources humaines.

Plan du mémoire :

Introduction générale.

Chapitre I: La revue de littérature et le cadre conceptuel.

Le premier chapitre concerne la revue de la littérature et le cadre conceptuel. Dans la revue de la littérature, nous débutons par une présentation de l'historique des principaux travaux fait en conduite de changement puis dans un second point nous montrons les compétences clés des managers dans la conduite du changement et les nouveaux rôles des managers pour faire face à la complexité de l'environnement actuel. Pour le cadre conceptuel nous présentons la conduite de changement et les concepts essentiels autour de styles de leadership associé.

Chapitre 2 : Cadre méthodologique.

Ce chapitre présente la construction méthodologique de notre étude, la problématique de recherche, la discussion des concepts, la démarche méthodologique et enfin les problèmes rencontrés.

Chapitre 3 : Analyse de résultats et discussions . Le dernier point est consacré au cas pratique que nous avons étudié. Nous commençons par présenter le changement effectué à SONATRACH et les nouveaux rôles des managers permettant la réussite de la mise en œuvre de projet de service TRH au sein de l'entreprise SONATRACH puis nous passons à la présentation des résultats. Le troisième point concerne la discussion des résultats. Puis dans le dernier point, nous proposons les solutions en termes de conduite de changement.

Enfin nous terminons notre travail par une conclusion générale.

Chapitre 01 :

Revue et cadre conceptuel

Section 1 : Revue de littérature

Dans la revue de littérature nous allons traiter l'importance du rôle des managers faisant preuve de leadership dans la conduite du changement et cela à travers plusieurs théories, modèles et études antérieures.

Le changement, attendu ou inattendu, a conduit des entreprises à la faillite et en a rendu d'autres plus fortes. Pensez à Kodak, Atari, Blockbuster, Netscape et Nokia - toutes les marques renommées avec des réussites significatives jusqu'à ce qu'elles soient dépassées en raison de leurs pratiques commerciales obsolètes. "C'est comme ça qu'on a toujours fait" ne permet pas aux entreprises de se réinventer pour aller à la rencontre du marché là où il se trouve, ou là où il va. De ce fait, la conduite du changement est une compétence régulièrement évoquée dans les écoles de commerce et au sein des entreprises.

1- Les approches de la conduite du changement

On peut considérer que les phénomènes de changement sont étudiés au niveau de théories issues de la psychologie et la sociologie des organisations.

Au cours des 60 dernières années, la gestion du changement est devenue un domaine à part entière, avec ses propres théories, modèles, processus, outils et compétences. L'évolution vers un changement exponentiel contraint les entreprises à adopter une approche axée sur le changement ou la transformation pour piloter efficacement tous leurs projets de changement. L'objectif est d'établir une base solide et de développer la capacité à s'adapter. De nombreuses entreprises ont ainsi mis en place des départements dédiés à la transformation. (Autissier D. &.-W., 2018)

Selon Autissier l'analyse historique des méthodes de la conduite du changement nous amène à définir 5 approches à partir des travaux de Lewin de 1940 jusqu'aujourd'hui. Comme l'illustre la figure suivante :

Figure n° 01 : les approches de la conduite du changement

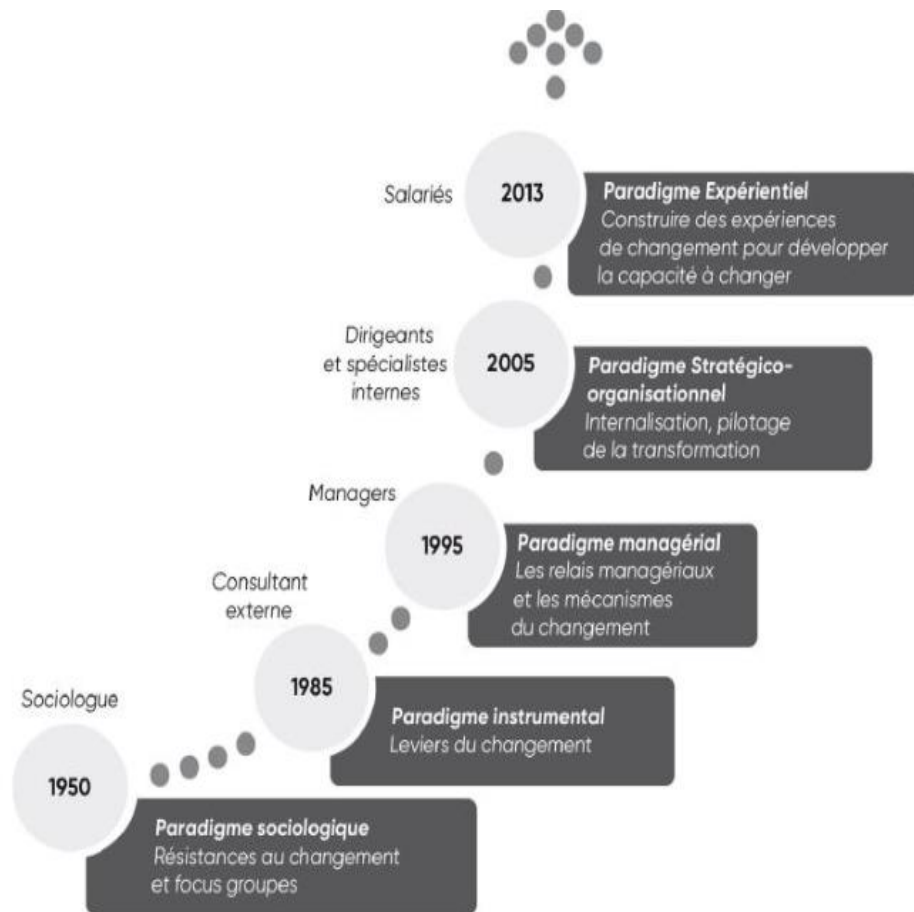


Figure n° 01 : les approches de la conduite du changement

Source : (Autissier & Moutot, 2018)

Etape 1 : l'approche sociologique de Lewin dans les années 1950 :

Pour Lewin le changement organisationnel est considéré comme un projet (un début, une fin, des actions dédiées). L'approche sociologique et psychologique de Lewin (1951) insiste sur le rôle de l'individu dans des groupes sociaux pour communiquer le changement et comprendre la dynamique de groupe dans la conduite du changement (focus groupes). Lewin est connu pour ces travaux sur la résistance au changement et les focus groupes. Selon lui, l'individu développe une résistance au changement. L'interprétation des expériences de Lewin permet à Autissier de développer d'autres mécanismes qui sont les suivants :

- Préciser la cible du changement, ainsi que tous les acteurs concernés et ceux qui vont actionner le changement de manière concrète.
- Organiser le « quoi » et le « comment » du changement par rapport au pourquoi.
- Savoir communiquer le changement.

- Privilégier des temps d'expérimentations du changement.
- Créer des focus groupes au sein de l'entreprise.

L'approche de Lewin en matière de conduite du changement consiste à persuader les individus de l'importance du changement afin de surmonter les résistances. (Autissier D. &- W., du changement à la transformation , 2018)

Etape2 : Le changement comme objet gestionnaire : l'approche instrumentale de Kanter dans les années 1970/1980

L'approche instrumentale du changement de Rosabeth Moss Kanter se concentre sur la gestion du changement comme un objet plutôt qu'une expérience à vivre. Selon cette approche, le changement doit être traité comme un processus gérable, rationnel et planifié, qui utilise des méthodes et des outils spécifiques. Kanter appui sur la nécessité du changement dans les organisations, et que les gestionnaires doivent être capables de le gérer efficacement pour maintenir leur compétitivité. Elle identifie cinq éléments clés pour une gestion réussie du changement tels que :

La vision : les managers doivent avoir une vision claire de ce que l'organisation devrait être après le changement.

La communication : les managers doivent communiquer la vision de manière claire et concise pour obtenir le soutien de tous les acteurs de l'organisation.

La participation : les managers doivent impliquer les employés dans le processus de changement pour obtenir leur engagement et leur soutien.

Le renforcement positif : les managers doivent renforcer les comportements positifs qui soutiennent le changement.

Le suivi et l'évaluation : les managers doivent suivre et évaluer régulièrement les progrès pour s'assurer que le changement se déroule comme prévu et apporter des ajustements si nécessaire.

L'approche instrumentale de Kanter met l'accent sur la planification, l'analyse et le contrôle du processus de changement. Bien qu'elle puisse être efficace dans certaines situations, elle peut également négliger les aspects émotionnels et culturels du changement et ne pas tenir

compte des réactions humaines imprévisibles qui peuvent survenir lors du processus de changement. (Autissier D. &.-W., question(s) de management, 2018)

Figure n° 02 : les outils de l'approche instrumentale



Source : (Autissier D. &.-W., question(s) de management, 2018)

Etape 3 : Les managers acteurs du changement : l'approche managériale de Kotter dans les années 1990/2000

La théorie du changement de Kotter est couramment utilisée pour gérer les transformations dans les entreprises et les organisations. Selon Kotter, les managers jouent un rôle crucial dans la réussite du changement organisationnel en tant que leaders actifs, en impliquant leur équipe. Ainsi, il propose une série d'étapes pour conduire efficacement le changement, en commençant par la création d'une vision claire de l'avenir de l'entreprise, et en la communiquant efficacement à tous les niveaux de l'organisation. (Autissier D. &.-W., question(s) de management, 2018)

Afin d'atteindre cet objectif, les managers doivent identifier les personnes clés pour soutenir cette vision et former une coalition de soutien pour mener à bien le changement. Ils doivent ensuite communiquer cette vision de manière à susciter l'adhésion et l'engagement des employés à tous les niveaux de l'organisation, tout en fournissant les ressources et les formations nécessaires pour les aider à s'adapter au changement. Pour maintenir l'élan, Kotter suggère de mettre en place des changements qui apportent des résultats rapides Renforçant ainsi la confiance et l'engagement des employés dans le processus de changement.

Par ailleurs, en vue d'intégrer la nouvelle vision ainsi que les nouvelles valeurs et les nouveaux comportements dans l'ensemble de l'organisation, les managers doivent ancrer le changement dans la culture organisationnelle. à fin de maintenir la vision à long terme, les

managers doivent continuer à fournir un leadership incitant l'élan et l'engagement des employés. (Autissier & Metais-Wiersch, Du Changement à la Transformation, 2018)

Les 8 étapes du modèle de John Kotter pour le changement organisationnel :

1-Créer l'urgence : Il faut susciter un sentiment d'urgence en soulignant les contraintes externes et les possibles sanctions du marché pour motiver le besoin de changement.

2-Former une coalition puissante : Les leaders, à tous les niveaux de l'organisation, doivent établir une équipe légitime et influente pour conduire le changement et mobiliser les collaborateurs.

3-Créer une vision du futur : Définir clairement la vision de ce que sera l'état futur après le changement, afin de rassurer les parties prenantes et de donner une direction claire à suivre.

4-Communiquer la vision du futur : La communication régulière de la vision du changement est essentielle, en mettant l'accent sur l'urgence et en expliquant les raisons et les objectifs du changement.

5-Inciter à l'action : Les managers doivent encourager les collaborateurs à expérimenter le changement de manière concrète, à surmonter les obstacles et à traiter les résistances, en facilitant l'opérationnalisation des changements dans les activités quotidiennes.

6-Générer des victoires à court terme : Il est important de planifier des jalons et de réaliser des succès rapides tout au long du projet de changement, afin de maintenir l'engagement et la motivation des parties prenantes.

7-Consolider les succès : Les victoires rapides doivent être généralisées à l'ensemble du périmètre du changement, passant ainsi de l'expérimentation à une mise en œuvre à grande échelle, permettant à toute l'organisation de passer d'un état à un autre.

8-Ancrer le changement : Assurer que le changement est durablement intégré dans l'organisation, les pratiques et les comportements. Cela peut être un défi, car cela nécessite du temps et peut impliquer des changements culturels et comportementaux. L'évaluation du niveau d'ancrage du changement peut aider à mesurer son succès. (Autissier D. &.-W., question(s) de management, 2018)

Etape 4 : Le changement collaboratif : l'approche collaborative et internalisée depuis les années 2000 :

L'approche collaborative et internalisée dans la conduite du changement consiste à impliquer activement les parties prenantes dans le processus et à les amener à intégrer les nouvelles pratiques et stratégies dans leur quotidien. Cette méthode vise à créer un sentiment d'appartenance et à mobiliser les énergies autour d'un objectif commun, en impliquant tous les acteurs concernés, qu'ils soient des employés, des managers ou des clients. Les parties prenantes sont intégrées dès le début du processus et sont régulièrement consultées pour s'assurer que le changement est en phase avec leurs attentes.

Cette approche cherche également à internaliser le changement dans la culture de l'entreprise ou de l'organisation, en visant à transformer les mentalités et les comportements pour assurer une évolution durable. Pour mettre en place une approche collaborative et internalisée, il est essentiel de suivre plusieurs étapes clés. Tout d'abord, il faut impliquer toutes les parties prenantes dès le début du processus de changement. Ensuite, il est important de communiquer de manière transparente et régulière pour maintenir l'engagement et la motivation.

Une autre étape clé consiste à co-créer des solutions et des stratégies avec les parties prenantes pour s'assurer que le changement répond à leurs besoins et attentes. De plus, il est important de favoriser l'apprentissage et la formation pour aider les parties prenantes à s'approprier les nouvelles pratiques et les nouveaux outils. Enfin, l'évaluation régulière de l'impact du changement et l'ajustement si nécessaire permettent de s'assurer que les objectifs sont atteints. (Autissier D. &.-W., question(s) de management, 2018)

Etape 5 : Stratégie et pilotage de la transformation : l'approche transformation pour une vision plus macro aujourd'hui

Pour assurer le succès de la transformation, il est important d'adopter une approche itérative et agile pour s'adapter aux imprévus et aux changements. Il est également essentiel d'impliquer tous les acteurs de l'entreprise dans la transformation, afin de maximiser les chances de succès. La gestion du changement, permettant d'accompagner un changement de manière micro est complété par la gestion de la transformation au niveau macro. Celle-ci qui a un triple objectif :

- Développer l'innovation et les nouveaux business modèles et accélérer les transformations pour répondre aux marchés avec des temps de plus en plus courts ;
- Piloter les transformations en lien avec la stratégie de l'entreprise ;

- Mesurer et faire progresser la capacité à changer de l'organisation.

Il s'agit en fait de recoller les dispositifs d'accompagnement à des impératifs stratégiques en répondant aux questions suivantes :

- Les projets permettent-ils la réalisation de la stratégie ?
- Tous les sujets stratégiques sont-ils couverts par des projets de changement ?
- Comment développer l'innovation à tous les niveaux de l'organisation ?
- Comment transformer des innovations en nouveaux business et nouveaux business modèles? (notamment au travers du digital)
- Comment créer les conditions et les dispositifs de l'innovation ?
- Comment développer la mise à l'échelle des innovations pour qu'elles deviennent un enjeu de business ?
- Comment accélérer les innovations et le processus de mise sur le marché ?
- Comment développer la capacité à changer des salariés et de l'organisation dans son ensemble ?
- Comment intégrer la prospective des métiers ?

Toutes ces questions constituent une première feuille de route d'une direction de la transformation. (Autissier D. &.-W., question(s) de management, 2018)

2- Les études antérieures sur la conduite du changement :

Par son étude « changement agile comme réponse aux enjeux collaboratifs et digitaux des organisations (David Autissier et al 2018) » : Autissier a introduit le concept du changement agile qui a évolué de l'industrie informatique à la sphère organisationnelle. Le changement agile signifie l'adaptabilité, la réactivité et la flexibilité. L'article propose une approche méthodologique collaborative pour la gestion du changement qui va au-delà des compétences des gestionnaires. Cette approche vise à relever les défis actuels de la collaboration et de la numérisation dans les organisations. L'approche de changement agile vise à libérer le dialogue et à promouvoir la co-construction, en utilisant des applications numériques collaboratives pour atteindre la massification. Le concept de changement agile

ouvre la discussion sur l'innovation managériale et la nécessité de pratiques opérationnelles moins descendantes, plus autonomes et responsables. En général, l'article fournit des informations sur l'importance de la gestion agile et la nécessité d'approches collaboratives pour la gestion du changement dans les organisations. (LE CHANGEMENT AGILE COMME RÉPONSE AUX, 2015)

Dans leur article sur « **Le carré du changement. Acceptation du changement dans la culture arabe chinoise et occidentale (David Autissier, Kevin Johnson, Jean-Michel Moutot, 2017)** », Moutot et al. (2017) relèvent la question des différentes interprétations et définitions culturelles du changement dans les cultures arabe, chinoise et occidentale. Selon leur article les auteurs comparent trois livres sur les mécanismes du changement en français, en mandarin et en arabe, et proposent une définition culturelle du changement. Ils identifient quatre thèmes qui définissent et différencient la notion de changement : le rôle de la résistance, l'importance de la transformation, l'énergie requise pour le changement et la focalisation sur la dynamique de groupe. Les auteurs proposent un modèle 2x2 appelé "carré du changement" pour décrire la notion culturelle de changement. L'article discute du concept de changement et de ses différentes perceptions, objectifs, méthodes et actions dans différentes cultures, en particulier dans les cultures arabe, asiatique et occidentale. Le modèle "carré du changement" est proposé pour comprendre les différences culturelles dans la perception et la gestion du changement. (autissier, moutot, & johnson, 2017)

3- Revue de littérature sur le rôle de manager dans la conduite du changement :

Étude de « Leadership and Organizational Change Management in Unpredictable Situations in Responding to Covid-19 Pandemic (Maqsood Hussain Junnaid, Mohammad Saleh Miralam, Vikram Jeet 2019):

Cet article met en avant l'importance d'une gestion efficace du changement et d'un leadership adapté dans des situations imprévisibles telles que la pandémie de COVID-19. Il explore les différentes approches, théories, concepts, outils et techniques de leadership qui sont liés aux changements organisationnels. L'article souligne également l'importance de la gestion des ressources humaines pour atteindre des avantages concurrentiels pour les organisations. Il met en évidence la nécessité de stratégies pour attirer et fidéliser les employés talentueux, créer un environnement de travail positif et améliorer les performances individuelles grâce à des programmes de formation et de développement. L'article conclut que le leadership est une ressource importante pour les organisations, en particulier dans la mise en œuvre de

changements forcés par l'environnement externe. Les recommandations pour les praticiens et les gestionnaires incluent l'identification de modèles de changements appropriés, une communication efficace, la construction de relations efficaces, l'investissement dans les personnes, la mise en place d'un objectif central, la durabilité et la promotion de la collaboration.

Les managers jouent un rôle essentiel dans la gestion du changement. Ils doivent posséder des qualités humaines et charismatiques, informer et sensibiliser les parties prenantes aux risques et problèmes liés au changement. Les managers leaders doivent également formuler des stratégies pour retenir et développer les talents, motiver les employés, créer un environnement de travail positif et favoriser la collaboration. Le leadership transformationnel est mis en avant comme étant particulièrement efficace dans la gestion du changement. Ce type de leadership charismatique, axé sur la vision et capable de gagner la confiance des employés, est positivement lié à la performance des employés et permet de mobiliser l'organisation autour du changement. Il est considéré comme une ressource importante pour les organisations confrontées à des changements imposés par l'environnement externe. (Maqsood Hussain Junnaid, 2019)

Étude “Successful organizational change: integrating the management practice an scholarly literatures (jeroen et al, 2018)”:

L'objectif de cette étude était d'examiner les différentes approches et modèles de gestion du changement organisationnel, ainsi que les pratiques fondées sur des preuves pour une mise en œuvre efficace du changement. Les auteurs soulignent l'importance d'une vision convaincante, de l'implication des parties prenantes, du soutien de la direction, de la communication, des structures de transition, des micro-processus et de l'expérimentation, de l'évaluation des progrès et des résultats, et de l'institutionnalisation du changement. L'article fournit également une liste de références académiques sur divers sujets liés au changement organisationnel. Les auteurs soulignent la nécessité d'adapter les principes fondés sur des preuves aux situations spécifiques et d'aligner les objectifs individuels, de groupe de travail et organisationnels dans le contexte du changement.

L'article souligne que les leaders jouent un rôle central dans le changement organisationnel. Les managers de différents niveaux hiérarchiques peuvent servir d'agents de changement et de modèles de rôle. Les auteurs soulignent l'importance de la confiance, du soutien, de l'honnêteté et de la transparence des leaders dans la création d'un environnement

psychologiquement sûr où il y a de la place pour les erreurs et l'apprentissage. Les managers doivent être capables de gérer les différentes demandes liées au changement, tout en équilibrant les intérêts des employés, des clients, de leurs hiérarchies et d'eux-mêmes. Les auteurs soulignent également l'importance de la formation et du développement des compétences des leaders en matière de changement, ainsi que l'importance la construction de la compétence des agents de changement internes. Les managers doivent aider les employés à travers le processus de changement, être en contact fréquent avec eux et recueillir leurs commentaires. Les auteurs soulignent également l'importance de la suppression des barrières structurelles telles que les règles ou les descriptions de poste qui pourraient entraver les employés à agir de manière cohérente avec le changement. (JEROEN, ROUSSEAU, & DE CREMER, 2018)

4-Revue de littérature sur le rôle de leadership dans la conduite du changement :

L'étude "Impact of perceived authentic leadership on employees' positive emotions during organizational change (ZAKIR AHMED et al, 2019)":

Cet article de recherche examine l'impact du leadership authentique sur les émotions positives des employés pendant les changements organisationnels, avec la confiance dans le leader comme variable médiatrice. Les résultats montrent que le leadership authentique a un impact significatif sur les émotions positives des employés pendant les changements organisationnels, avec une médiation partielle de la confiance envers le leader. L'étude fournit des preuves empiriques de l'importance du leadership authentique dans la formation des émotions des employés pendant les processus de changement organisationnel. La population comprend des employés ayant au moins 2 ans d'expérience dans une entreprise de télécommunications au Pakistan, et la taille de l'échantillon est de 214. L'étude utilise la modélisation par équations structurelles (SEM) basée sur les moindres carrés partiels (PLS) pour tester les hypothèses. Les résultats montrent que le leadership authentique perçu affecte les émotions positives et la confiance envers le leader, et que la confiance envers le leader médiatise la relation entre le leadership authentique perçu et les émotions positives. L'étude a également identifié des limitations, telles que l'impossibilité de généraliser les résultats à d'autres industries et entreprises. (Muhammad, SOOMRO, & KATPER)

L'étude « Le Rôle Du Leadership Transformationnel Dans La Mise En Place D'un Management Par La Qualité Totale- Étude Empirique Sur Un Echantillon D'entreprise (BOUCHIKHI et al, 2021) » :

Cet article vise à déterminer l'impact des caractéristiques de leadership transformationnel dans la mise en œuvre de la gestion de la qualité totale dans un échantillon d'entreprises. L'étude a montré une forte corrélation entre les caractéristiques de leadership transformationnel et les principes généraux de la gestion de la qualité totale, et ce malgré le manque de participation des cadres intermédiaires dans l'entreprise. L'article suggère que les gestionnaires devraient adopter l'autonomisation en tant que stratégie moderne pour encourager le leadership transformationnel à améliorer continuellement les services offerts pour atteindre la croissance et le développement. Les résultats montrent un impact significatif du leadership transformationnel sur l'avantage organisationnel et l'importance de considérer le contexte culturel et l'engagement des employés dans la mise en œuvre de la gestion de la qualité totale. L'étude recommande de promouvoir une plus grande participation des employés dans le processus administratif et de développer les caractéristiques de leadership transformationnel chez les gestionnaires.

Le leadership transformationnel est un style de leadership qui vise à inspirer et à motiver les employés à atteindre des objectifs communs en créant une vision partagée et en encourageant l'innovation et le changement. Les caractéristiques du leadership transformationnel comprennent l'effet exemplaire, l'impulsion inspiratrice, la stimulation intellectuelle, la considération individuelle et l'autonomisation. Les études ont montré que le leadership transformationnel a un impact significatif sur l'avantage organisationnel et peut aider à promouvoir une culture professionnelle, à résoudre les problèmes plus efficacement et à renforcer le développement des employés. Les gestionnaires devraient chercher à développer les caractéristiques de leadership transformationnel chez eux-mêmes et chez leurs employés pour améliorer continuellement les services offerts et atteindre la croissance et le développement. (Rédha, amari, & sadouki, 2021)

L'Étude de “Change leadership in the 21st century (Dumas et Beinecke (2017))”:

L'article "Change leadership in the 21st century" explore le concept de leadership du changement dans les organisations modernes. Les auteurs soutiennent que le rythme du

changement au 21^e siècle s'est accéléré, et que les organisations doivent s'adapter rapidement pour rester compétitives. Le leadership du changement est une compétence essentielle pour les leaders dans ce contexte, car il leur permet de faciliter et de gérer efficacement le changement.

Les auteurs examinent la littérature existante sur le leadership du changement, identifiant trois approches principales: descendante, ascendante et collaborative. Le leadership du changement descendant implique que les leaders imposent le changement d'en haut, tandis que le leadership du changement ascendant implique que le changement émerge de l'intérieur de l'organisation. Le leadership du changement collaboratif implique que les leaders travaillent entre eux pour développer et mettre en œuvre le changement.

Les auteurs soutiennent que le leadership efficace du changement nécessite une combinaison de ces approches. Les leaders doivent être capables de définir une vision claire pour le changement, tout en impliquant les employés et les parties prenantes pour obtenir leur soutien. Ils doivent également être capables d'adapter leur approche en fonction des circonstances changeantes.

Les auteurs présentent une étude de cas d'une initiative de changement réussie dans une organisation de soins de santé pour illustrer leurs points de vue. Ils concluent que le leadership efficace du changement est crucial pour les organisations au 21^e siècle, et que les leaders doivent être capables de combiner différentes approches pour réussir. (Dumas & Beinecke, 2018)

En guise de toutes ces études antérieures, nous constatons que ces études ont traité séparément les variables de notre recherche telle que le rôle du manager leader et la conduite du changement sans montrer l'effet de la première sur la seconde. Ce qui distingue notre étude des études précédentes, c'est que nous tenterons d'étudier les nouveaux rôles des managers dans la préparation de la mise en œuvre de projet de transformation des ressources humaines dans sa deuxième phase imposés par les enjeux de la concurrence accru du nouveau système économique.

Section 2 : Cadre conceptuel

Notre environnement est en profonde mutation notamment en raison des évolutions technologiques, de la mondialisation, des transformations des logiques productives (devenant de plus en plus abstraites et digitalisées), de l'apparition de nouveaux acteurs sur les différents marchés, etc.

Ces transformations poussent les organisations vers un univers de plus en plus complexe avec de nombreuses incertitudes, une volatilité accrue des demandes et des besoins des clients et des différentes parties prenantes. Dans cet environnement en évolution constante, les organisations ont donc besoin de mettre en place des actions de conduite du changement pour développer leurs performances. Beaucoup d'entre elles ignorent pourtant qu'il est aussi parfois important de repenser leur stratégie en ressources humaines pour occasionner des bénéfices faramineux et croître rapidement en devançant l'adversité.

Repenser la stratégie RH en entreprise entraîne des transformations et l'adoption d'une approche normalisée pour encadrer et exécuter ces initiatives de transformation est primordiale pour que celles-ci soient fructueuses.

1- Le changement organisationnel :

• Définition de la notion de changement organisationnel:

Le changement organisationnel peut être décrit comme un processus de transformation, qu'il soit radical ou marginal, qui intervient tout au long de l'évolution des organisations. Il implique des modifications significatives des structures et des compétences, et est influencé par les dynamiques politiques, économiques et sociales de l'environnement de l'entreprise. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelle et humaine de l'entreprise (valeurs, normes, comportements) (Barabel & Meier, 2022, p. 633).

Le processus de changement organisationnel implique souvent une analyse approfondie de la situation actuelle, la formulation d'une vision ou d'un état désiré, la planification des actions à entreprendre, la mobilisation des ressources nécessaires, la communication et la sensibilisation des parties prenantes, la mise en œuvre des actions de changement et l'évaluation des résultats obtenus.

Selon le naturaliste anglais Charles Darwin, « les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux

changements ». Peu importe la taille d'une organisation, la résistance au changement est un phénomène normal. Les personnes comme les organisations ont des difficultés à accepter que le statu quo soit remis en question. Le statu quo leur apparaît comme une situation d'équilibre (même si cet équilibre n'est que précaire), et tout changement visant à remettre en question cet équilibre est, par conséquent, ressenti comme une source d'insécurité. (Dejoux, 2023)

- **Comprendre le changement organisationnel :**

Selon la perspective fonctionnaliste, les changements au sein des organisations résultent de leur adaptation à un environnement perturbé. Le CETO (le Centre d'Études de Transformation des Organisations) s'est intéressé aux facteurs qui motivent ces changements « le pourquoi ? » et aux orientations à adopter pour implémenter le changement « le quoi ». La combinaison des deux a donné naissance à la question de recherche posée, à savoir : quelles actions une organisation engagée dans un processus de changement organisationnel.

Le lien entre le "comment" et le processus de réalisation du changement se réfère à la compréhension de la démarche mise en œuvre pour produire le changement ainsi que des différents rôles adoptés par les acteurs concernés. Il est important de comprendre les rôles des différents acteurs impliqués dans le processus de changement car cela peut aider à identifier les obstacles potentiels à la réalisation du changement. En comprenant les rôles et les responsabilités de chacun, les dirigeants peuvent mieux soutenir les acteurs clés pour s'assurer que le changement est mis en œuvre avec succès. Cela implique d'étudier dans quelle mesure le changement produit des effets organisationnels positifs compte tenu des intentions de départ (le pourquoi).

Le changement sous l'angle de son contexte : « le pourquoi »

Les études sur l'analyse du contexte visent à comprendre les éléments clés du changement, tels que les sources, les enjeux, les contraintes et les besoins inhérents. Pour y parvenir, les chercheurs se posent une série de questions, telles que celles liées au caractère émergent ou imposé du changement, à l'innovation ou à l'adaptation de l'organisation et à l'acceptation ou à la controverse du changement. Cette compréhension permet d'établir un état des lieux du changement et de mieux comprendre les différentes perceptions et les points de vue des parties prenantes impliquées.

Le changement sous l'angle de son contexte: « le quoi »

Les études qui se concentrent sur le contenu d'un changement organisationnel accordent une attention particulière à l'objectif visé par le changement, la situation désirée après le changement et la stratégie souhaitée pour ce changement. Ces études cherchent à déterminer le type de changement approprié pour atteindre les résultats escomptés. Autrement dit, elles tentent de définir le type de changement qui produira les effets désirés, qu'il s'agisse de revoir la vision de l'organisation, de modifier son alignement, d'utiliser des leviers différents pour améliorer la performance ou de mettre en place de nouveaux mécanismes.

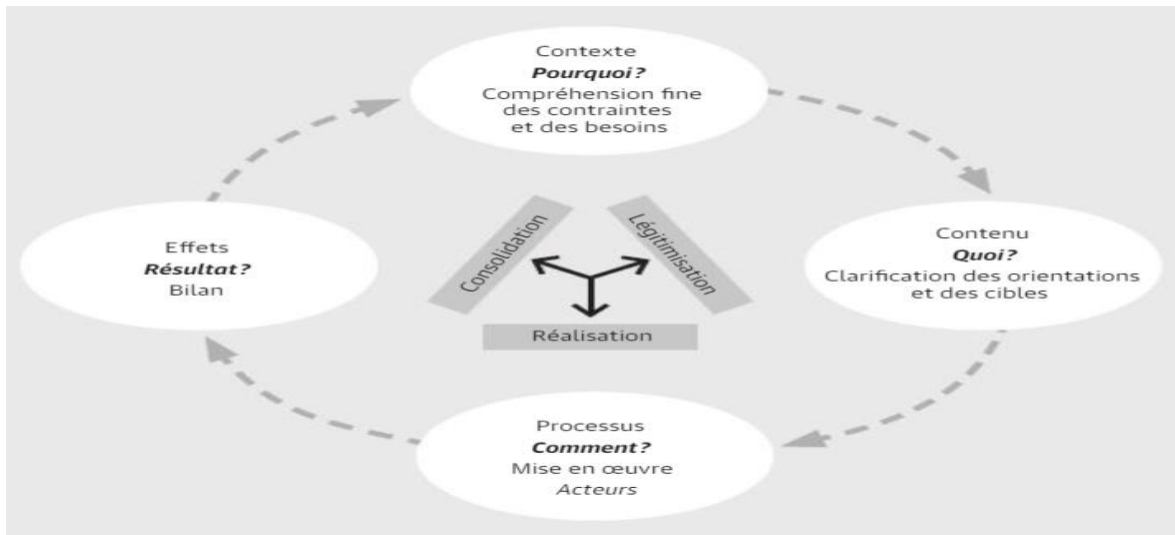
Le changement sous l'angle des processus à déployer et du rôle des acteurs : « le comment »

Le processus de changement en milieu organisationnel est un sujet d'intérêt majeur pour les chercheurs et les praticiens. Ce qui importe, c'est de savoir comment répondre aux besoins identifiés dans un contexte donné, tout en atteignant les objectifs fixés. Comprendre ce processus dynamique implique de comprendre comment la transition s'effectue une fois que le changement est enclenché, en étudiant le rôle des différents acteurs et des forces en présence. Qui exerce le pouvoir et l'influence dans ce processus de changement ? Comment les acteurs se mobilisent-ils ou résistent-ils au changement ? Quelles étapes doivent être franchies et à quel rythme ?

Le changement sous l'angle des effets « les résultats » :

Les études portent sur les effets du changement organisationnel et s'intéressent aux conséquences de ce changement, c'est-à-dire comment il génère les résultats escomptés et produit réellement de la valeur. L'objectif est d'étudier jusqu'à quel point le changement a permis à l'organisation de mieux s'adapter à son environnement, en développant de nouvelles connaissances et en conduisant à des apprentissages. On examine également si l'organisation progresse comme prévu ou si des ajustements sont nécessaires. Enfin, on cherche à déterminer si, à long terme, de nouvelles routines et façons de fonctionner se sont institutionnalisées. Pour analyser de manière structurée un changement donné, il est donc nécessaire de prendre en compte chacun de ces déterminants afin de construire une intervention adaptée. (Lauzier & Lemieux, 2018)

Figure n°03 : comprendre le changement



Source : (Lauzier & Lemieux, 2018)

2- Du management de changement a la conduite du changement :

Le terme "management du changement" a été utilisé initialement par les spécialistes des projets informatiques pour décrire la phase de développement des applications. Cependant, au fil du temps, sa définition a évolué pour intégrer davantage d'aspects psycho-sociaux et placer le facteur humain au centre de la gestion du changement. (DEVRIENDT, 2012, p. 33)

Dans les années 1980 et 1990, cette évolution a conduit à un passage de la "gestion" du changement à sa "conduite". Les dirigeants ont commencé à se poser la question de la nécessité de changer, mais avec l'évolution de l'environnement, cette question s'est estompée pour laisser place à la question de "comment changer". (AUTISSIER, BENSEBAA, & MOUTOT, 2012, p. 11)

Cette transition de la gestion à la conduite du changement a été abordée par plusieurs auteurs et chercheurs. Selon AUTISSIER, ils peuvent être classés en fonction de leur vision de la nature du changement. (Autissier, VANDANGEON-DERUMEZ, & Vas, 2014, p. 14)

3- Les différents types de changements :

Le changement peut se manifester de différentes manières en termes de portée, de profondeur et de rythme. Il peut être de nature globale ou partielle, impactant soit l'organisation dans sa totalité, soit seulement une partie spécifique. De plus, le changement peut être significatif ou marginal, s'inscrivant soit dans une perspective de continuité, soit de

rupture. Il peut également être progressif ou rapide, se déployer de manière graduelle ou, à l'opposé, se présenter comme une révolution.

- **La distinction entre micro et macro changement :**

Deux niveaux de changement peuvent être identifiés. Les micro-changements se focalisent principalement sur une partie spécifique de l'organisation. Ils peuvent englober diverses actions, telles que le développement d'un nouveau produit, l'implémentation d'un système de gestion innovant ou encore l'externalisation d'une fonction de l'entreprise, telle que la comptabilité, l'informatique ou la logistique. En revanche, les macro-changements concernent l'orientation stratégique globale de l'entreprise, sa vision du marché, ses positions concurrentielles et sa politique d'offre. Ils impliquent des décisions majeures de la direction, pouvant entraîner des repositionnements stratégiques ou des opérations de fusion/acquisition à grande échelle.

Les deux visions de changement : incrémental versus radical

- **Le changement incrémental**

Les approches de changement évolutif peuvent être différenciées en fonction de leur origine, qu'elle provienne de la direction de l'entreprise ou des gestionnaires de niveau intermédiaire. Ce type de démarche de changement est généralement dirigé par le dirigeant et a pour objectif d'expérimenter de nouvelles approches. Il s'agit davantage d'une démarche d'apprentissage et d'exploration plutôt que d'un plan de transformation explicite et formel de l'entreprise. Pour ce type de projet, un manager doit prendre le temps de susciter une prise de conscience du besoin de changer. Il doit chercher à créer un consensus sur le changement à apporter afin d'obtenir un engagement de la part des membres de l'organisation qui l'inséreront dans leurs activités quotidiennes.

- **Le changement radical :**

Le changement radical est une étape importante pour les entreprises qui souhaitent s'adapter aux évolutions de leur environnement et améliorer leur performance à long terme. Cependant, sa mise en place peut être difficile et nécessite un leadership fort et une vision inspirante pour être accepté par les collaborateurs. Le changement radical dans une organisation est caractérisé par les points suivants :

1- Il implique des modifications importantes dans les croyances, les valeurs, la stratégie et la structure de l'organisation.

2- Il est motivé par une perception globale de l'environnement de l'entreprise, et le constat d'une inadéquation entre la stratégie de l'entreprise et les circonstances prévalant dans l'environnement.

3- Pour être accepté par les collaborateurs, le dirigeant doit être porteur d'une vision inspirante et doté d'une grande capacité de leadership.

4- La mise en place d'un changement radical nécessite une transformation majeure de la carte mentale des membres de l'entreprise.

On distingue 4 types de changement radical :

La transformation : qui vise à adapter l'organisation à des circonstances radicalement modifiées,

La réorientation : qui est une réallocation globale des ressources de la firme,

La revitalisation : qui vise à remettre de l'ordre dans le fonctionnement de l'organisation,

Le redressement : qui a pour objectif d'améliorer la performance ou d'assurer la survie de l'organisation. (Barabel & Meier, 2022, p. 636)

2-5- Les différents processus de changement :

- **Les changements planifiés :**

Les changements planifiés sont souvent initiés par les managers qui ont une vision claire de l'avenir de leur entreprise et qui veulent atteindre un état souhaité. Dans cette approche, les forces motrices sont les facteurs qui poussent l'organisation vers l'état souhaité, tandis que les forces restrictives sont les obstacles qui empêchent la situation actuelle de se rapprocher de la situation désirée. Un changement planifié est un programme intensif visant à initier des changements au sein de l'organisation pour améliorer son fonctionnement, tels que l'accroissement de la flexibilité, l'augmentation de la productivité, l'innovation managériale, le renforcement de l'engagement des équipes et la redéfinition des rôles et des missions. Les tenants du changement planifié considèrent le changement comme la résultante du produit de l'action volontariste, rationnelle et délibérée des managers.

- **Les changements construits :**

L'approche "construite" du changement vise à adopter une démarche peu formalisée laissant le champ libre aux initiatives et aux interactions, en vue d'élaborer le sens de la transformation avec l'ensemble des acteurs de l'organisation. Ce type de changement émergent doit être considéré comme le résultat des interactions entre les acteurs, plutôt que comme un objectif en soi. Le changement "construit" met ainsi l'accent sur la mobilisation des ressources pour encourager l'engagement dans l'action. Il implique une modification des rôles du leadership et des acteurs, en utilisant des outils qui favorisent son appropriation et sa diffusion. (Barabel & Meier, 2022, p. 638)

3-Définition du manager :

Il existe un certain consensus parmi les différents auteurs en management concernant la définition du rôle d'un manager. Celui-ci se distingue des autres membres de l'organisation par sa mission principale : diriger et coordonner un groupe de personnes placées sous sa responsabilité. Être manager implique avant tout d'avoir une autorité de commandement.

Plus précisément, le rôle d'un manager comprend la gestion et le développement d'une équipe de travail, la réalisation d'objectifs de performance et d'efficacité au sein de l'organisation, qui sont en partie atteints grâce à la contribution d'autres personnes. Selon Spielmann (1997), la responsabilité, en particulier celle des résultats, constitue un aspect important qui délimite la frontière entre le manager et les employés. Le manager est celui qui assume la responsabilité la plus engagée vis-à-vis des résultats à obtenir.

Il est important de noter que le terme "manager" n'implique pas nécessairement une position hiérarchique spécifique. À tous les niveaux de l'organisation, certains employés peuvent avoir des fonctions managériales. Cependant, être manager requiert d'avoir reçu une délégation de pouvoir de la part de la direction de l'entreprise pour la partie de l'entreprise dont il a la charge. Cela engendre une responsabilité particulière pour le manager, qui doit parfois défendre, ou du moins ne pas critiquer publiquement, les décisions et choix de l'entreprise en tant que représentant, porte-parole ou défenseur de celle-ci vis-à-vis des parties prenantes. Cela peut impliquer de mettre de côté ses convictions et opinions personnelles (devoir de réserve).

Une autre dimension qui peut être utilisée pour caractériser les managers porte sur la nature intellectuelle et complexe de leur travail. Outre les compétences techniques nécessaires à

l'occupation de postes spécifiques, la maîtrise des compétences relationnelles et conceptuelles est tout aussi importante. Cela inclut la capacité d'analyse, de prise de décision et d'initiative. Il convient de souligner que ces définitions et caractéristiques peuvent varier en fonction des auteurs et des contextes. (Barabel & Meier, 2015, p. 202)

- **Les caractéristiques clés de manager :**

Ces caractéristiques clés sont la délégation de l'employeur, la responsabilité des résultats et la supervision des individus. Un attribut secondaire est la nature intellectuelle du travail de manager, ainsi que la maîtrise des compétences relationnelles et conceptuelles.

L'appellation "manager" est d'origine anglo-saxonne. Selon les différentes perspectives des auteurs, le manager peut être perçu comme un encadrant moderne, spécialiste de la mobilisation des hommes, capable de gérer des équipes dans des environnements complexes ou instables (Falcoz, 2004). À l'inverse, certains le considèrent comme l'un des symboles du capitalisme moderne, pouvant engendrer de l'insécurité et déstabiliser les individus et les structures. Il est important de noter que ces perspectives peuvent varier en fonction des auteurs et des interprétations. (Barabel & Meier, 2015, p. 203)

- **Les managers de projet :**

Les managers de projet sont aujourd'hui de plus en plus utilisés dans les entreprises, adoptant un mode de fonctionnement axé sur les projets. Initialement développé aux États-Unis dans les années 1950 dans certains secteurs (construction, conseil, industrie manufacturière) et pour certaines thématiques (recherche et développement, mise en place d'outils de gestion), les équipes projet se retrouvent désormais dans des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Un projet peut être analysé selon plusieurs dimensions :

La dimension méthodique : utiliser les outils appropriés.

La dimension managériale : gérer les individus.

La dimension technique : disposer des expertises nécessaires.

La dimension stratégique : accéder aux ressources pertinentes.

La dimension politique : rallier les parties prenantes nécessaires.

La dimension symbolique : créer du sens.

Enfin, la dimension dynamique : piloter un processus dans le temps. (Barabel & Meier, 2015, p. 225)

- **Les rôles d'un manager :**

Les rôles et compétences d'un manager sont essentiels pour assurer une gestion efficace et productive au sein d'une organisation. Les différentes approches de la typologie des rôles managériaux peuvent être analysées pour mieux comprendre ces responsabilités.

L'approche classique, présentée par Fayol et Bernard, identifie six rôles structurants pour un manager. Ces rôles comprennent la planification, l'organisation, la gestion du personnel, le leadership, la coordination et le contrôle. Tout les six jouent un rôle clé dans la gestion quotidienne des opérations.

Mintzberg, en 1973 remet en question l'approche classique en soulignant son manque d'orientation vers l'action et son manque de précision. Mintzberg propose une nouvelle typologie de dix rôles qui reflètent les activités quotidiennes des managers. Ces rôles se regroupent en trois sous-ensembles : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnels. Cette approche offre une perspective plus complète sur les responsabilités du manager. (Barabel & Meier, 2015, pp. 235-238)

Tableau n° 01 : Rôles des managers selon Mintzberg

Rôles interpersonnels	Rôles d'information	Rôles de décision
R1 : rôle de symbole	R4 : rôle d'observateur actif	R7 : rôle d'entrepreneur
R2 : rôle d'agent de liaison	R5 : rôle de diffuseur	R8 : rôle de régulateur
R3 : rôle de leader	R6 : rôle de porte-parole	R9 : rôle de répartiteur de ressources
		R10 : rôle de négociateur

Source : (Barabel & Meier, 2015)

Les approches dynamiques critiquent les classifications précédentes en raison de leur incapacité à saisir la réalité complexe du travail de direction, qui est caractérisé par des paradoxes et des contradictions. Ces approches mettent en évidence la nature multiple et contradictoire des rôles du manager, qui doivent être gérés simultanément.

Ainsi, les responsabilités du manager évoluent constamment en fonction de son environnement et de ses interactions. En tant que **visionnaire**, le manager doit créer un sens et une mission pour l'organisation, ce qui nécessite une veille active et une capacité à établir des liens. En tant que **motivateur**, il doit donner du sens au projet et mobiliser l'équipe. En tant qu'**analyste**, le manager cherche à améliorer les systèmes internes et opérationnels. Enfin, en tant que **maitre des tâches**, il vise à obtenir les meilleurs résultats et performances à court terme. (Barabel & Meier, 2015, pp. 238-239)

- **Les compétences clés du manager:**

Les compétences clés d'un manager sont essentielles pour remplir efficacement ses rôles au sein d'une organisation. Selon Katz, on peut distinguer trois familles de compétences. Les compétences techniques sont liées à la maîtrise des outils, des techniques et des connaissances spécifiques nécessaires à l'exercice du travail du manager. Cependant, ces compétences peuvent varier considérablement en fonction de l'entreprise, de l'industrie et du contexte dans lequel le manager opère.

Les compétences humaines ou relationnelles, également appelées compétences interpersonnelles, sont cruciales pour obtenir la collaboration et la coopération des employés. Un manager doit avoir des qualités de leadership pour guider son équipe. Il joue un rôle de coach en développant les compétences des employés, de mobilisateur en les alignant sur les objectifs de l'entreprise et de motivateur en leur insufflant le désir de bien faire leur travail. Les compétences relationnelles comprennent la capacité à motiver, à mobiliser, à diriger, à fédérer, à développer les autres, à prendre des initiatives et à assumer sa responsabilité.

La communication est une compétence clé dans le domaine managérial. Les managers efficaces sont ceux qui maîtrisent l'articulation et la clarté des idées lors des communications orales, qui sont à l'aise pour s'exprimer à l'oral, qui ont une bonne maîtrise de la communication écrite et qui choisissent le bon support médiatique en fonction du message à transmettre. Une bonne compétence en communication permet au manager d'obtenir des informations privilégiées et d'influencer certains événements en sa faveur.

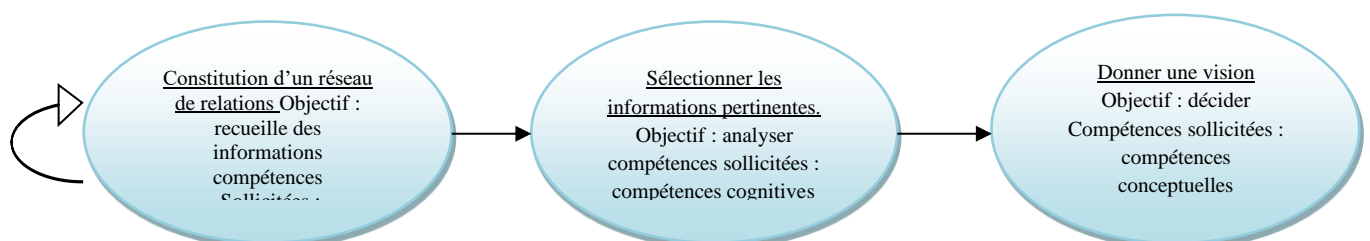
Les compétences conceptuelles ou cognitives sont essentielles pour faire face à des situations complexes et incertaines. Elles consistent en une capacité à interpréter les tendances dans l'organisation et l'environnement, afin d'avoir une vision globale et de prendre des décisions éclairées. Elles comprennent la capacité à comprendre les situations et à les ajuster en confrontant la réalité perçue à celle imaginée, ainsi que la capacité à combiner les connaissances pour construire un avenir souhaitable dans une logique de projet. (Barabel & Meier, 2015, pp. 242-244)

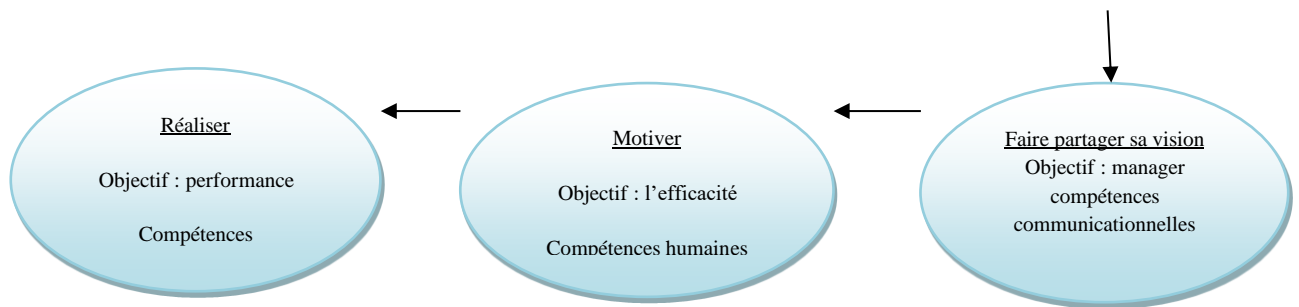
- **Les compétences dans la pratique :**

Dans la pratique, les compétences spécifiques sont mises en œuvre par un manager pour chaque rôle qu'il joue, comme l'a souligné Kotter en 1982. Suivant un processus, le manager commence par établir son réseau de relations afin de recueillir des informations. À ce stade, les compétences humaines, en particulier la communication, sont sollicitées. Ensuite, le manager doit traiter le flux d'informations et sélectionner les plus pertinentes, ce qui nécessite des compétences cognitives pour prendre des décisions éclairées. Parallèlement, le manager doit également faire circuler les informations auprès de son équipe, expliquer les décisions prises et favoriser les contacts entre les individus, ce qui requiert des compétences en communication. Il doit motiver les membres de son entreprise, les inciter à être performants et encourager leur participation active. Enfin, le manager doit exercer un contrôle sur le travail effectué et allouer les ressources de manière appropriée, ce qui implique des compétences techniques.

Ainsi, dans la pratique, un manager mobilise différentes compétences en fonction des besoins de chaque rôle. Les compétences humaines, cognitives, communicationnelles et techniques sont toutes essentielles pour assumer efficacement les responsabilités de gestion. En combinant ces compétences de manière appropriée, un manager est en mesure de diriger son équipe, de prendre des décisions stratégiques, de communiquer efficacement et de maintenir des niveaux élevés de performance et de contrôle.

Figure n° 04: Les compétences sollicitées par un dirigeant selon les rôles joués.





La source : (Barabel & Meier, 2015)

4-Du changement à la transformation : La transformation devient-elle plus importante que le changement ?

D'ailleurs, changement, transformation, de quoi parle-t-on exactement ? Si le changement consiste à modifier quelque chose de spécifique au sein de l'entreprise, la transformation évoque le processus de réinvention de la façon dont l'organisation fonctionne et crée de la valeur. De plus, la transformation consiste à faire tout ce qu'il faut pour s'assurer que cette réinvention imprègne tout ce que fait l'entreprise.

Le terme "changement" fait référence à l'accompagnement d'un projet spécifique, avec des objectifs et un planning définis. En revanche, la notion de "transformation" implique l'accompagnement d'un ensemble de projets selon différentes approches, avec une attention particulière portée à la cohérence et à l'ancrage. La transition entre les concepts de changement et de transformation s'est produite avec la révolution digitale à partir de 2012, marquée par une croissance exponentielle des changements. (Autissier & Metais-Wiersch, Du Changement à la Transformation, 2018)

En Occident, la conduite du changement se concentre sur la résistance au changement, tant sur le plan théorique que méthodologique. Depuis les travaux de Lewin, de nombreux efforts et méthodes ont été déployés pour identifier et gérer les résistances, en accompagnant les individus afin de minimiser leurs effets. Cependant, l'évolution des principes majeurs de la conduite du changement et l'importance accordée à l'expérience dans ce processus suggèrent que l'envie et la dynamique de transformation pourraient être plus cruciales et déterminantes que les résistances elles-mêmes. Il est possible que l'objectif ne soit pas tant de lutter contre les résistances, mais plutôt de rechercher les facteurs de motivation pour susciter l'adhésion des bénéficiaires à une dynamique de changement. Ainsi, accompagner le changement consisterait à développer la capacité des individus et des groupes à changer, en leur offrant

des opportunités concrètes de le faire. (Autissier & Moutot, Le changement agile: se transformer rapidement et durablement., 2022)

L'analyse historique des travaux et méthodes de la conduite du changement nous permet de mettre en évidence cinq grandes approches qui ont évolué depuis les travaux de Lewin dans les années 1940 jusqu'à nos jours. Ces approches constituent le corpus théorique et managérial actuel de la gestion du changement et de la transformation organisationnelle.

L'approche sociologique de Lewin : Dans les années 1940, Kurt Lewin a développé le modèle du processus de changement en trois étapes : le « dégel », le changement proprement dit « mouvement », et le ré inhibition « regel » Cette approche met l'accent sur la nécessité de préparer les individus et l'organisation au changement, de le mettre en œuvre et de le stabiliser.

L'approche instrumentale de Kanter : Dans les années 1960 et 1970, l'approche du développement organisationnel est apparue. Elle met l'accent sur la modification des structures, des processus et de la culture organisationnelle afin d'améliorer la performance et le bien-être des individus. Cette approche utilise des techniques telles que la formation, la consultation et la participation pour favoriser le changement.

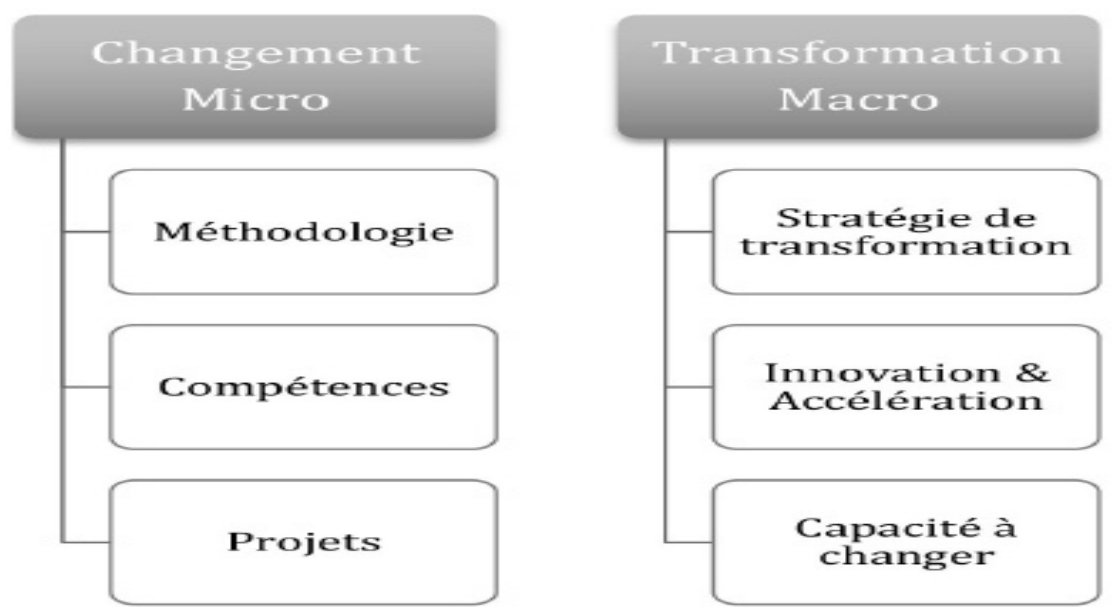
L'approche managériale de Kotter : À partir des années 1980, une nouvelle approche émerge, axée sur la transformation profonde des organisations. Elle vise à remettre en question les fondements mêmes de l'organisation et à créer une vision inspirante pour l'avenir. Cette approche met l'accent sur le leadership, la gestion du changement culturel et la mobilisation des employés autour d'une vision commune.

L'approche collaborative et internalisée : Dans les années 1990, l'accent est mis sur le lien entre le changement organisationnel et la stratégie. Cette approche considère le changement comme une réponse aux défis et opportunités externes, et met l'accent sur l'alignement entre la stratégie, la structure et les processus organisationnels.

Aujourd'hui, l'approche transformation pour une vision plus macro : Avec la révolution digitale à partir de 2012, de nouvelles approches émergent, mettant l'accent sur l'agilité et l'adaptabilité face à un environnement en constante évolution. Ces approches favorisent des cycles de changement rapides, itératifs et incrémentaux, et encouragent la collaboration, la flexibilité et l'apprentissage continu.

Ce qui nous intéresse dans le cas de notre organisme d'accueil est « l'approche transformation pour une vision plus macro aujourd'hui ». Dans ce contexte, la gestion du changement, qui se concentre traditionnellement sur l'accompagnement des projets à petite échelle, est complétée par la gestion de la transformation à l'échelle macro.

Figure n°05 : changement versus transformation



Source : (Autissier & Metais-Wiersch, Du Changement à la Transformation, 2018)

La gestion de la transformation a trois objectifs principaux :

1-Développer l'innovation et les nouveaux modèles économiques en accélérant les transformations pour répondre aux exigences du marché avec des délais de plus en plus courts.

2-Piloter les transformations en alignement avec la stratégie de l'entreprise. Cela implique d'identifier les changements nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques et de les mettre en œuvre de manière coordonnée.

3-Mesurer et renforcer la capacité de l'organisation à changer. Il s'agit de développer une culture du changement, de favoriser l'agilité et de renforcer les compétences des employés afin qu'ils puissent s'adapter efficacement aux changements.

La gestion du changement vise donc à intervenir sur des projets spécifiques et à professionnaliser les managers dans les compétences liées à la gestion du changement. Elle implique également l'adoption de méthodologies d'accompagnement pour faciliter le processus de changement.

La gestion de la transformation, quant à elle, consiste à créer une direction dédiée à la réalisation des trois objectifs mentionnés précédemment. Cette entité peut également être responsable de la conduite du changement et de la mise en place de dispositifs d'accompagnement pour soutenir les initiatives de transformation. (Autissier & Metais-Wiersch, Du Changement à la Transformation, 2018)

- **Les directions de la transformation :**

La transformation, en tant qu'approche globale de gestion du changement, tant sur le plan méthodologique que dans sa réalisation et son alignement avec la stratégie de l'entreprise, est désormais une préoccupation essentielle pour toutes les entreprises. Nous souhaitons partager les résultats d'une enquête sur les attentes des entreprises en matière de transformation, les missions potentielles des directions de la transformation, le positionnement de ces directions et quelques unes des outils clés sont utilisées par ces dernières.

En janvier 2018, une enquête a été conduite auprès de dix-huit grandes entreprises françaises, qui sont partenaires des chaires ESSEC Changement et IMEO. Cette enquête avait pour objectif d'étudier les activités de leur direction de la transformation. Les entreprises participantes proviennent de différents secteurs d'activité et 75 % d'entre elles ont une présence internationale. Les résultats de cette enquête exploratoire mettent en évidence les tendances principales qui décrivent le rôle d'une direction de la transformation (DT) au sein des entreprises.

D'après les résultats de l'enquête réalisée auprès des entreprises, les principales activités de la direction de la transformation (DT) se concentrent sur le déploiement du plan de transformation, l'accompagnement des métiers dans sa réalisation, la gestion du portefeuille des projets et le pilotage.

Le déploiement du plan de transformation est considéré comme l'activité la plus importante pour 70% des entreprises interrogées. Ce plan de transformation est généralement un projet

d'entreprise d'une durée moyenne de trois ans. Il vise à conduire des changements significatifs au sein de l'organisation pour atteindre les objectifs stratégiques fixés.

- **Les missions d'une direction de transformation :**

Les directions de la transformation (DT) ont en charges 4 missions : l'accompagnement des projets, le développement humain, le pilotage de la transformation et la prospective

1-Accompagner les projets : La DT dispose d'une méthodologie de gestion du changement et propose un accompagnement en tant que consultant sur certains projets stratégiques. Cela implique d'aider les équipes à naviguer et à réussir les transitions liées aux changements organisationnels. La DT offre un soutien en termes de planification, de communication, de formation et de résolution de problèmes liés au changement.

2-Développement humain : La DT se préoccupe du bien-être des individus et met en place des dispositifs collaboratifs. Cela comprend la création et la mise en œuvre d'outils et de méthodes d'évaluation pour évaluer le bien-être des employés, ainsi que des processus de collaboration visant à co-construire des solutions avec toutes les parties prenantes.

3-Pilotage de la transformation : L'objectif ici est de construire des portefeuilles de projets, des tableaux de bord de la transformation et d'évaluer et développer la capacité de l'entreprise à changer. La DT s'engage dans la planification stratégique de la transformation, en identifiant les projets clés, en suivant leur avancement et en mesurant les résultats obtenus. Elle vise également à renforcer la capacité de l'entreprise à s'adapter et à évoluer face aux changements.

4- Ouverture et prospective : La DT se concentre sur l'évaluation et le développement de la capacité de l'entreprise à anticiper les évolutions futures. Cela inclut la gestion des incubateurs de start-up, l'exploration d'écosystèmes d'innovation et l'ouverture aux différentes sources d'innovation externe. La DT peut également prendre en charge les programmes d'innovations managériales visant à promouvoir de nouvelles pratiques et approches au sein de l'entreprise.

- **L'arbre de la transformation :**

La transformation d'une entreprise englobe toutes les actions, méthodes et instruments utilisés pour modifier les comportements, les activités professionnelles, les produits,

l'organisation et la stratégie de l'entreprise. L'augmentation du nombre de projets de changement a conduit les organisations à mettre en place diverses approches dans le but d'optimiser et de développer leurs activités. Selon l'objectif de transformation, la culture d'entreprise et l'environnement, différentes approches et orientations seront mises en place. Pour un changement stratégique, l'accent sera mis sur le leadership et les méthodes de changement agiles. Pour des changements organisationnels, on privilégiera le management et l'innovation managériale afin de favoriser les évolutions culturelles nécessaires.

Les étapes de l'accompagnement du changement sont les suivantes :

1-Accompagnement des projets : Cette étape implique la proposition d'un projet pour réaliser le changement. La conduite du changement instrumentale, structurée dans les années 1980-1990 par les cabinets de consulting, comprend une phase de cadrage, des leviers d'action tels que la communication, la formation et l'accompagnement, ainsi qu'une phase de pilotage. Le changement agile propose une approche en mode atelier, favorisant la co-construction avec les parties prenantes, et l'appropriation par ces dernières des livrables de la conduite du changement, remplaçant ainsi les leviers classiques par des boucles d'ateliers.

2-Accompagnement des managers : La conduite managériale du changement consiste à former les managers et à les habiliter à expliquer et déployer le changement sur le terrain. L'innovation managériale, liée aux transformations sociétales et à la capacité d'évolution de l'organisation, redéfinit les pratiques managériales. Le leadership joue un rôle essentiel dans la gestion et l'animation de la dynamique du changement, où le leader (ou un groupe de leaders) initie, anime et contrôle le processus de changement.

3- Le Bizdev (business développement) : Il s'agit d'un ensemble de techniques et de méthodes mises à disposition de l'entreprise et de ses dirigeants pour accroître le chiffre d'affaires et générer de la croissance. Après avoir utilisé le numérique pour améliorer leur performance opérationnelle et financière, les entreprises cherchent à conquérir de nouveaux marchés émergents et à dynamiser les marchés existants en exploitant les fonctionnalités et les nouveaux usages du numérique (expérience client et modèles d'affaires). Cela peut se faire en développant des applications (Apps) créées par des start-ups et des spin-offs dans des incubateurs.

Figure n°06 : l'arbre de la transformation



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

- **La conduite du changement en mode agile :**

Le changement agile est une réponse à deux enjeux actuels : l'enjeu du collaboratif et l'enjeu du digital. Les bénéficiaires du changement ne veulent plus être des exécutants, mais des co-constructeurs des systèmes auxquels ils participent. Ils veulent participer activement au changement et contribuer à la définition des solutions. Pour répondre à ces besoins, le changement agile propose une approche basée sur des boucles d'expériences animées par les managers. Cette approche permet de libérer la parole et de favoriser la participation active des parties prenantes. Elle favorise également l'efficacité gestionnaire en intégrant les retours d'expérience et les contributions des parties prenantes dans la définition des solutions.

Cela évoque la question de la conduite du changement dans un contexte de transformation digitale. Alors que les approches traditionnelles de conduite du changement sont jugées inadaptées, le changement agile apparaît comme une réponse émergente, basée sur une expérimentation collaborative et disruptive. Cette approche implique une appropriation expérientielle du changement, ainsi que l'utilisation d'outils digitaux collaboratifs pour favoriser sa massification. (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement, diagnostique, accompagnement, performance, 2023)

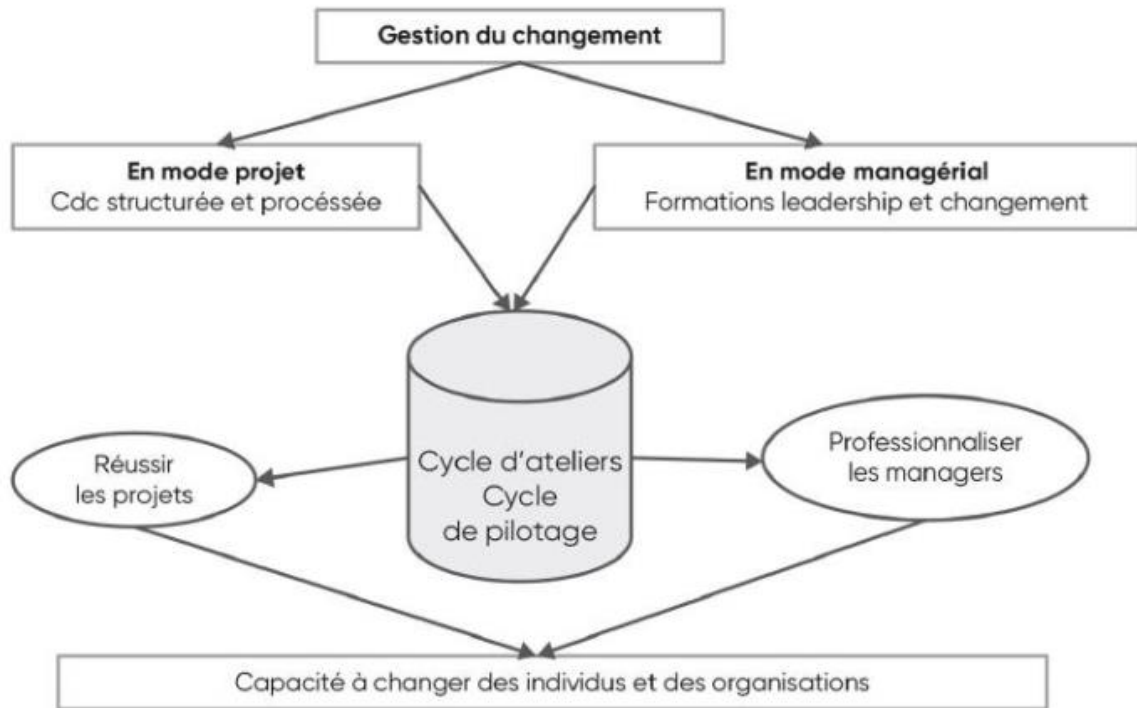
Les projets actuels adoptent une approche agile en alternant les phases de "build" et "run", ce qui permet de proposer des solutions technologiques rapides avec des temps d'analyse, de

conception, de test et de généralisation de plus en plus "encapsulés". Les bénéficiaires des changements ne se contentent plus d'une simple présentation des modifications à venir, mais souhaitent être impliqués dans le processus pour mieux comprendre et assimiler les changements de manière durable. Ainsi, il est nécessaire de repenser les méthodes traditionnelles de conduite du changement et d'adopter des démarches plus flexibles et expérimentales pour favoriser la capacité des individus et des organisations à s'adapter.

Les avancées technologiques, notamment les réseaux sociaux d'entreprise, offrent un moyen efficace de soutenir ces démarches. Les projets, qu'ils soient informatiques ou organisationnels, se basent de plus en plus sur des séquences de travail courtes, regroupant les bénéficiaires, les gestionnaires de projet et les concepteurs, pour analyser le besoin, concevoir, prototyper et tester simultanément. Cette méthode, appelée "scrum", permet d'améliorer la collaboration et la réactivité des équipes pour répondre aux attentes des bénéficiaires. Le simple fait d'évoquer l'obligation ou l'intérêt de changer ne suffit pas pour initier une dynamique de changement. Il est nécessaire de vivre une expérience de changement afin de mieux comprendre les enjeux et les obstacles rencontrés.

Les cycles d'ateliers et de pilotage, qui sont au cœur de l'approche agile du changement, peuvent être appliqués à diverses méthodes de gestion du changement, comme illustré dans la figure .Que ce soit dans le cadre d'un projet spécifique ou dans une démarche de transformation continue grâce à l'amélioration des compétences en gestion, les ateliers jouent un rôle essentiel en favorisant à la fois l'efficacité et la compréhension du changement, dans le but de développer la capacité à changer.

Figure n° 07 : Les différents modes de changement.



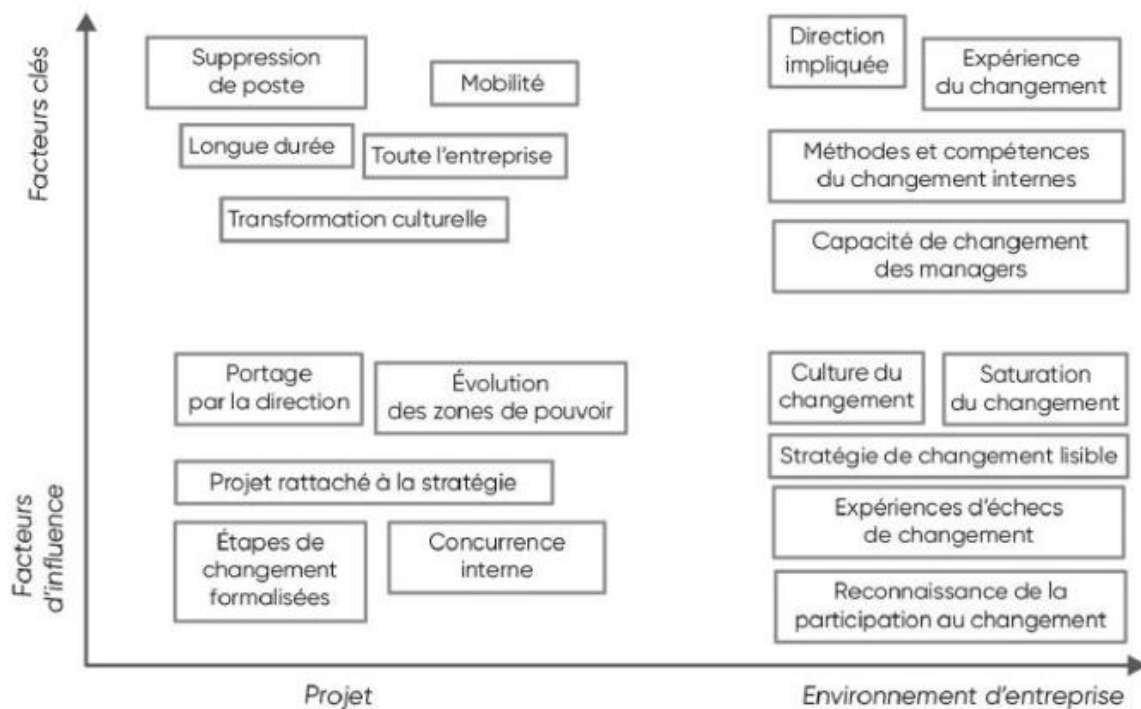
Source : (Autissier & Moutot, Le changement agile: se transformer rapidement et durablement., 2022)

La conduite du changement en mode agile repose sur trois piliers : Méthodes et Outils, Accompagnement humain et transformation métier.

Méthode et outils : La conduite du changement agile regroupe différentes méthodes, processus et outils visant à diagnostiquer une situation de changement et à proposer des actions pour accompagner et piloter ce changement. L'objectif principal de la plupart de ces méthodes est de réduire les résistances au changement chez les parties prenantes. Cela peut être réalisé par le biais de plans de communication, de formation et d'accompagnement dans le cadre de projets, selon les approches instrumentales. Une autre approche consiste à former les managers pour qu'ils deviennent des facilitateurs du changement auprès de leurs collaborateurs, comme le préconise le modèle de Kotter. Quelle que soit l'approche adoptée, la conduite du changement est une discipline gestionnaire qui nécessite du temps et des compétences pour être mise en œuvre. Cependant, il est important de noter que certains outils peuvent être longs, coûteux à développer et entraîner une forme de bureaucratie inefficace et chronophage.

L'approche agile que nous proposons permet d'équilibrer la conduite du changement en se focalisant sur ces trois piliers et en le mettant au service des métiers. Les ateliers sont pilotés par les professionnels des métiers et doivent être considérés non seulement dans le cadre de projets, mais aussi dans une perspective de gestion continue. Ils peuvent être organisés lors du déploiement d'un projet, mais aussi de manière permanente, constituant ainsi des moments privilégiés de collaboration où les participants peuvent trouver des solutions et élaborer des plans d'action en se basant sur leur expérience terrain. L'objectif est de favoriser la coopération entre les individus afin de développer une intelligence collective.

Figure n° 08 : change readiness



Source : (Autissier & Moutot, Le changement agile: se transformer rapidement et durablement., 2022)

Dans certaines organisations, certains éléments tels que la suppression d'emplois peuvent être considérés comme des aspects stratégiques. Cette approche permet de donner une qualification différente à un projet, tout en déléguant certaines responsabilités à l'environnement et en encourageant les parties prenantes à effectuer des ajustements pour créer un environnement plus favorable.

5-Leadership et transformation :

Le leadership est un élément clé du management et de la gestion du changement. Le leader est celui qui déclenche, anime et contrôle la dynamique de changement, mobilisant et entraînant les personnes dans un contexte de liberté et sans utiliser la force. La littérature en management a toujours porté une attention particulière aux chefs et aux classifications des dirigeants en fonction de leur implication dans les activités relationnelles et managériales. Des formes différenciées de leadership sont désormais caractérisées. Ces formes sont plus ou moins précises. Elles révèlent une plus grande capacité à prendre en compte les différents contextes d'interaction sociale sous-jacents à la relation de leadership et débouchent sur les formes transactionnelle et transformationnelle de cette interaction.

- **Caractérisation du leadership de transformation :**

Leadership de transformation comme rôle:

De nombreux experts en leadership ont tenté de le définir comme un ensemble de rôles. Selon notre conception du leadership, ces rôles sont basés sur un répertoire de compétences mobilisées en fonction des contextes spécifiques. Alors que la complexité cognitive est une condition nécessaire pour le leadership transformationnel, la complexité contextuelle impactant l'action et la cognition implique que le leadership doit avant tout être capable de concevoir et de mettre en œuvre des rôles multiples et contradictoires. Dans cette perspective, la complexité est caractérisée par des forces ambiguës et contradictoires, avec une présence simultanée des éléments les plus opposés. Ainsi, le leader de transformation doit naviguer dans un jeu complexe, en mobilisant momentanément et successivement diverses compétences, et en transgressant souvent les conditions et structures existantes. (Sopranot, 2010)

Leadership de transformation comme position et comme posture :

Pour être un leader de transformation efficace, il est nécessaire d'avoir un double niveau de compétences : des compétences d'action spécifiques et des compétences sociocognitives pour se positionner par rapport aux autres acteurs du jeu social et prendre du recul. Cette capacité de distanciation implique une compréhension complexe de la situation et la capacité de choisir les tactiques et les rôles appropriés tout en gérant les effets de ces choix. La notion de distanciation comporte des dimensions sociocognitives, sociopolitiques et psychologiques importantes. Il est important de suivre une approche relationnelle qui

nécessite un certain temps et tact certain. Cependant, les activités nécessaires pour atteindre cet objectif ne sont souvent pas encore considérées comme légitimes au sein de l'organisation. Bien que cette position puisse répondre à de nombreuses attentes en termes d'individuation émergente, elle peut également intensifier les difficultés que de nombreux gestionnaires rencontrent pour s'adapter au jeu managérial.

Le leadership transformationnel est considéré comme adapté et efficace dans des contextes instables, incertains et ambigus, car il est capable de mobiliser les subordonnés sur des bases autres que la contractualisation, même si celle-ci est sophistiquée. Dans ce cas, les leaders doivent être en mesure d'activer des situations qui leur permettent de jouer sur différents registres d'action. Le leader transformationnel cherche à inspirer ses subordonnés en les encourageant à être autonomes, créatifs et innovants. Il essaie de créer un environnement de confiance et de respect mutuel en étant un mentor, un coach et un modèle pour eux. Les leaders transformationnels sont souvent caractérisés par leur capacité à communiquer efficacement, à inspirer les autres, à résoudre les problèmes de manière créative, à encourager la prise de risques et à susciter l'engagement de leur équipe envers une vision commune. Ils sont également connus pour leur capacité à établir des relations positives avec leurs subordonnés et à les aider à se développer professionnellement et personnellement. (Sopranot, 2010)

6-Resistance au changement :

Changer, c'est perdre un existant connu pour un avenir incertain. Le processus de changement, peut donc générer de la peur chez les individus. Selon leurs aspirations, leurs habitudes et leurs personnalités, les personnes impliquées peuvent manifester différentes formes de résistance face à un projet de changement. Ces résistances doivent être détectées et traitées pour éviter que cela ne compromette la réussite du projet. Ces résistances peuvent être présentes dans les valeurs de l'entreprise ou émaner d'individus isolés. Dans le but de maximiser les chances de succès des projets de changements il est recommandé de réaliser, à partir d'entretiens et d'observations, un dossier sociologique dressant un bilan des principales résistances et des valeurs en vigueur dans le périmètre concerné. Ce dossier consistera à caractériser les valeurs réelles de l'entreprise et à identifier les principales sources de résistance ainsi que les leviers de pouvoir dans l'entreprise. (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement, diagnostique, accompagnement, performance, 2023)

- **La gestion des résistances au changement :**

A travers ce qui suit on va essayer de détecter la résistance. Tout changement rencontre de la résistance. Les acteurs ont naturellement peur du changement car ils craignent la perte ou la transformation de leurs intérêts, de leurs avantages ou de leurs acquis et ils entrevoient l'obligation d'efforts pour s'adapter. Cette notion d'acceptation relative est illustrée par des résistances au changement. Pour vaincre la peur de l'inconnu et comprendre la psychologie de la résistance au changement, il est important de comprendre ce qu'est la résistance au changement. La résistance au changement est une réaction ou comportement face à un changement ou une transformation au sein d'une entreprise Il est important de considérer ces résistances comme des réponses rationnelles et raisonnables de la part des personnes concernées par le changement. La réussite d'un projet dépend largement de la manière dont le changement induit par ce projet est accompagné et géré. Pour susciter l'adhésion, le changement doit être construit collectivement à travers un engagement et une adhésion qui augmentent la motivation à changer. (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement, diagnostique, accompagnement, performance, 2023)

- **Le diagnostic socio-organisationnel de la résistance :**

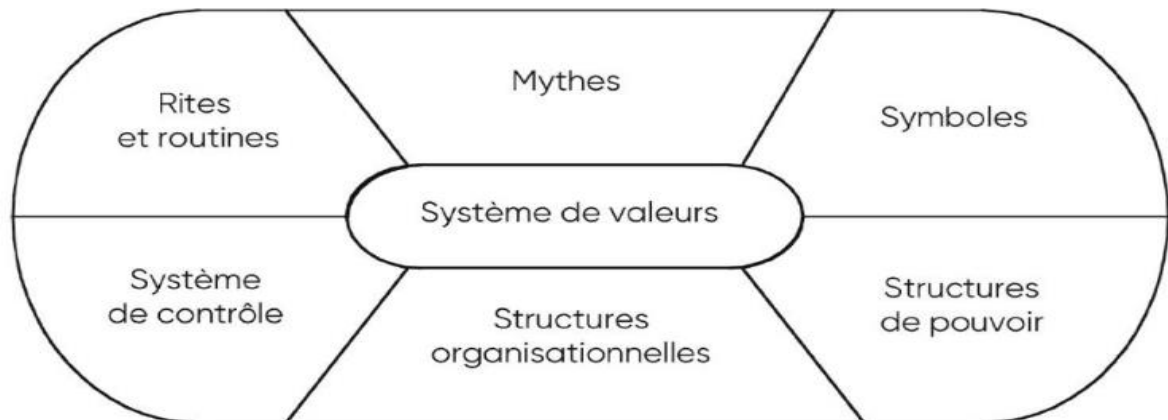
La marguerite sociologique est une analyse de la culture de l'entreprise ou des services concernés. Elle vise à comprendre les valeurs, les normes, les croyances et les comportements qui caractérisent l'organisation. Cette analyse sociologique permet d'identifier les éléments culturels qui peuvent influencer le succès ou l'échec d'un projet de changement. Elle permet également de prendre en compte les perceptions, les attitudes et les préoccupations des différents acteurs impliqués. (Autissier & Moutot, Le changement agile: se transformer rapidement et durablement., 2022)

- **La Marguerite Sociologique comme un outil de détection de résistance :**

La mise en œuvre de la conduite du changement dépend du changement en question, comme cela a été montré précédemment, mais également des valeurs de l'entreprise. Les valeurs d'une entreprise sont un aspect invisible de son fonctionnement. Elles ne sont pas toujours formalisées dans des documents officiels, mais plutôt perçues au travers les conversations et les pratiques quotidiennes. Les valeurs sont un ensemble de codes et règles implicites qui guident les comportements des acteurs de l'entreprise. En respectant ces valeurs, ils espèrent que leurs actions seront acceptées et valorisées par les autres membres de l'entreprise. Johnson et Scholes (1997) définissent les valeurs comme «une représentation des croyances implicites d'une organisation et des manifestations physiques de sa culture». La culture

organisationnelle, également appelée "marguerite sociologique", est formée par sept éléments constitutifs, à savoir les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle et le paradigme.

Figure n°09 : La marguerite sociologique



Source : (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement, diagnostique, accompagnement, performance, 2023)

Les routines sont les règles qui définissent les manières d'agir des membres de l'organisation entre eux et à l'extérieur lorsqu'ils représentent leur entreprise. Elles constituent les règles de l'interaction sociale des membres entre eux et conditionnent l'intégration d'une nouvelle personne au groupe qui valide et promeut ces mêmes règles.

Les rites sont des pratiques symboliques qui ponctuent la vie sociale de l'organisation pour signifier ce qui est le plus important. Ils constituent des repères chronologiques de l'appartenance au groupe. Les rituels fédérateurs ont pour vocation de rassembler les membres d'une même organisation pour en faire une collectivité rassemblée. Les rituels sont des manières de célébrer les valeurs qui comptent pour un groupe, de souligner ce qui vaut.

Les mythes mettent en valeur certains événements, objets ou personnes pour établir un lien entre un moment important du passé de l'entreprise et le présent. Ils constituent des références qui forcent le respect et orientent la conduite présente de chacun des membres.

Les symboles sont des représentations codées de l'état d'esprit de l'organisation. Ils permettent de montrer l'appartenance à un groupe et de communiquer des valeurs et des normes.

Les structures de pouvoir représentent les lieux réels de pouvoir et de décision au-delà des organigrammes officiels. Il s'agit de définir ceux qui disposent d'une forte légitimité pour se faire entendre et faire passer des messages.

Les systèmes de contrôle précisent les éléments sur lesquels l'organisation se focalise pour déterminer sa performance. Ils permettent d'identifier les domaines de préoccupation et de prendre les mesures appropriées. Les systèmes de contrôle sont des systèmes de détermination des éléments à contrôler, d'établissement de normes, de surveillance, d'évaluation des résultats et de rétroaction aux employés qui procurent au gestionnaire des informations sur la performance de l'organisation.

La structure organisationnelle décrit la manière dont l'organisation affecte des zones de responsabilités à sa ligne hiérarchique. Cela permet également de voir le degré de liberté de chacun.

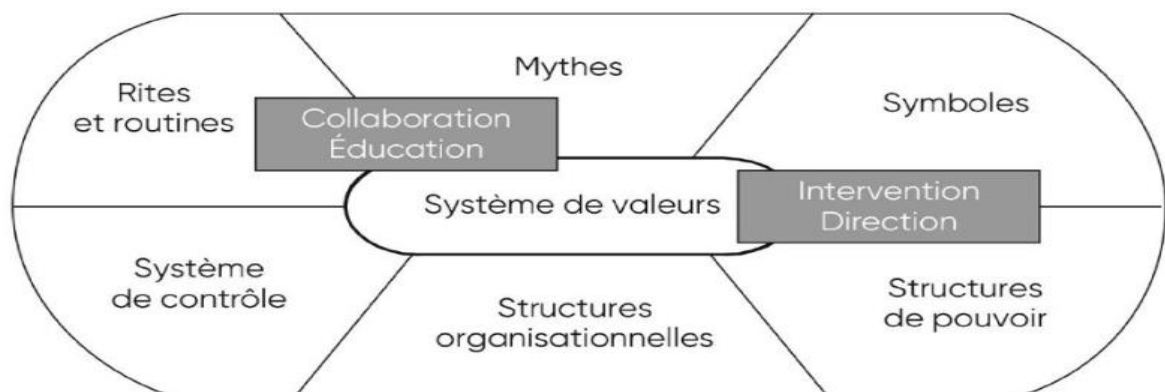
Le système de valeurs est une synthèse des composantes principales qui formalise les valeurs fortes qui conditionnent les comportements et l'état d'esprit des acteurs. Il intervient dans chacun de leurs choix, il est à la source de leurs motivations et participe à la définition de leurs objectifs personnels. Dans tout programme de changement, il est primordial d'identifier cette notion pour déterminer le style de conduite du changement à mettre en œuvre. (Autissier & Moutot, *Méthode de conduite du changement, diagnostique, accompagnement, performance*, 2023)

Figure n°10 : système de valeurs

SYSTÈME DE VALEURS D'UNE ENTREPRISE DANS LE SECTEUR DES SERVICES	
Système de valeurs	IDENTITÉ : Culture locale et régionale INDÉPENDANCE : « Je fais à ma manière » CULTURE CLIENT : « Quels sont mes résultats à l'enquête de satisfaction ? »
Symbole	<ul style="list-style-type: none"> • Le Bâtiment du siège social visible par sa différence et reconnu • « On se fait la bise facilement »
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction client (indicateurs de satisfaction) • Productivité (indicateurs de productivité)
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Chaîne Service/métier/équipe • Organisation en mode projet
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de direction
Rites	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats enquête de satisfaction des clients • Les vœux • Le film (parodie du fonctionnement interne) • La journée de solidarité
Routines	Culte du défi : « pas de problème, je vais faire à ma manière »

Sources : Source : (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement, diagnostique, accompagnement, performance, 2023)

Pour définir le style de conduite du changement en fonction du système de valeurs, il est primordial d'identifier l'origine des composantes de ce même système. Pour cela, nous pouvons découper la marguerite sociologique en deux parties. La première partie est la culture, qui est l'ensemble des valeurs, des croyances, des normes et des pratiques partagées par un groupe social. La culture est transmise de génération en génération et peut être influencée par des facteurs tels que l'histoire, la religion, la géographie et la politique. La seconde partie est la personnalité, qui est l'ensemble des traits de caractère, des motivations et des comportements qui caractérisent un individu.



Source : (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement, diagnostique, accompagnement, performance, 2023)

La conduite du changement ne peut être dissociée du contexte social dans lequel elle se déroule. Le système de valeurs joue un rôle crucial dans l'évaluation de ce contexte et de la disposition d'esprit de l'entreprise vis-à-vis du changement. Le changement fait partie intégrante des pratiques de gestion et représente même une approche novatrice de la gestion, car il transmet des messages de transformation en dehors des canaux hiérarchiques traditionnels.

Pour planifier le changement organisationnel, il est important de définir d'un commun accord une vision et des objectifs pour créer une structure qui assure que les conditions sont réunies pour commencer à mettre en œuvre le changement durablement. La chaîne de valeur est un outil qui permet de déterminer quelles activités de l'entreprise permettent de dégager de la valeur. Elle offre de nombreuses visées stratégiques et permet d'améliorer l'organisation de l'entreprise. Les systèmes de contrôle traditionnels et interactifs sont deux catégories de systèmes de contrôle appelés à coexister dans les organisations. Ils permettent de mesurer la performance dans les organisations et de s'assurer que les objectifs sont atteints.

Pour repérer au quotidien les résistances au changement, il est important de poser les bonnes questions et de repérer les signes de résistance dans le verbal et le non-verbal. Il est également important de ne pas avoir de parti pris pour l'une ou l'autre solution et de prendre en compte les avis de tous les membres de l'organisation. (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement, diagnostique, accompagnement, performance, 2023)

Chapitre 02 :

Section 1 : Contexte organisationnel

Le choix de SONATRACH en tant qu'organisme d'accueil pour étudier cette thématique peut être considéré comme idéal, car m'ayant permis de couvrir tous les aspects du sujet à travers de sa stratégie de transformation.

1-1- Présentation générale du terrain de recherche :

Le terrain de notre recherche est la compagnie pétrolière publique nationale algérienne SONATRACH, fondée en 1963 par le décret n°63/491 pour mission de développer les importantes réserves d'hydrocarbures de l'Algérie. SONATRACH est la plus grande entreprise d'Afrique avec 154 champs exploités, c'est un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures. SONATRACH exploite plus de 3 900 km de pipelines de pétrole brut dans le pays. C'est un acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africain. La société prévoit d'investir 40 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années pour servir le développement social et économique du pays. SONATRACH à cinq activités principales qui sont Activité Exploration-Production, Activité Transport par Canalisations, Activité Liquéfaction et Séparation, Activité Raffinage et Pétrochimie, Activité Commercialisation.

Depuis plus de 50 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie.

SONATRACH emploie sur le territoire national près de 50 000 employés permanents et plus de 200.000 personnes à l'échelle du groupe. Ce dernier compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenues à 100 % et œuvrant au quotidien à la valorisation de la chaîne de valeur pétrolière et gazière du pays. 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 la transformation de l'entreprise, SONATRACH affiche clairement son ambition de devenir l'une des cinq premières entreprises pétrolières nationales les plus

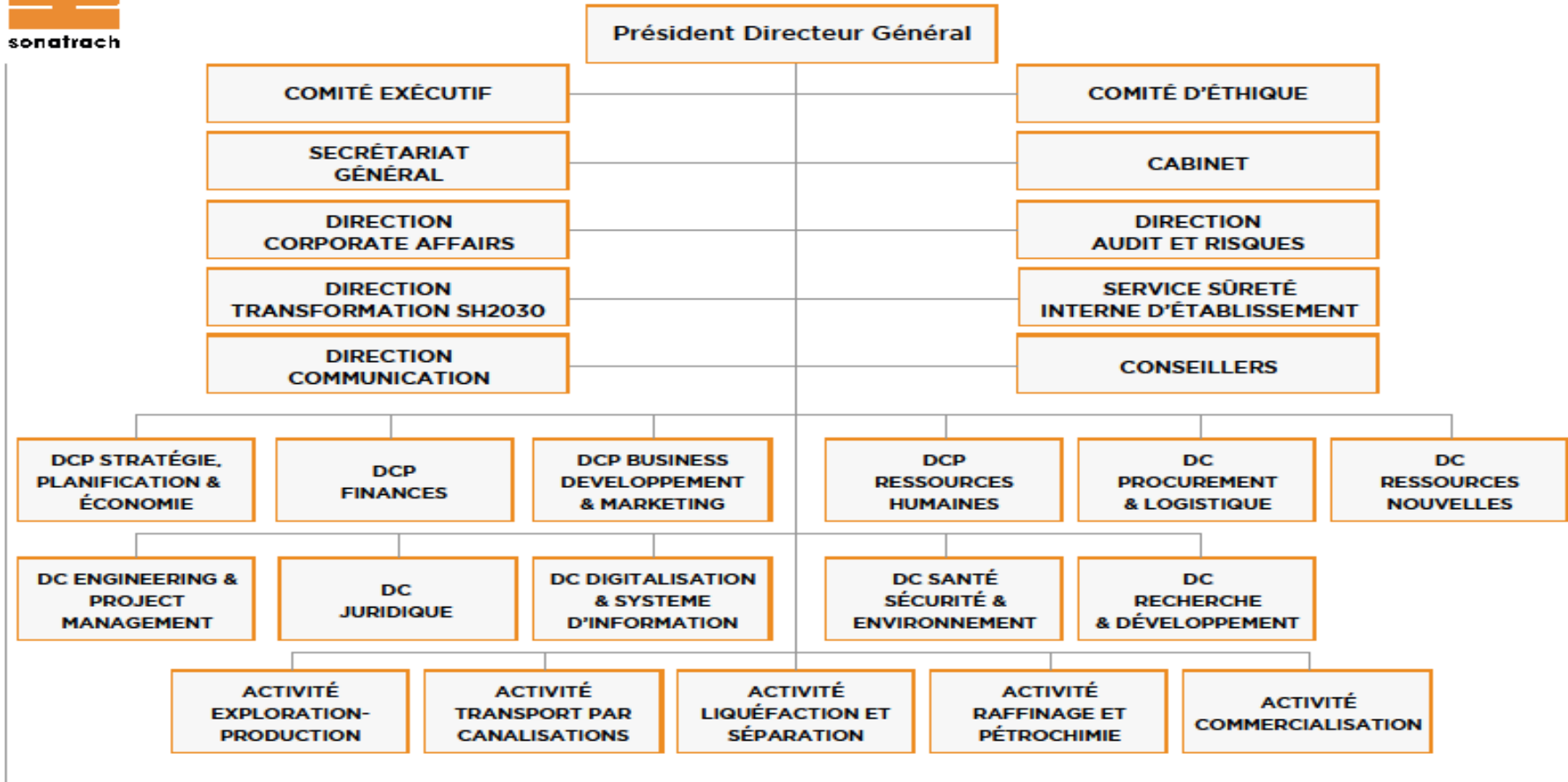
performantes et les plus rentables de l'industrie énergétique mondiale. Les maîtres mots de sa nouvelle stratégie sont l'excellence opérationnelle et l'innovation pour rester l'étendard de l'économie algérienne. SONATRACH vise un taux d'intégration nationale de 55 % d'ici 2030.

En tant que principal investisseur industriel en Algérie, SONATRACH participe activement au soutien du tissu industriel local. Le groupe prévoit de réaliser d'ici 2030 des investissements sur le territoire national de plus de 59 milliards de dollars dont 45,8 milliards de dollars dans l'activité Exploration-Production, 8,6 milliards de dollars dans le Raffinage-Pétrochimie et 2,3 milliards de dollars dans le transport par canalisations.

À l'horizon 2030, le groupe vise sur plus de 68 milliards de dollars de revenus supplémentaires, dont 50% contribueront à la richesse nationale et 50% seront investis dans le renouvellement des réserves, les capacités de production, la formation du personnel et le développement de l'expertise dans l'entreprise. (ELDJAZAIR.COM)

Figure n° 12: Organigramme de la macro-structure de SONATRACH

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



Source : (www.sonatrach.com, 2023)

1-2- Présentation de la direction de la transformation SH2030 :

Aujourd'hui SONATRACH est confrontée à la nécessité de s'engager dans une nouvelle dynamique, plus agile et plus efficace, tant dans son organisation que dans son fonctionnement. Cette transformation est essentielle pour relever les défis auxquels l'entreprise doit faire face et ainsi contribuer à l'épanouissement d'une Algérie plus prospère. La transformation de SONATRACH définit la voie à suivre pour mettre en œuvre une politique qui vise à transformer l'entreprise en profondeur.

Une Direction de la Transformation a été créée pour superviser la mise en œuvre de la transformation de l'entreprise. Son objectif principal est de simplifier les activités et de moderniser la gestion du groupe.

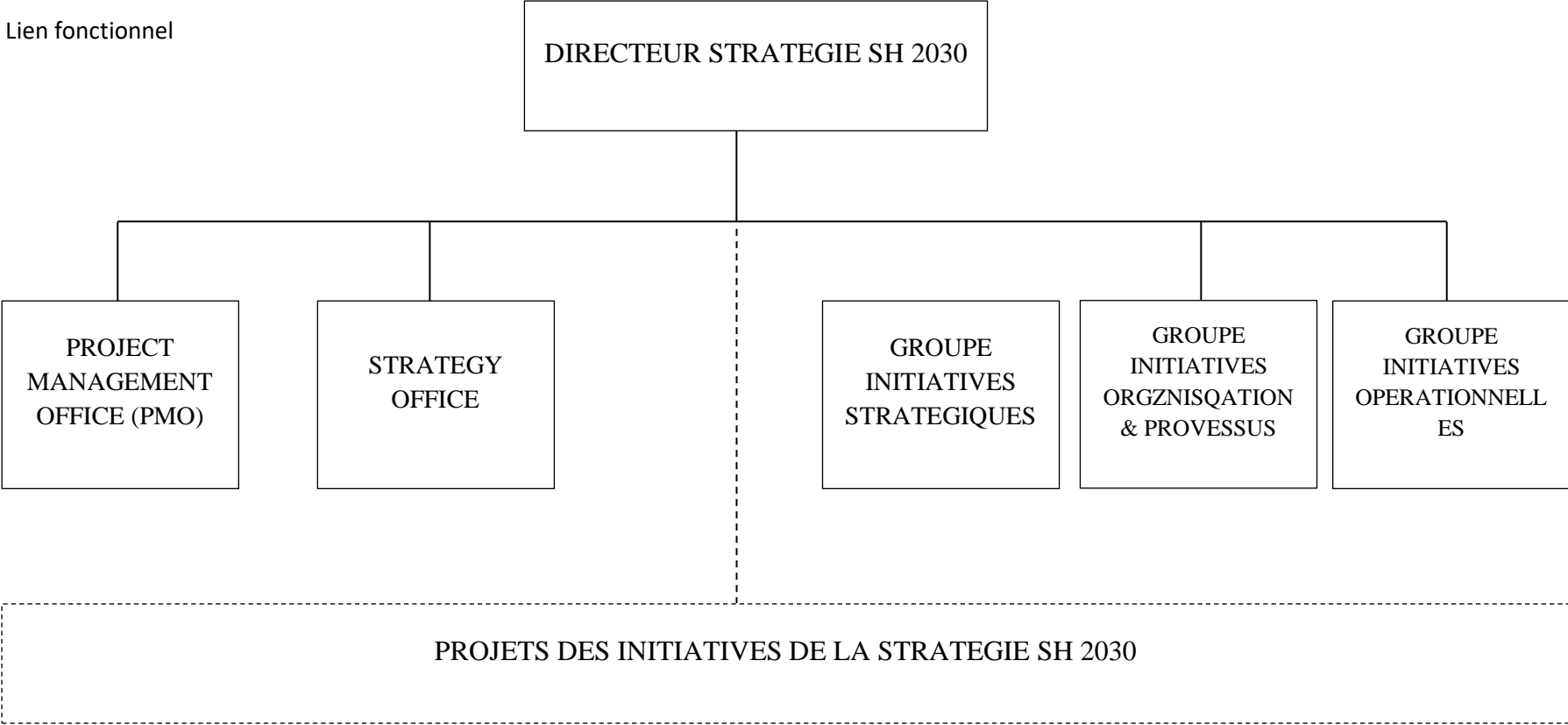
Dans le cadre de cette réorganisation en profondeur, de nouvelles structures ont été mises en place au sein de chaque activité pour optimiser les processus et soutenir la transformation de l'entreprise.

La transformation vise également à accorder plus de poids aux fonctions transverses au sein de l'entreprise et à fluidifier les modes de fonctionnement au sein de cette macrostructure. Cela passe par le renforcement des rôles régaliens, transversaux et d'expertise du centre opérationnel. (www.sonatrach.com, 2023)

Organigramme de la direction SH2030 :

Figure n° 13: L'organigramme de la direction de transformation SH 2030

— Lien hiérarchique
- - - - - Lien fonctionnel



Source : document interne de l'entreprise

1-3- Projet Transformation Ressources Humaines :

Le projet TRH de SONATRACH est largement reconnu comme un élément catalyseur de sa transformation, car il est considéré comme un investissement constant dans le développement de son capital humain en tant que priorité, pour la réussite de ses projets et l'atteinte de ses objectifs et les ambitions. Aussi le projet Transformation Ressources Humaines (TRH) comprend une refonte des processus RH orientés efficacité et performance.

Le projet TRH offre aux managers une solution complète et outillée qui leur permettra de mieux gérer les carrières de leurs équipes et de piloter leurs performances. Le projet repose sur la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines qui s'articule autour de parcours de carrière organisés, d'une gestion efficace de la performance, d'une préparation de la relève par l'identification des hauts potentiels, d'un développement ciblé des compétences et d'un recrutement visant l'excellence. Les nouveaux processus s'appuient sur une nouvelle nomenclature des métiers structurée autour de filières professionnelles, intégrant des référentiels de compétences techniques et comportementales. Le projet TRH capitalise sur les travaux antérieurs et les efforts déployés par SONATRACH dans le domaine du développement RH.

Ce projet s'inscrit dans la stratégie de SONATRACH à l'horizon 2030 et a été marqué par trois phases importantes. La première phase a été consacrée au cadrage et à la définition de la cible du projet. La deuxième phase, quant à elle, a été consacrée à la conception du projet et la troisième phase, qui est imminente, sera celle du déploiement du projet TRH à tous les niveaux de l'organisation de SONATRACH. Cette phase nécessite l'adhésion et l'engagement de toute la ligne managériale, car le projet TRH est un projet d'entreprise structurant et fédérateur.

Les engagements proposés par le projet TRH visent à offrir des parcours de carrière organisés pour tous les salariés, reposant sur la mobilité pour permettre aux travailleurs de faire carrière à long terme à SONATRACH en fonction de leur potentiel. Le projet TRH est basée sur la révision des quatre processus RH que sont le recrutement, le développement des compétences, la gestion de la performance et la gestion de la carrière. Le processus de recrutement sera simplifié et digitalisé, en s'appuyant sur la marque employeur pour attirer les meilleurs futurs collaborateurs via des canaux de recrutement diversifiés. Le projet TRH vise à fournir un processus de recrutement digital qui ne représenterait qu'un vingtième du

coût nécessaire à un recrutement utilisant uniquement les méthodes traditionnelles, soit 79% d'économies sur le budget dédié aux recrutements.

- **Le recrutement**

Le recrutement est un processus essentiel dans la gestion des ressources humaines d'une organisation. L'idée de simplifier et de digitaliser ce processus en mettant l'accent sur la marque employeur est une approche moderne et efficace.

La marque employeur fait référence à l'image et à la réputation d'une entreprise en tant qu'employeur. Cela englobe les valeurs, la culture d'entreprise, les opportunités de carrière, les avantages offerts aux employés, et bien plus encore. En utilisant la marque employeur comme base, l'objectif est d'attirer les meilleurs talents disponibles sur le marché du travail.

Pour atteindre cet objectif, il est important de diversifier les canaux de recrutement. Cela signifie utiliser une combinaison de méthodes traditionnelles (comme les sites d'emploi, les agences de recrutement, les salons de l'emploi) et de méthodes plus modernes (comme les réseaux sociaux professionnels, les plateformes de recrutement en ligne, les événements de recrutement virtuels).

L'utilisation d'une plateforme de recrutement en ligne est un moyen efficace de simplifier et de centraliser le processus de recrutement. Une telle plateforme peut être un site dédié où les candidats peuvent consulter les offres d'emploi, postuler en ligne, télécharger leurs CV et leurs lettres de motivation, et suivre l'évolution de leur candidature. Les recruteurs peuvent également utiliser la plateforme pour gérer les candidatures, communiquer avec les candidats et organiser les étapes du processus de recrutement.

En intégrant une plateforme de recrutement transparente, les opérations de recrutement deviennent plus efficaces et plus accessibles à tous les acteurs impliqués. Les candidats bénéficient d'une expérience utilisateur fluide et peuvent mieux comprendre le processus de recrutement. Les recruteurs, quant à eux, peuvent gérer les candidatures de manière plus organisée, collaborer avec d'autres membres de l'équipe de recrutement et évaluer les candidats de manière plus équitable et transparente.

- **Le développement des compétences**

Le développement des compétences est un processus qui s'appuie sur les référentiels des compétences techniques et comportementales. Son objectif est de permettre aux

gestionnaires d'identifier les écarts de compétences chez leurs collaborateurs et de mettre en place des actions de développement spécifiques. Ces actions sont formalisées dans un Plan de Développement Individuel (PDI).

Le processus de développement des compétences commence par l'évaluation des compétences déjà présentes chez les collaborateurs. Les référentiels de compétences fournissent un cadre permettant d'évaluer à la fois les compétences techniques (liées aux connaissances et aux aptitudes spécifiques à un métier) et les compétences comportementales (liées aux attitudes, aux comportements et aux aptitudes interpersonnelles).

Une fois les écarts de compétences identifiés, le manager et le collaborateur peuvent élaborer un Plan de Développement Individuel. Ce plan définit les actions à entreprendre pour combler les écarts de compétences et renforcer les compétences existantes. Les actions de développement peuvent inclure des formations, des séminaires, des mentorats, des rotations de postes, des projets spécifiques, etc.

Le PDI est un outil essentiel pour suivre et mesurer les progrès réalisés dans le développement des compétences. Il permet également de fixer des objectifs clairs, de définir les étapes et les délais, et d'assurer un suivi régulier pour garantir l'efficacité des actions de développement.

Le développement des compétences contribue à l'amélioration des performances individuelles et collectives au sein de l'organisation. En investissant dans le développement des compétences, l'entreprise favorise l'évolution professionnelle de ses employés, renforce leur engagement et leur motivation, et développe un vivier de talents internes.

- **Le processus de gestion des performances**

La gestion de la performance est un processus qui vise à différencier les performances individuelles et collectives au sein de l'organisation. Ce processus a un impact sur des aspects tels que la rémunération, l'équité et la solidarité.

La gestion de la performance repose sur le modèle de management par objectifs, en lien direct avec la performance de SONATRACH. Les objectifs individuels sont définis à partir de la fiche de poste de chaque employé, qui contient les indicateurs clés de performance

spécifiques à son rôle. Ces objectifs permettent d'évaluer la performance individuelle de chaque employé.

Quant à la performance collective, elle est évaluée en se basant sur le Plan Annuel de l'Entreprise, qui est validé par les organes sociaux de SONATRACH. Ce plan fixe les objectifs et les indicateurs de performance globaux de l'entreprise pour une période donnée. La performance collective est donc évaluée en fonction de la réalisation de ces objectifs.

La différenciation des performances individuelles et collectives dans le processus de gestion de la performance permet de reconnaître et de récompenser les employés qui atteignent ou dépassent leurs objectifs, en alignement avec les objectifs de l'entreprise. Cela favorise également une culture de performance et d'excellence au sein de l'organisation.

Il est important de souligner que la gestion de la performance doit être réalisée de manière équitable, en prenant en compte les critères objectifs et en assurant une évaluation juste des performances individuelles et collectives. Cela garantit la transparence et la confiance des employés dans le processus de gestion de la performance.

- **La gestion de carrière**

La gestion de carrière est un processus qui se base sur la mobilité professionnelle en proposant des parcours définis pour chaque filière professionnelle. Ces parcours permettent à chaque collaborateur de SONATRACH de visualiser les opportunités de carrière qui lui sont offertes en fonction de sa performance et de son potentiel.

La mobilité professionnelle peut être de deux types. Tout d'abord, elle peut être volontaire lorsque le collaborateur exprime le souhait de changer de poste lors de l'entretien annuel d'évaluation. Dans ce cas, le collaborateur manifeste son intérêt pour de nouvelles opportunités et souhaite évoluer dans sa carrière au sein de l'entreprise.

Ensuite, la mobilité peut être orchestrée ou organisée par l'entreprise elle-même. Cela se produit lorsque l'entreprise, à travers ses managers, prépare la relève des postes de commandement en identifiant les collaborateurs ayant le potentiel de devenir des successeurs. L'entreprise investit dans le développement et la formation de ces collaborateurs afin de les préparer à occuper des postes de responsabilité dans le futur.

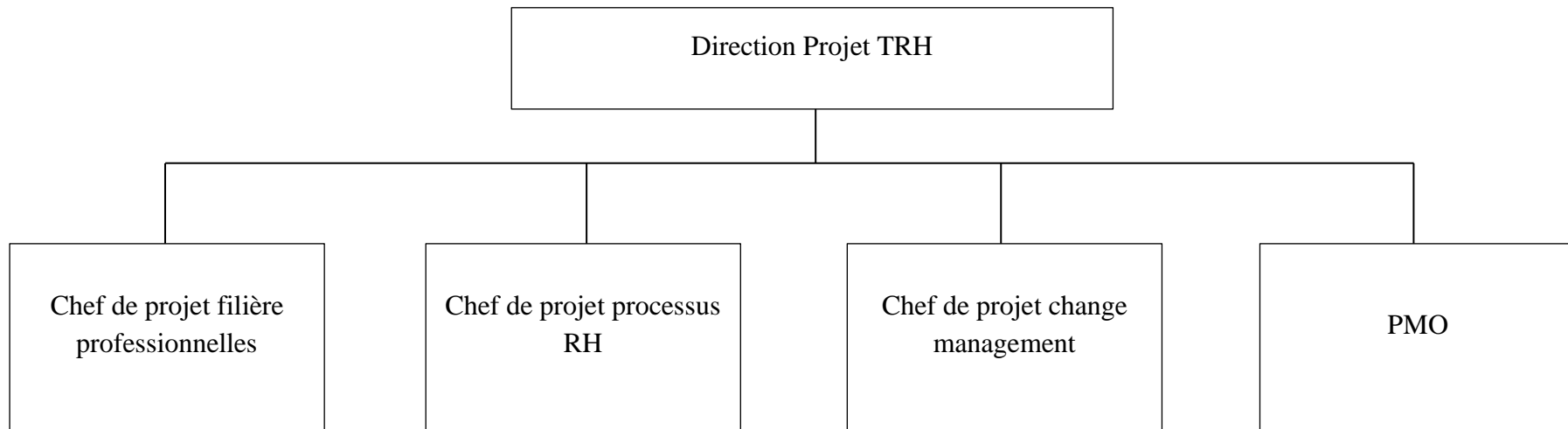
La gestion de carrière vise à offrir aux collaborateurs des perspectives d'évolution claires et des opportunités de développement professionnel. Cela permet de motiver les employés en

leur offrant des objectifs de carrière à long terme, en reconnaissant et en valorisant leur potentiel et leur performance.

Les parcours professionnels définis pour chaque filière professionnelle facilitent la compréhension des différentes étapes et des compétences requises pour progresser dans une carrière spécifique. Les collaborateurs peuvent ainsi planifier leur développement professionnel en se fixant des objectifs réalisables et en identifiant les compétences à acquérir. (Document interne)


- **Organigramme de la Direction Projet TRH**

Figure n°14: L'organigramme de la direction projet TRH



Source : document interne de l'entreprise

Tableau n° 02: Fiche signalétique de SONATRACH

Dénomination sociale	SONATRACH
Logo	
Forme juridique	SPA, société par action.
Siège social	Djnane El Malik, Hydra, Alger-Algérie.
Activité	Domaine d'hydrocarbure.
Filiales	154 filiales (ENAGEO, ENAFOR, ENGTP, ² NAFTAL).
Effectif	50 000 employés permanents et plus de 200.000 employés dans le groupe SH.
Téléphone	+21323483030
Web site	www.sonatrach.dz

Section 2 : Cadre méthodologique :

Dans cette partie, nous aborderons l'approche méthodologique retenue pour mettre en lumière notre travail de recherche. Comme le souligne Omar Aktouf, la méthodologie est "La procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable". (Aktouf, 1987, p. 213)

La mise en relief de la méthodologie est une étape cruciale dans l'élaboration de travaux de recherche scientifique. Elle permet de décrire et de justifier les différentes étapes suivies pour obtenir les données nécessaires à la recherche. En exposant la méthodologie de manière claire et détaillée, les chercheurs fournissent des informations essentielles pour évaluer la validité et la fiabilité de leurs résultats.

2-1-Méthode de recherche :

Il est essentiel de mener tout travail de recherche scientifique selon une démarche ou une procédure précise, qui soit en cohérence avec les variables choisies afin d'obtenir des résultats clairs et fiables. À cet égard, il est primordial de sélectionner une approche appropriée en fonction de la problématique posée.

Dans cette section, nous allons présenter de manière détaillée les outils, les méthodes et les pratiques que nous avons utilisés pour élaborer notre travail de recherche. Nous fournirons une description approfondie de chaque étape de notre méthodologie, en mettant en évidence comment ces éléments ont été choisis et appliqués pour répondre à notre problématique.

Nous expliquerons les outils utilisés pour collecter les données, tels les entretiens, les observations, ou les instruments de mesure spécifiques. Nous décrirons également les méthodes d'analyse des données, telles que les analyses statistiques, les techniques de traitement des données qualitatives, ou tout autre processus utilisé pour interpréter les résultats.

En présentant en détail notre méthodologie, nous visons à fournir une compréhension claire de la façon dont notre recherche a été menée. Cela permettra aux lecteurs de juger de la validité de notre approche et de la fiabilité de nos résultats. De plus, cela facilitera la réplique de notre étude par d'autres chercheurs, renforçant ainsi la robustesse de notre travail scientifique.

2-2-Posture épistémologique :

L'exploration du phénomène de projet de transformation pour comprendre les nouveaux rôles des managers dans la réussite de la mise en place du projet en question est l'objectif de notre étude de recherche,

Notre étude de recherche s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste vers un mode de raisonnement inductif basée sur une approche qualitative appuyée par les outils de collecte de données tels que l'entretien, l'observation et la documentation.

Approche méthodologique retenu :

Dans cette section, nous expliquerons les différentes étapes de la démarche méthodologique qu'on a suivie pour mener notre recherche. En premier lieu, nous déterminerons notre posture épistémologique, qui correspond à notre positionnement par rapport à la réalité étudiée. Puis, l'approche méthodologique adaptée, qui détermine la façon dont nous avons collecté et analyser les données. Nous préciserons la méthode de collecte des données utilisée et quels les instruments de mesure valides et fiables ont servi à cette collecte des données. Enfin, nous détaillerons les outils d'analyse des données qui conviennent le mieux à notre question de recherche et à nos données. Notre recherche consiste à introduire la conduite de changement dans les pratiques managériales de SONATRACH pour permettre à cette dernière d'accélérer les changements tout en assurant une performance socio-économique. Pour cela nous avons choisi la méthode de recherche qualitative.

2-3- Méthode qualitative :

Pour répondre à notre question de recherche qui s'articule autour de la problématique : “ **Quels sont les nouveaux rôles des managers permettant la réussite de la mise en œuvre de projet de service TRH au sein de l'entreprise SONATRACH ?**”, l'approche méthodologique retenue a été celle de l'approche qualitative.

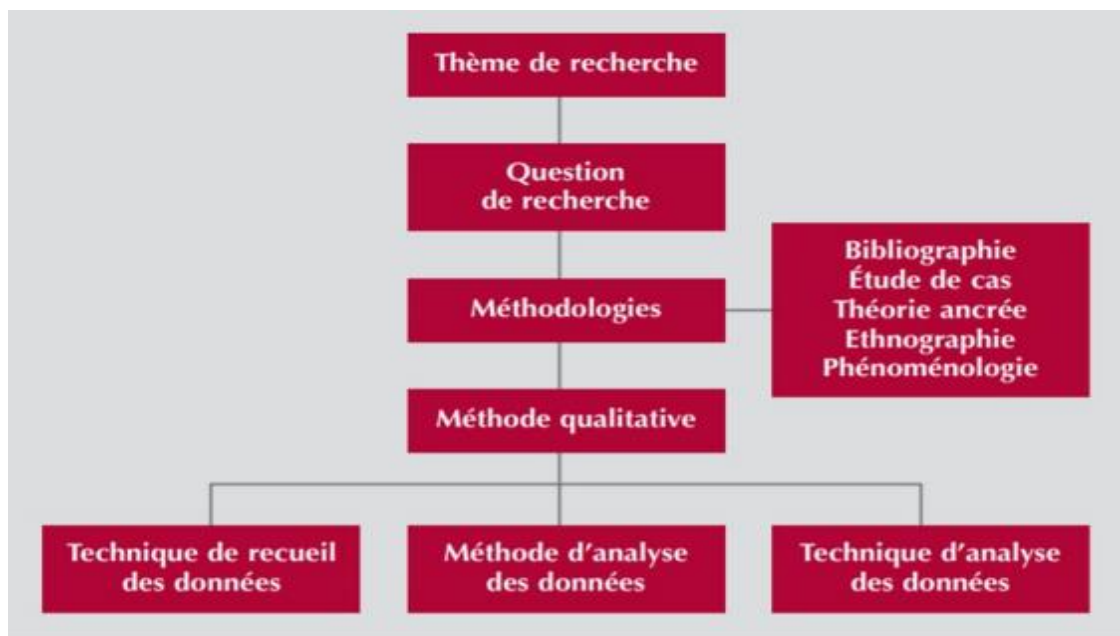
La méthode de recherche qualitative est souvent utilisée pour explorer et comprendre des phénomènes complexes en profondeur, en se concentrant sur les perceptions, les opinions et les expériences des individus. Selon MAURICE (Angers), « cette méthode de recherche vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude, il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou des comportements observés». Elle permet d'obtenir des données riches et détaillées qui

peuvent aider à comprendre les motivations, les attitudes et les comportements des personnes impliquées dans le changement organisationnel.

De façon générale, la recherche qualitative s'attache particulièrement à comprendre un phénomène plutôt qu'à le quantifier. Par son approche compréhensive, la recherche qualitative permet d'explorer le lien entre ce qui se fait sur le terrain et ce qu'on voit à travers la littérature. Le choix de cette approche n'est donc pas arbitraire, mais dicté par la question de recherche.

Dans le contexte de notre recherche sur la conduite de changement dans les pratiques managériales de SONATRACH, la méthode qualitative peut être particulièrement utile pour obtenir des perspectives de première main de la part des acteurs clés de l'organisation. Des techniques d'entrevue ou de groupe de discussion peut être utilisées pour recueillir des données sur les défis, les opportunités et les processus de changement dans l'organisation, ainsi que sur les facteurs qui favorisent ou entravent l'adoption de nouvelles pratiques managériales.

Figure n° 15 : Méthode qualitative



3- Collecte des données

- L'observation directe

L'observation directe est une méthode de collecte de données qualitative qui consiste à observer directement un phénomène ou une situation afin de recueillir des informations pertinentes sur un sujet d'étude. Cette méthode peut être utilisée pour observer des comportements, des interactions sociales, des environnements physiques ou d'autres aspects de la vie sociale et économique. Pour obtenir des informations utiles à partir de l'observation directe, il est important de structurer l'observation en fonction du contexte et des objectifs de l'étude. Trois types d'observation correspondent à des approches différentes pour organiser l'observation : l'observation concentrée, l'observation diffusée et l'observation déléguée.

- **L'analyse des documents**

L'analyse documentaire est une méthode de collecte de données qui consiste à examiner et à interpréter des documents pertinents pour l'étude. Dans le cadre d'un diagnostic socio-économique, l'analyse documentaire peut fournir des informations précieuses sur les caractéristiques socio-économiques d'une communauté, d'une entreprise ou d'un secteur économique.

- **Les entretiens**

Notre choix d'outil s'est finalement porté sur l'outil qu'est l'entretien. Il a été choisi au préférentiellement aux autres outils de collecte de données car, en ce qui concerne notre recherche, l'entretien nous aidera à créer une relation particulière entre le chercheur et l'individu interrogé. Il permet d'obtenir des données qualitatives et des informations précises sur les perceptions, les comportements et les attentes des personnes interrogées par rapport au thème étudié. Les entretiens permettent également de mieux comprendre les interactions sociales, les dynamiques économiques et les enjeux sociaux en jeu dans une communauté ou un territoire donné.

Type d'entretien retenu : Entretien semi-directif

Etant donné le contexte de notre recherche, nous avons opté pour deux groupes d'entretiens : le premier s'adressera à la direction de la transformation de la direction générale et le second à la direction de la transformation des ressources humaines. Ce choix a été évident car ce sont personnes qui détiennent l'information complète sur les nouveaux rôles des managers dans la préparation de la mise en œuvre de projet TRH.

Les entretiens semi-directifs sont particulièrement utiles pour explorer des sujets complexes ou sensibles, car ils permettent aux interviewés de s'exprimer librement tout en garantissant que les questions importantes soient abordées. De plus, en utilisant un guide d'entretien, le chercheur peut s'assurer que toutes les questions clés sont abordées, tout en laissant de la place pour des réponses spontanées et imprévues.

Lors des entretiens semi-directifs, il est courant que le chercheur pose des questions de suivi pour clarifier ou approfondir les réponses données par l'interviewé. Cela peut permettre d'obtenir des informations plus précises et complètes, et de mieux comprendre les perceptions et opinions des personnes interrogées.

Il est important que le chercheur prenne des notes exhaustives pendant les entretiens pour s'assurer que toutes les informations pertinentes sont enregistrées. Cela permet également de faciliter l'analyse des données collectées.

Les détails en termes d'horaires, durée et objectifs de l'entretien auront été préalablement communiqués, et acceptés selon la disponibilité de la DRH et de son planning, il est à noter que l'entretien se fait face à face. les entretiens semi-directifs se déroulent en trois (03) étapes, à savoir :

Étape 01 : Élaboration du guide d'entretien, qui sert de référence complète pour les principaux thèmes à aborder et les questions à poser. L'accent a été principalement mis sur l'alignement des questions avec les objectifs de la recherche. Nous avons soigneusement réfléchi aux questions qui pourraient nous fournir le plus d'informations pertinentes pour notre travail et notre thème.

Étape 02 : Le lancement de l'entretien s'est fait sur rendez-vous. Il y a ensuite eu un échange de questions et de réponses d'une durée d'environ une heure et demi. Nous avons pris des notes sur papier pour enregistrer toutes les informations.

Étape 03 : Après avoir collecté toutes les informations pouvant être pertinentes pour notre recherche, nous les avons analysées et classées en fonction des parties spécifiques de notre recherche où les informations retenues seraient les plus adaptées. Ce processus est expliqué plus en détail dans la prochaine section.

Échantillonnage de la population étudiée

Dans cette partie, nous présenterons la population de notre étude ainsi que l'échantillon sélectionné pour extraire et collecter nos données. La population de notre étude fait référence à l'ensemble des individus ou des éléments qui sont pertinents pour notre recherche. Cela peut inclure des personnes, des objets, des groupes, des organisations ou d'autres entités liées à notre sujet d'étude.

Cependant, étant donné que l'étude de la population dans son intégralité peut être difficile ou impossible en raison de contraintes de temps, de ressources ou de logistique, nous avons opté pour un échantillon représentatif. Un échantillon est une partie sélectionnée de la population étudiée qui est censée fournir des informations représentatives de l'ensemble de la population. L'avantage de cette méthode est qu'elle permet au chercheur de sélectionner des participants qui sont considérés comme les plus pertinents pour l'objet de recherche. Cela peut aider à assurer la qualité et la pertinence des données collectées. De plus, cette méthode peut être plus efficace que la méthode probabiliste sur des échantillons réduits, car elle permet au chercheur de maximiser la diversité des participants et de s'assurer que toutes les perspectives importantes sont représentées dans l'étude.

Population étudiée

Le choix de la population est centré autour des personnes impliquées dans la conception et la préparation de la mise en œuvre du projet de transformation des ressources humaines. Ces personnes jouent un rôle clé dans la planification, la mise en œuvre du projet, et leur expertise et leur expérience sont essentielles pour son succès. On a cibler les chefs de projets et les managers au sein de la direction de la transformation (TRF) et la direction de transformation Ressources Humaines (TRH) comme source principale d'informations pour notre travail de recherche sur la conception et la mise en œuvre du projet de transformation des ressources humaines.

Nous avons choisis la direction de transformation SH2030 au sein de la direction générale de SONATRACH comme le terrain de notre recherche car c'est la direction la plus approprié pour mener cette recherche. Dans cette direction on a choisie deux personnes dont le chef de projet initiative « programme leadership top 200 » et le Project management office de la TRF. Nous avons effectué quatre entretiens avec l'équipe de la TRH : chef de projet change management et le chef de projet processus RH, chef de projet filières professionnels et le Project management office. De ce fait, nous avons réalisé 6 entretiens en total.

- **Guide d'entretien**

Bien plus qu'une liste de questions ou un interrogatoire il doit être bien structuré ; Il est indéniablement essentiel d'élaborer un guide d'entretien afin de structurer nos idées et de savoir quelles questions poser, ainsi que comment les poser. Ce guide vise à fournir un cadre général à suivre lors de l'entretien. Il est important de noter que le guide d'entretien ne doit pas être un document rigide et immuable, mais au contraire, il doit s'adapter et être flexible en fonction des réponses obtenues. Il doit également permettre la flexibilité en termes de questions posées.

En effet, notre guide d'entretien est organisé en trois parties distinctes. La première partie est une introduction qui explique clairement l'objectif de l'entretien. La deuxième partie aborde des questions générales destinées à mettre la personne à l'aise et à établir un climat de confiance. Enfin, la troisième partie se concentre sur des sujets spécifiques en lien avec notre domaine de recherche.

- **Outils d'analyse de données**

Il existe de nombreux outils d'analyse de données disponibles lorsqu'on adopte une approche quantitative. Cependant, il est important de rappeler que l'approche qualitative vise à favoriser la pluralité des méthodes parmi lesquelles la personne concernée doit faire un choix précis pour atteindre ses objectifs. Dans ce contexte, nous avons choisi spécifiquement l'outil d'analyse de contenu en raison de notre approche qualitative inductive dans notre travail de recherche. Ce choix est soutenu par la littérature, qui définit cet outil comme pertinent pour notre objectif de recherche.

L'analyse du contenu vise à examiner et à traiter les informations recueillies lors de l'entretien. En résumé, cette méthode consiste à interpréter les résultats de l'entretien afin de les synthétiser et d'identifier des tendances générales, spécifiquement pour notre étude de cas. Dans le cadre de l'analyse du contenu, nous avons choisi d'utiliser la méthode du "résumé/synthèse" à long terme. Cette approche implique de transcrire les phrases individuellement et de collecter des données de manière générale, afin de les classer sous forme de verbatim. Cette méthode nous permettra de saisir l'essence des réponses et de regrouper les informations de manière significative.

- **L'analyse des entretiens**

L'analyse des entretiens est une méthode importante pour comprendre les problèmes et les dysfonctionnements dans un contexte de travail. La méthode d'analyse d'arborescence consiste à regrouper les notes prises lors des entretiens en six étapes sont les suivantes :

Identification de la phrase témoin : Le chercheur identifie une phrase clé dans les notes prises lors de l'entretien qui illustre et décrit un problème ou un dysfonctionnement dans le contexte de travail.

Catégorisation de la phrase : Le chercheur catégorise la phrase en fonction du thème de dysfonctionnement auquel elle se rapporte le plus.

Regroupement des phrases : Le chercheur regroupe toutes les phrases similaires dans une même catégorie de dysfonctionnement.

Résumé de la catégorie : Le chercheur résume les phrases regroupées dans chaque catégorie de dysfonctionnement en une phrase clé qui décrit le thème de dysfonctionnement.

Organisation des catégories : Le chercheur organise les catégories de dysfonctionnement en fonction de leur importance et de leur fréquence d'apparition.

Analyse des résultats : Le chercheur analyse les résultats de l'analyse d'arborescence pour identifier les problèmes les plus importants et formuler des recommandations pour améliorer la situation.

4- **Traitement des données**

Le traitement des données qualitatives peut être effectué de différentes manières, en fonction des objectifs de l'étude et des données recueillies. Les analyses sémantiques sont centrées sur l'étude du sens des idées émises ou des mots utilisés dans les données qualitatives. Ces analyses peuvent être effectuées à la main, en utilisant des techniques d'analyse de contenu telles que la codification et la catégorisation des données, ou à l'aide de logiciels d'analyse de texte qui utilisent des algorithmes pour extraire des informations significatives à partir des données. (Andreani & Conchon, 2015).

D'autre part, les traitements statistiques peuvent également être utilisés pour analyser les données qualitatives. Ces analyses sont souvent réalisées sur ordinateur à l'aide de logiciels

de traitement de texte. Les traitements statistiques consistent en général à effectuer des comptages de mots, de morceaux de phrases ou de catégories pour identifier des tendances et des modèles dans les données. Les techniques d'analyse statistique peuvent également être utilisées pour réaliser des analyses de données plus avancées telles que l'analyse factorielle des correspondances. Il est important de souligner que l'analyse des données qualitatives ne se limite pas à l'utilisation de techniques sémantiques ou statistiques.

Tableau n° 03 : traitement des données sémantique et statistique

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel	Traitement informatique (NVIVO)
Analyse empirique des idées, des mots et de leurs significations.	Analyse statistique des mots et des phrases.

Source : (Andreani & Conchon)

- **Procédure d'analyse des données**

Les entretiens sont l'instrument privilégié pour détecter et décrire les dysfonctionnements, tandis que les observations permettent de réguler ces dysfonctionnements. Les documents internes sont ensuite utilisés pour opérationnaliser les dysfonctionnements en les réduisant ou en les transformant en valeur ajoutée. Il est important de noter que l'entretien est la technique la plus couramment utilisée parmi les trois.

Dans notre cas, nous avons organisé des rendez-vous avec les employés sélectionnés en collaboration avec la Direction de Transformation et la Direction de Transformation des Ressources Humaines. Ces rendez-vous se sont déroulés sur une période de trois semaines, en fonction de la disponibilité des employés. Nous avons commencé par expliquer l'objectif de notre recherche et ce qui était attendu d'eux. Nous nous sommes assuré qu'ils comprenaient bien la finalité de notre recherche en leur donnant la liberté de poser des questions sur ce qu'ils n'avaient pas compris. Nous avons utilisé deux langues lors des entretiens, le français et l'arabe, ainsi que deux registres de langage, à savoir l'officiel et l'informel. Cette technique, appelée négociation de langage, nous a permis de mettre les interviewés à l'aise et d'éviter toute résistance lors des entretiens. De plus, elle nous a permis de collecter des données brutes et authentiques.

Nous avons commencé par poser les questions préexistantes du guide. Certains interviewés avaient une facilité de contact et répondaient spontanément, tandis que d'autres répondaient de manière concise, par exemple avec des réponses comme "très bien" ou "oui ou non". Dans de telles situations, nous avons reformulé la question, introduit des questions de relance ou créé de nouvelles questions en fonction de leurs réponses. Dans l'ensemble, nous avons pu aborder tous les points que nous recherchions avec tous les interviewés.

La durée des entretiens variait entre 40 minutes et 1 heure 30. Cette durée s'explique par le fait que nous avons effectué une transcription manuelle et pris des notes exhaustives. La différence de durée entre 1 heure 30 et 2 heures 30 s'explique par le nombre de questions de relance que nous avons introduites pour nous assurer que tous les points étaient abordés. Certains interviewés répondaient facilement aux questions, tandis que d'autres étaient plus réservés dans leurs réponses.

5- Fiabilité et validité de l'étude

Pour qu'une recherche scientifique ait du sens, il est essentiel qu'elle soit fiable et valide. Le chercheur a la responsabilité de contrôler la pertinence méthodologique et pratique de son étude tout au long du processus de recherche. À cet égard, Andreani et Conchon (Andreani & Conchon, 2005) ont identifié quatre niveaux de contrôle de la fiabilité et de la validité de l'étude, comme expliqué dans le tableau suivant :

Tableau n° 04 : Fiabilité et validité de l'étude

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

Source : (Andreani & Conchon, 2005)

Chapitre 03 :

Résultats et discussion

Section 1 : Résultats de l'étude

Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur la partie pratique de ce mémoire en présentant les analyses qualitatives de notre étude. Nous discuterons également des solutions que nous proposons pour les problèmes identifiés dans notre étude.

Cette section sera consacrée à la présentation des résultats de notre étude, qui seront organisés dans des tableaux des verbatim rapportés de nos entretiens avec les interviewés afin d'illustrer les thèmes abordés dans notre étude.

- **Informations sur les interviewés :**

Nous avons eu l'occasion d'interroger un groupe d'employés constitué de six managers de la direction de Transformation SH2030, et de service direction Transformation Ressources Humaines (TRH).

Tableau n°05 : Informations sur les interviewés

Interviewés	Genre	Poste occupé	Années d'expérience
01	Femme	Chef de Groupe Initiatives Organisation et Groupe) TRF	13 ans
02	Femme	(Project management office) TRF	11 ans
03	Femme	(Chef de projet change management)	16 ans
04	Homme	(Chef de projet processus RH) TRH	14 ans
05	Homme	(Project management office) TRH	10 ans
06	Homme	(Chef de projet filières professionnels) TRH	17 ans

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

Après avoir interviewé les acteurs clés nous avons développé le tableau suivant qui résumait les verbatim après la transcription de tous les entretiens.

1-1-Le tableau des verbatim du premier axe de l'entretien :

Tableau n° 06 : Tableau des verbatim

Q1	Tout les interviewés ont confirmé que le plus grand changement intervenu dans SONATRACH au cours des cinq dernières années était la vision SH2030 et le projet TRH.
Q2	<p>Composition de l'équipe de TRH (Directeur de projet TRH, chef de projet change management, chef de projet processus RH, chef de projet filières professionnels, Project management office).</p> <p>Project management office : responsable de la planification générale du projet, y compris les ressources financières, logistiques et humaines. Il élabore le plan du projet, assure son suivi financier et supervise les différentes étapes du projet.</p> <p>Chef de projet change management : responsable de deux volets 'la communication' et 'la formation', il élabore le plan de formation des quatre processus et le plan de communication.</p> <p>Chef de projet filières professionnels : responsable d'un groupe qui travaille sur le regroupement des fiches de postes en 30 filières professionnels en identifiant les emplois repères.</p>
Q3	Les chefs des projets sont les responsables de l'initialisation de chaque phase de projet et leur contribution est le tournant du projet.

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

• **La perception de changement :**

Notre première question était d'ordre général et abordait la transformation de la SONATRACH d'un point de vue global. À notre demande, les personnes interrogées nous ont fait part de leur retour d'expérience sur la transformation/changement vécu au sein de SONATRACH durant les 5 dernières années.

Pour la direction TRF, le changement réalisé au sein de SONATRACH est un changement stratégique qui débuté par la révision de la chaîne de valeur de l'entreprise. La direction de transformation dans le cadre de changement organisationnel de SONATRACH était la direction mère du projet de la TRH avant que ce projet a été rattaché à la direction corporate

ressources humaines DCP-RH. Le projet TRH est considéré comme l'un des premiers projets de transformation identifiés par la TRF.

Les interviewés évoquaient tous spontanément l'impact de la transformation de SH, bien que les chefs des projets qui travaillent sur le projet de TRH ont une vision plus globale et détaillée du projet de TRH. Selon eux une enquête menée au sein de la DG a révélé qu'il y avait un départ massif des compétences vers des sociétés étrangères ou carrément vers pays du Golf. Pour eux la conduite de changement (projet TRH) était primordiale pour réaliser la vision SH2030.

La deuxième question portait sur la composition de l'équipe chargée de la préparation de la mise en œuvre du projet TRH. Les interviewés ont bien clarifié le rôle de chaque membre de l'équipe. Ce verbatim décrit la composition d'une équipe de gestion de projet pour un projet lié aux ressources humaines (RH).

L'équipe est composée des membres suivants :

1-Chef de projet change management : Cette personne est responsable de deux aspects clés du projet, à savoir la communication et la formation : l'aspect formation par le biais de l'élaboration d'un plan de formation en collaboration avec le cabinet de conseil BCG (Boston Consulting Group), le SMA (SONATRACH Management Academy) et l'IAP (Institut Algérienne de Pétrole) pour les quatre processus liés aux RH, et l'aspect communication par la mise en place d'un plan de communication pour assurer la diffusion efficace des informations et la gestion du changement au sein de l'organisation.

2-Chef de projet processus RH : son rôle est de superviser et de coordonner les différentes étapes du projet liées aux processus RH. Il peut travailler en étroite collaboration avec les autres membres de l'équipe pour s'assurer que les processus sont définis, documentés et mis en œuvre de manière cohérente et efficace.

3-Chef de projet filières professionnelles : Ce responsable dirige un groupe de travail chargé de regrouper les fiches de postes en 30 filières professionnelles distinctes. Son objectif principal est d'identifier les emplois repères au sein de chaque filière professionnelle, ce qui permet de mieux comprendre et de mieux classer les différents postes au sein de l'organisation.

4-Project Management Office (PMO) : Ce responsable est chargé de la planification générale du projet. Il supervise les ressources financières, logistiques et humaines, et élabore un plan détaillé du projet. Le PMO est également responsable du suivi financier du projet et de la supervision des différentes étapes pour assurer une exécution efficace.

Ces différents membres de l'équipe travaillent en collaboration pour mener à bien le projet dans le domaine des ressources humaines, en se concentrant sur des aspects tels que le changement organisationnel, les processus RH et la structuration des filières professionnelles.

Concernant la TRF, nous avons interviewé le chef de projet initiative « programme leadership ». L'initiative « programme de leadership Top 200 » vise à accompagner la mise en place de la stratégie de transformation de SONATRACH. En tant que membre de l'équipe de projet, la personne responsable a supervisé une équipe de 5 personnes réparties entre Alger et Oran. Chaque membre de l'équipe avait des responsabilités spécifiques telles que le suivi du budget, la gestion logistique, la communication avec les participants et la garantie du bon déroulement du programme de leadership.

Le programme de leadership comprenait un volet de coaching, à la fois en présentiel et en ligne. Sur une population de 200 managers « Top 200 », 30 d'entre eux ont bénéficié d'un coaching en présentiel coordonné par les chefs de groupe.

L'objectif principal de ce projet est de faire en sorte que le top management incarne les nouvelles valeurs de l'entreprise et la vision de la stratégie SH2030. Ces dirigeants seront ensuite responsables du déploiement de cette vision et de la conduite de la transformation au sein de SONATRACH.

L'approche du programme leadership SONATRACH avec ARTEMIS repose sur des évaluations à 360°, un coaching individuel et des ateliers personnalisés pour préparer les leaders de tous niveaux, depuis la suite exécutive jusqu'à la ligne de front.

Dans ce programme, un processus basé sur les compétences à été utilisé pour aider les dirigeants à identifier leurs forces et les opportunités de développement de leurs capacités de leadership. Ces compétences peuvent inclure l'intégrité, le leadership d'équipe, l'efficacité interpersonnelle, la connaissance des affaires et la communication. Ces compétences sont adaptées aux valeurs, à la vision et à la mission de l'entreprise, ainsi qu'à son système de gestion de la performance. Une fois que les compétences identifiées, sont enseignées aux

dirigeants des comportements, des compétences, des stratégies et des techniques spécifiques qui leur permettent de démontrer les compétences clés en leadership valorisées dans leur organisation.

L'utilisation des outils 360°, donne aux dirigeants un aperçu de leurs capacités naturelles et acquises. Grâce à cet outil, une rétroaction de base est obtenue qui permet de fixer des objectifs, de se concentrer sur le renforcement des compétences et de célébrer les succès. Les dirigeants gagnent en confiance en eux, améliorent leur productivité et augmentent leur valeur pour leur organisation et pour eux-mêmes.

Enfin, en dernier point de ce premier axe de l'entretien, les interviewés estiment que les chefs de projet sont responsables de l'initialisation de chaque phase du projet. Cela signifie qu'ils jouent un rôle clé dans la planification, l'organisation et le lancement de chaque étape du projet. Ils définissent les objectifs spécifiques de chaque phase, identifient les livrables attendus et établissent un plan d'action pour atteindre ces objectifs. Ils contribuent au tournant du projet : Le terme "tournant du projet" peut être interprété comme un moment clé ou une étape décisive dans le projet. Les chefs de projet ont une contribution essentielle à ces moments critiques. Ils dirigent l'équipe, prennent des décisions éclairées, résolvent les problèmes et s'assurent que le projet reste sur la bonne voie. Leur expertise et leur expérience leur permettent de gérer les défis et les changements qui peuvent survenir, assurant ainsi le succès continu du projet.

1-2-Le tableau des verbatim du deuxième axe de l'entretien :

Tableau n°07 : le rôle des managers

Q1

Pendant une période de deux ans et demi, nous avons mis en place un programme de formation pour les formateurs chargés de dispenser des formations à l'ensemble du personnel de SONATRACH. La formation des acteurs du changement est une étape cruciale pour réussir une transformation. Au départ, nous avons 30 formateurs, mais ce nombre est maintenant réduit à 23. Cependant, ces formateurs sont toujours responsables de former 3200 employés au sein de SONATRACH dans le futur proche. Le chef de projet TRH élabore un plan de formation et de communication à chaque étape du projet de transformation.

Q2	Les outils mis à la disposition des managers sont: plateforme, capsules de e-learning, kits de formation. Pour la communication il y'a des films, des annonces express, de guides, de produits de relations publiques, de diaporamas et de présentations.
Q3	Les managers ont été formés à un programme de leadership 'pour développer les compétences managériales d'un leader de changement'.
Q4	Le style de leadership est le leadership collaboratif et transformationnel.
Q5	Le style de leadership qui doit être adoptée est le leadership collaboratif.

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

Le deuxième axe de cet entretien a porté sur l'importance de la contribution des managers dans la conduite de changement. Concernant la TRH il a été mis en place un programme de formation sur une période de deux ans et demi pour les formateurs chargés de dispenser des formations à l'ensemble du personnel de SONATRACH. Ce programme de formation vise à former les acteurs du changement dans le cadre d'une transformation en cours.

En parallèle de la formation, les chefs de projet en charge des ressources humaines (TRH) élabore un plan de communication à chaque étape du projet de transformation. Cela indique qu'il existe une approche méthodique pour gérer le projet et garantir que les formations et les communications sont alignées avec les objectifs de la transformation.

Pour les outils mis à la disposition des chefs de projet, d'après le verbatim fourni, il semble que plusieurs outils aient été mis à la disposition des managers dans le cadre du programme de formation et de communication pour la transformation en cours. Ces outils visent à soutenir les managers dans leur rôle de conduite du changement et de communication auprès du personnel de SONATRACH.

Les différents outils de formation élaborée en collaboration avec le consultant BCG (Boston Consulting Group) en collaboration avec le SMA et IAP afin de les rendre plus approprié au contexte de SONATRACH sont :

1- Une Plateforme : Il est mentionné qu'une plateforme a été mise à disposition des managers. Cela peut être une plateforme en ligne ou un système de gestion de l'apprentissage qui permet aux managers d'accéder aux ressources de formation et de suivre leur progression.

2-Des Capsules de e-learning : Les capsules de e-learning sont des modules de formation en ligne courts et ciblés. Ces capsules peuvent être utilisées par les managers pour se former ou pour partager des connaissances spécifiques avec les employés.

3-Des Kits de formation : Les kits de formation sont des ensembles de ressources pédagogiques préparées pour faciliter la formation des managers. Ces kits peuvent inclure des manuels, des guides pratiques, des exercices, des jeux de rôle, etc.

En ce qui concerne la communication, plusieurs outils ont été mentionnés :

1-Des Films : Les films peuvent être utilisés pour transmettre des messages clés, illustrer des exemples de bonnes pratiques, ou partager des témoignages de réussite liés à la transformation.

2-Infos express : Les annonces express font référence à des communications courtes et percutantes qui permettent de transmettre rapidement des informations importantes aux employés.

3-Guides : Les guides peuvent fournir des instructions détaillées sur les changements en cours, les nouvelles procédures ou les meilleures pratiques à suivre.

4-Des produits de relations publiques : Les produits de relations publiques peuvent inclure des communiqués de presse, des articles dans des magazines internes ou externes, des interviews avec des dirigeants, etc. Ils sont utilisés pour promouvoir et partager des informations sur la transformation auprès d'un public plus large.

5-Des Diaporamas et présentations : Les diaporamas et présentations sont des outils visuels qui peuvent être utilisés lors de réunions, de formations ou d'événements pour communiquer des informations clés de manière claire et concise.

D'après les interviewés, il semble que les managers « top 200 » aient suivi un programme de leadership axé sur le développement des compétences managériales spécifiques à un leader du changement. Voici quelques points d'analyse concernant cette formation :

1-Le programme de leadership : Le fait de mettre en place un programme de leadership indique que l'accent est mis sur le renforcement des compétences et des qualités de leadership des managers. Cela suggère que l'entreprise reconnaît l'importance du rôle des

managers dans la conduite du changement et souhaite les préparer à assumer cette responsabilité.

2-Les compétences managériales : Le programme de formation vise à développer les compétences managériales spécifiques. Cela suggère que les managers sont formés sur des compétences clés telles que la communication, la gestion du changement, la prise de décision, la gestion des équipes, la résolution de problèmes, etc. Ces compétences sont essentielles pour mener efficacement une transformation.

3-Le leader du changement : L'objectif du programme de leadership est de former les managers à devenir des leaders du changement. Cela implique qu'ils doivent être capables de guider et d'influencer les employés pendant la période de transformation, de promouvoir une culture de changement positif et d'encourager l'engagement des employés.

4-Le développement des compétences : Le programme vise spécifiquement à développer les compétences managériales des leaders du changement. Cela indique une approche proactive de l'entreprise pour s'assurer que les managers possèdent les compétences nécessaires pour gérer efficacement la transformation et mener leurs équipes vers le succès.

Enfin, il est confirmé que le style de leadership adopté est le leadership collaboratif. Le style de leadership mentionné précédemment, à savoir le leadership collaboratif et transformationnel, est donc confirmé.

Le leadership collaboratif met l'accent sur la collaboration, l'engagement des employés et la prise de décisions participatives. Il encourage le travail d'équipe, l'échange d'idées et la contribution de chacun dans le processus de prise de décision. Les leaders collaboratifs favorisent un environnement inclusif où les opinions de tous sont valorisées et où les employés sont encouragés à participer activement aux projets et aux initiatives.

Ce style de leadership est souvent efficace lorsqu'il s'agit de conduire une transformation, car il permet d'impliquer les employés, de favoriser leur engagement et d'obtenir leur adhésion au processus de changement. En encourageant la collaboration, le leadership collaboratif permet de tirer parti des diverses perspectives et compétences des membres de l'équipe, favorisant ainsi l'innovation et l'efficacité dans la mise en œuvre du changement.

1-3-Le tableau des verbatim du troisième axe de l'entretien :

Tableau n°07: Leadership et Transformation

Q1	<p>Oui, on ce qui concerne les compétences requises dans cette situation de transformation, chaque poste nécessite des compétences techniques et des compétences comportementales qui varient d'un poste à l'autre. Il existe des parcours de développement spécifiques, tels que la gestion de projet et l'expertise.</p>
Q2	<p>Oui. Les outils utilisés comprenaient le coaching avec des experts étrangers, des applications, des plateformes en ligne, des forums et un plan de développement personnel en 5 niveaux.</p>
Q3	<p>Les qualités d'un bon manager incluent d'avoir une bonne communication, de s'engager dans l'amélioration continue et d'offrir de nouvelles perspectives à ses collaborateurs, de sorte que chaque travailleur ait une vision de son parcours futur. La compétence la plus importante dans ce projet de transformation est la communication. Un bon leader doit être transparent, à l'écoute et un bon communicateur.</p>
Q4	<p>Les compétences nécessaires incluent la réactivité, l'agilité, la disponibilité, l'optimisation des capacités et du temps, ainsi que la capacité à prioriser les tâches les plus urgentes et à gérer les imprévus.</p> <p>Les qualités essentielles d'un responsable de transformation sont la capacité à incarner la transformation, à écouter, à être exemplaire, mais surtout à la vivre au quotidien.</p>
Q5	<p>Parmi les défis, il faut respecter les échéances des différentes phases, optimiser les ressources et les moyens, organiser l'agenda, surmonter les obstacles et assurer une bonne communication avec l'équipe de manière transparente. Il est également important de favoriser l'entente mutuelle au sein de l'équipe travaillant sur le projet.</p> <p>Pour relever les défis et mener à bien la transformation, le manager doit soutenir son équipe, être l'ambassadeur du projet et être en mesure de le promouvoir. Il doit également bien former son équipe et répondre à leurs questions. Il doit croire en la transformation pour pouvoir la vendre efficacement. De notre côté, nous devons faire en sorte qu'aucune question ne reste sans réponse. Dans le</p>

but d'une gestion moderne des ressources humaines, la transformation est un processus continu qui ne s'arrête pas une fois que le projet TRH est réalisé. Parmi les sources de confrontations il faut mentionner la résistance au changement, la peur de l'inconnu et la réticence à sortir de sa zone de confort.

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-Dans cet axe ont été abordé la question du leadership et son rôle dans la conduite du changement et la transformation. Le verbatim que fourni répète essentiellement les informations que précédemment partagées concernant les compétences requises dans une situation de transformation. Il met l'accent sur le fait que chaque poste a des exigences spécifiques en termes de compétences techniques et comportementales, et qu'il existe des parcours de développement spécifiques, tels que la gestion de projet et l'expertise, pour renforcer ces compétences. La transformation requiert à la fois des compétences techniques, liées à l'expertise dans un domaine spécifique, et des compétences comportementales, telles que la communication, la résolution de problèmes et le leadership. Ces compétences peuvent varier en fonction du poste et de la nature de la transformation. Il est important de mettre en place des plans de développement adaptés pour permettre aux individus de renforcer leurs compétences et de contribuer efficacement à la transformation.

2-Les outils utilisés dans le cadre de la transformation :

Le coaching avec des experts étrangers : Le recours à des experts étrangers en tant que coachs peut apporter une expertise spécifique, une expérience et des connaissances approfondies dans le domaine de la transformation. Ils peuvent offrir des conseils personnalisés, des orientations et des perspectives différentes pour aider les individus à développer leurs compétences et à s'adapter aux changements.

Les applications et plateformes en ligne : Les applications et les plateformes en ligne peuvent être utilisées pour offrir une variété de services et de ressources liées à la transformation. Cela peut inclure des formations en ligne, des modules d'apprentissage, des ressources documentaires, des outils de collaboration et de suivi des progrès, ainsi que des forums de discussion pour échanger des idées et des bonnes pratiques.

Le plan de développement personnel en 5 niveaux : Le plan de développement personnel en 5 niveaux est un outil qui permet aux individus de définir leurs objectifs de développement à court et à long terme.

3-Les qualités importantes d'un bon manager sont, notamment une bonne communication, un engagement dans l'amélioration continue et la capacité d'offrir de nouvelles perspectives à ses collaborateurs. La compétence de communication est considérée comme la plus importante dans un projet de transformation, et un bon leader doit être transparent, à l'écoute et un bon communicateur.

La bonne communication est cruciale pour un manager, car elle permet de transmettre efficacement les objectifs, les attentes et les informations pertinentes à l'équipe. Cela inclut également la capacité à écouter activement les membres de l'équipe, à fournir des feedbacks constructifs et à maintenir un dialogue ouvert et transparent. Une communication claire et efficace contribue à éviter les malentendus, à renforcer la confiance et à favoriser la collaboration au sein de l'équipe.

L'engagement dans l'amélioration continue est une autre qualité essentielle d'un bon manager. Cela implique d'être constamment à la recherche de moyens d'améliorer les performances de l'équipe et les processus de travail. Un bon manager identifie les domaines d'amélioration, propose des solutions et encourage l'apprentissage continu au sein de l'équipe. Cette mentalité favorise l'innovation, l'adaptabilité et la croissance à long terme.

Offrir de nouvelles perspectives à ses collaborateurs est également important pour un manager. Cela signifie fournir des opportunités de croissance et de développement professionnel, aider les membres de l'équipe à définir leur parcours futur et leur fournir les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Un bon manager inspire et motive son équipe en montrant un intérêt pour leur développement et en les soutenant dans leurs aspirations professionnelles.

Dans le contexte d'un projet de transformation, la compétence de communication est particulièrement cruciale. Un projet de transformation implique souvent des changements importants, des nouvelles directives et des ajustements organisationnels. Un manager qui est transparent dans ses communications, à l'écoute des préoccupations de l'équipe est un bon communicateur qui peut aider à créer un climat de confiance, à favoriser l'acceptation du changement et à assurer une mise en œuvre réussie du projet.

Les compétences nécessaires pour les managers qui sont responsable de mise en place du projet TRH :

Réactivité : Être capable de réagir rapidement aux situations changeantes et aux défis imprévus est crucial pour un responsable de transformation. Cela implique d'être adaptable et de prendre des décisions rapides et éclairées lorsque nécessaire.

L'agilité : L'agilité est une compétence clé pour naviguer dans un environnement en évolution constante. Un responsable de transformation doit être capable de s'adapter aux nouvelles circonstances, de repenser les stratégies et les approches, et de trouver des solutions créatives pour faire face aux défis.

La disponibilité : Un responsable de transformation doit être disponible pour soutenir son équipe et répondre aux questions ou aux préoccupations liées au processus de transformation. Cela implique d'être accessible, de fournir des orientations et des clarifications lorsque nécessaire, et d'établir un climat de confiance au sein de l'équipe.

L'optimisation des capacités et du temps : Dans un contexte de transformation, il est essentiel de maximiser les capacités de l'équipe et de gérer efficacement le temps. Un responsable de transformation doit être en mesure de reconnaître les compétences et les forces de chaque membre de l'équipe, de les affecter aux bonnes tâches et de veiller à ce que les ressources soient utilisées de manière optimale.

La priorisation des tâches : Avec les multiples de demandes et les délais serrés souvent associés à un projet de transformation, la capacité à hiérarchiser les tâches en fonction de leur urgence est essentielle. Un responsable de transformation doit être en mesure de déterminer les tâches les plus critiques et de les traiter en conséquence pour assurer la progression du projet.

La Gestion des imprévus : Les projets de transformation sont souvent sujets à des imprévus et des obstacles. Un responsable de transformation doit être capable de gérer efficacement ces imprévus, de trouver des solutions alternatives et de maintenir la motivation et l'engagement de l'équipe malgré les difficultés rencontrées.

4-Qualités essentielles pour la transformation :

Capacité à incarner la transformation : Un responsable de transformation doit être un modèle de comportement en matière de changement. Il doit montrer l'exemple en adoptant les valeurs, les pratiques et les comportements liés à la transformation, ce qui contribue à inspirer l'équipe et à favoriser l'adhésion au processus.

La capacité d'écoute : Écouter activement les membres de l'équipe est crucial pour un responsable de transformation. Cela permet de comprendre leurs préoccupations, leurs idées et leurs perspectives, et de les intégrer dans la planification et la mise en œuvre de la transformation.

L'exemplarité : Un responsable de transformation doit être un modèle de comportement exemplaire. Cela implique d'adopter les valeurs de l'organisation, de respecter les règles et les normes établies, et de démontrer un engagement fort envers le projet de transformation.

Vivre la transformation au quotidien : La transformation ne doit pas être uniquement un projet à part entière, mais aussi une réalité quotidienne. Un responsable de transformation doit être impliqué et engagé dans le processus, en mettant en pratique les changements et en montrant leur valeur à travers son propre travail.

5-Les manager doivent relever plusieurs défis liés à la gestion de la transformation. Ils doivent en particulier :

Respecter les échéances et optimiser les ressources : La transformation implique souvent des délais et des contraintes de ressources. Un bon manager doit être capable de planifier et d'organiser efficacement les différentes phases du projet, en veillant à ce que les échéances soient respectées et que les ressources disponibles soient utilisées de manière optimale.

Organiser l'agenda et surmonter les obstacles : Un manager de transformation doit être capable de gérer l'agenda du projet, en coordonnant les différentes activités et en surmontant les obstacles qui peuvent se présenter en cours de route. Cela nécessite une planification minutieuse, une gestion proactive des problèmes et une flexibilité pour s'adapter aux changements imprévus.

Assurer une bonne communication transparente : La communication transparente avec l'équipe est essentielle pour une gestion efficace de la transformation. Un manager doit s'assurer que les informations pertinentes sont partagées de manière claire et transparente,

en favorisant un échange ouvert et en répondant aux questions et aux préoccupations de l'équipe.

Favoriser l'entente mutuelle : Une bonne entente mutuelle au sein de l'équipe travaillant sur le projet est importante pour la réussite de la transformation. Un manager doit encourager la collaboration, favoriser un climat de confiance et résoudre les conflits ou les tensions éventuelles entre les membres de l'équipe.

Soutenir l'équipe et être l'ambassadeur du projet : Un manager de transformation doit fournir un soutien constant à son équipe. Cela peut inclure la formation, le mentorat et l'accompagnement des membres de l'équipe tout au long du processus de transformation. En tant qu'ambassadeur du projet, un manager doit également promouvoir activement la vision et les objectifs de la transformation auprès des parties prenantes internes et externes.

Gérer la résistance au changement : La résistance au changement est un défi courant lors d'une transformation. Un manager doit être capable de reconnaître et de gérer la résistance au sein de l'équipe, en adoptant des stratégies de communication et d'engagement pour aider les individus à surmonter leurs craintes et leurs réticences.

1-4-Tableau des verbatim de quatrième axe de l'entretien :

Tableau 08 : la résistance au changement

Q1

La première résistance est le manque d'acceptation du projet par les personnes concernées. Les gens ne veulent pas adhérer au projet, et ils ne sentent pas concernés et le considèrent comme un changement imposé. Tout cela est souvent dû à un manque d'information adéquate, ce qui entraîne un manque de conviction lors de la mise en œuvre des initiatives.

La première résistance rencontrée est que les gens ne croyaient pas au projet, et pensaient que ce n'étaient que des paroles en l'air. Cependant, à mesure que nous avançons, les gens commencent à croire davantage en ce projet. Les gens n'acceptent pas de sortir de leur zone de confort. Ils ont l'habitude de faire leur travail depuis des années, et nous sommes venus leur dire que cela ne se ferait plus de la même manière.

La résistance provenait souvent du fait que les collaborateurs avaient l'habitude de travailler d'une certaine manière et estimaient que cela fonctionnait.

Oui. Le programme leadership.

Q2

Dans de tels cas de résistance, la communication est la seule solution. Nous devons écouter attentivement pour mieux transmettre le message et expliquer les objectifs de la transformation.

Q3

Pour faire face à la résistance, nous avons adopté une approche empathique en nous mettant à la place des collaborateurs et en les accompagnants avec patience et écoute.

Pour faire face à la résistance, il est essentiel de renforcer la communication. Le message doit être adapté à chaque profil en utilisant des termes simples et compréhensibles.

Source : élaborer par nous-mêmes à la base des entretiens menées.

1-Plusieurs points importants sont cités comme étant à l'origine la résistance au projet de transformation :

Le manque d'acceptation et de sentiment d'appartenance : La résistance initiale au projet de transformation peut provenir d'un manque d'acceptation de la part des personnes concernées. Si les collaborateurs ne se sentent pas impliqués ou associés au projet, ils peuvent le percevoir comme un changement imposé plutôt que comme une opportunité de contribuer et de participer activement.

Le manque d'information adéquate : La résistance peut également découler d'un manque d'information adéquate sur le projet de transformation. Lorsque les personnes ne comprennent pas pleinement les objectifs, les bénéfices et les impacts du projet, elles peuvent avoir du mal à adhérer et à soutenir les initiatives mises en place.

La conviction et la confiance : La mise en œuvre des initiatives de transformation peut rencontrer des difficultés si les collaborateurs ne sont pas convaincus de leur efficacité ou de leur pertinence. Il est crucial de fournir des informations et des preuves tangibles pour

renforcer la confiance des personnes et les aider à comprendre les avantages de la transformation.

La résistance au changement et à la sortie de la zone de confort : La résistance provient souvent du fait que les collaborateurs sont habitués à travailler d'une certaine manière et qu'ils estiment que cette méthode fonctionne. Le fait de proposer un changement peut susciter des inquiétudes quant à l'adaptation, à l'apprentissage de nouvelles compétences ou à la remise en question de leurs compétences existantes.

Pour surmonter ces résistances, il est essentiel de mettre en place une communication claire et transparente, en fournissant des informations et des explications adéquates sur le projet de transformation. Impliquer les collaborateurs dès le début, leur donner un sentiment d'appartenance et les faire participer activement au processus peuvent également aider à renforcer leur engagement et à réduire la résistance. Il est important de fournir des formations et des ressources appropriées pour faciliter la transition et permettre aux collaborateurs de développer de nouvelles compétences.

L'analyse détaillée des verbatim met en évidence l'importance de la communication dans la gestion de la résistance au projet de transformation à savoir.

L'écoute attentive et transmission du message : Il est souligné que l'écoute attentive est essentielle pour mieux comprendre les préoccupations et les points de vue des collaborateurs. Cela permet ensuite de transmettre le message de manière plus efficace, en prenant en compte les besoins et les attentes des individus concernés.

L'explication des objectifs de la transformation : Il est essentiel d'expliquer clairement les objectifs de la transformation aux collaborateurs afin de les aider à comprendre la raison d'être du changement. Cela peut contribuer à dissiper les malentendus et à renforcer la conviction quant à l'importance et aux avantages de la transformation.

L'approche empathique et accompagnement : L'approche empathique consiste à se mettre à la place des collaborateurs, à comprendre leurs préoccupations et à les accompagner avec patience et écoute. Cela permet de créer un environnement favorable à l'acceptation du changement et à l'engagement des individus dans le processus de transformation.

L'adaptation du message à chaque profil : Il est souligné que le message de la transformation doit être adapté à chaque profil. Cela signifie utiliser un langage simple et compréhensible

pour s'assurer que chacun puisse saisir les enjeux et les implications de la transformation. Une communication personnalisée peut aider à répondre aux besoins spécifiques des collaborateurs et à renforcer leur adhésion au projet.

Section 2 : analyses des résultats de l'étude

Après plusieurs entretiens, en ressort que l'événement le plus important au cours des cinq dernières années à SONATRACH est la stratégie « SH 2030 », qui est le changement le plus important au niveau de l'entreprise, car SONATRACH vise à atteindre le leadership dans son domaine et à explorer de nouvelles sources nouvelles et renouvelables d'énergies à l'horizon de 2030. Pour réaliser cette vision, SONATRACH s'est appuyée sur un projet de transformation des processus essentiels, y compris les ressources humaines, par lesquels le changement et la vision désirés seront réalisés.

Les managers sont les premiers concernés par les changements. Leur rôle de « supporter » est essentiel. Le changement ne se fait ni par le haut (la direction) ni par le bas (les opérationnels) mais par le milieu soulignant le rôle important des managers dans l'adoption des projets de changement. Les managers jouent donc un double rôle de participant et de constructeur du changement.

Le projet de Transformation Ressources Humaines (TRH) de Sonatrach vise à ancrer davantage la gestion des ressources humaines dans le quotidien des managers, afin de garantir la réussite des projets et la réalisation des objectifs et des ambitions de l'entreprise. Dans ce contexte, le projet TRH comprend une refonte des processus RH axée sur l'efficacité et la performance.

L'objectif de cette transformation est d'améliorer la gestion des ressources humaines en mettant en place des processus plus efficaces et orientés vers la performance. Cela peut inclure la simplification et la standardisation des processus, l'adoption de technologies et d'outils numériques pour faciliter les opérations RH, ainsi que le renforcement des compétences des managers en matière de gestion des ressources humaines.

En intégrant la gestion des ressources humaines dans leur quotidien, les managers de Sonatrach seront mieux équipés pour gérer les aspects liés aux RH tels que le recrutement, l'évaluation des performances, la gestion des carrières et la gestion des compétences. Ils auront une plus grande responsabilité dans le développement et la gestion de leur équipe, ce qui contribuera à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Le projet TRH de Sonatrach vise à transformer la gestion des ressources humaines en mettant l'accent sur l'efficacité et la performance. Cela implique une collaboration plus étroite entre les managers et les processus RH, afin de garantir le succès des projets et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

En résumé, les managers ont un rôle crucial dans la mise en place d'un projet de transformation des ressources humaines en fournissant un leadership fort, en communiquant efficacement, en favorisant l'engagement des employés et en veillant à l'alignement avec la stratégie de l'entreprise. Ils sont également responsables de la gestion du changement et du développement des compétences nécessaires pour réussir la transformation.

1-Leadership et communication : Les managers doivent fournir un leadership solide et communiquer efficacement sur le projet de transformation des ressources humaines. Ils doivent expliquer les objectifs, la vision et les avantages du projet à leurs équipes, créer un sentiment d'urgence et inspirer l'adhésion des collaborateurs.

2-Alignement avec la stratégie : Les managers doivent s'assurer que le projet de transformation des ressources humaines est aligné sur la stratégie globale de l'entreprise. Ils doivent comprendre les objectifs stratégiques de l'organisation et veiller à ce que les initiatives de transformation soutiennent ces objectifs.

3-Gestion du changement : Les managers doivent être des agents du changement et aider leurs équipes à s'adapter aux nouvelles pratiques et aux nouvelles façons de travailler. Ils doivent anticiper les résistances au changement, offrir un soutien aux collaborateurs et les aider à surmonter les obstacles rencontrés pendant le processus de transformation.

4-Engagement des employés : Les managers doivent engager activement leurs équipes dans le projet de transformation des ressources humaines. Ils doivent écouter les préoccupations des employés, les impliquer dans la prise de décisions et reconnaître et récompenser les progrès réalisés.

5-Développement des compétences : Les managers doivent identifier les compétences nécessaires pour réussir la transformation des ressources humaines et s'assurer que leurs collaborateurs ont les compétences requises. Ils peuvent encourager la formation, le mentorat et le développement professionnel pour aider les employés à s'adapter aux nouveaux défis et aux nouvelles exigences du projet.

- **Suggestions :**

Les résultats de cette étude ont permis de mieux comprendre la question du leadership dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de SONATRACH SH2030, sur la base de ces constatations, des suggestions peuvent être formulé pour aider l'entreprise à réaliser l'excellence opérationnelle et pour demeurer ainsi l'étendard de l'économie nationale et l'internationale.

-Le baromètre ICAP : (Information, Compréhension, Adhésion, Participation) ce baromètre est utilisé pour évaluer divers aspects du changement au sein d'une organisation. Ce baromètre vise à mesurer le niveau d'information, de compréhension, d'adhésion et de participation de personnel de l'entreprise.

-Le tableau de bord de transformation : ce tableau de bord de transformation repose sur plusieurs indicateurs clés de performance (KPI) qui permettent d'évaluer différents aspects de la transformation. Ces indicateurs peuvent varier en fonction des spécificités de chaque entreprise. L'objectif principal du tableau de bord de transformation est de fournir une vision claire et synthétique de l'état d'avancement de la transformation, en permettant aux décideurs de prendre des mesures correctives si nécessaire. Il s'agit d'un outil de suivi dynamique qui peut être adapté et ajusté au fur et à mesure de l'évolution de la transformation.

-L'accompagnement post changement : L'accompagnement post-changement est une phase critique dans le processus de gestion du changement au sein d'une organisation. En fournissant un soutien continu, une communication transparente et des ressources appropriées peuvent faciliter l'intégration du changement et favoriser une transition plus fluide pour les individus et les équipes au sein de l'organisation.

Conclusion

Dans le contexte économique actuel, marqué par sa complexité croissante et son évolution constante, les entreprises sont confrontées à des défis majeurs tels que la mondialisation, une concurrence renforcée, l'innovation technologique, une demande croissante pour des produits durables, ainsi que des pressions réglementaires et sociétales. Pour maintenir leur compétitivité et assurer leur durabilité, les entreprises doivent être capables de s'adapter à ces défis et de conduire des changements significatifs.

Dans cette perspective, les dirigeants jouent un rôle essentiel dans la gestion du changement. Ils doivent être dotés d'une vision claire pour l'avenir de l'entreprise et avoir la capacité de la communiquer de manière efficace à tous les niveaux de l'organisation. De plus, ils doivent être en mesure de mobiliser les employés autour de cette vision et de les encourager à agir en conséquence.

Les managers doivent également assumer de nouveaux rôles pour faire face aux impératifs de changement. Ils doivent être capables d'anticiper les évolutions, de faciliter la communication, d'accompagner les équipes, de maintenir la motivation et de créer une culture d'entreprise favorable au changement. Ils doivent être capables de s'adapter rapidement aux nouvelles réalités et de trouver des solutions innovantes pour relever les défis du changement.

Dans le cas de l'entreprise SONATRACH, qui a entrepris un projet de transformation des ressources humaines (TRH) visant à optimiser la gestion de carrière des employés, les managers doivent jouer un rôle clé dans la réussite de la mise en œuvre de ce projet. Les nouveaux rôles des managers dans ce contexte peuvent inclure la gestion du changement, la promotion d'une culture du développement des compétences et des talents, la facilitation de la communication et la création d'un environnement propice à l'évolution et à l'efficacité opérationnelle.

Afin de répondre à la problématique posée « quels sont les nouveaux rôles des managers dans la mise en œuvre de projet de transformation des ressources humaines ? », il convient de se pencher sur les rôles des managers dans la conduite du changement, le style de leadership approprié pour ce projet de transformation des ressources humaines, les compétences de leadership nécessaires pour accompagner le processus de changement, ainsi que les stratégies pour faire face à la résistance au changement.

Pour ce faire, nous avons consacré plusieurs chapitres à l'étude de la conduite du changement ainsi que rôles des managers dans sa mise en œuvre. Nous avons examiné en détail les concepts et les théories pertinents, en sélectionnant les extraits qui illustrent le mieux notre approche dans ce travail. Ensuite, nous avons exposé l'approche qualitative comme une approche adéquate à notre étude et qui est basée par l'outil d'entretien

Notre étude fournira des informations précieuses sur les nouveaux rôles des managers dans la conduite du changement au sein de SONATRACH et mettra en évidence l'importance du leadership dans la réussite du projet de transformation TRH. Les résultats de cette étude pourront guider les managers et les décideurs de l'entreprise dans la mise en œuvre réussie du projet TRH et contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise à long terme.

Les rôles des managers dans le projet TRH de SONATRACH comprennent la gestion des carrières, le pilotage des performances, l'identification des hauts potentiels, le développement des compétences et le recrutement axé sur l'excellence. Ces responsabilités soulignent l'importance accordée aux managers pour atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de ressources humaines.

En mettant l'accent sur l'efficacité et la performance, le projet TRH vise à améliorer les processus RH, simplifier les opérations et renforcer les compétences des managers en gestion des ressources humaines. En intégrant ces changements dans leur quotidien, les managers seront mieux équipés pour favoriser la réussite des projets et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

En conclusion, le projet de Transformation Ressources Humaines de SONATRACH représente une étape cruciale dans la réalisation de la stratégie « Vision 2030 ». En renforçant le rôle des managers dans la gestion des ressources humaines, SONATRACH se positionne pour atteindre ses ambitions et devenir un leader dans son domaine, tout en explorant de nouvelles sources d'énergies nouvelles et renouvelables. La collaboration étroite entre les managers et les processus RH sera déterminante pour le succès de ce projet de transformation et pour l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Les limites de cette recherche sont principalement liées à la sensibilité et à la confidentialité du sujet étudié, car il s'agit d'une recherche portant sur un projet en cours de déploiement, notamment sa deuxième phase. Par conséquent, il peut être difficile d'obtenir des données complètes et détaillées sur le projet en question.

Cependant, pour de futures études, il serait intéressant de se pencher sur les outils d'accompagnement de la phase post-transformation. En effet, une fois que le projet de transformation a été mis en œuvre, il est essentiel d'évaluer comment l'entreprise gère la période qui suit la transformation. Cette phase post-transformation peut être critique pour assurer la pérennité des changements réalisés et garantir leur intégration effective dans l'ensemble de l'organisation.

Une étude approfondie des outils d'accompagnement utilisés dans la phase post-transformation permettrait de comprendre comment les entreprises soutiennent les changements opérés, comment elles évaluent leur efficacité et comment elles s'adaptent aux éventuels défis ou résistances qui peuvent se manifester. Cela pourrait inclure l'identification des bonnes pratiques en matière de suivi, de communication, de formation, de gestion du changement et d'autres aspects essentiels à la réussite de la transformation à long terme.

En outre, il serait également intéressant d'explorer les résultats et les impacts de la transformation à plus long terme, une fois que la phase post-transformation est terminée. Cela permettrait de mesurer les bénéfices réels de la transformation, d'évaluer la durabilité des changements apportés et d'identifier les domaines qui pourraient nécessiter des ajustements supplémentaires ou des actions correctives.

Enfin, nous concluons notre travail en proposant des recommandations qui pourraient contribuer à l'amélioration de l'entreprise et de sa vision. Ces recommandations seront basées sur les résultats obtenus et viseront à renforcer les pratiques de gestion du changement au sein de l'organisation, ainsi qu'à soutenir la vision de l'entreprise pour l'avenir.

L'ensemble de ce travail de recherche vise à apporter des contributions significatives à la compréhension de la conduite du changement et du rôle des managers, tout en offrant des perspectives pratiques pour une entreprise spécifique. En reliant la théorie à la réalité de l'entreprise, nous espérons fournir des informations utiles pour guider les décisions et les actions visant à favoriser le succès de la transformation organisationnelle.

Bibliographie

Bibliographie

(s.d.). Consulté le 03 159, 2023, sur école polytechnique executive education: <https://exed.polytechnique.edu/>

(2023, avril 20/04/2023). Récupéré sur www.sonatrach.com: <https://sonatrach.com/organisation>

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal: les presses de l'université du Québec.

Andreani, j. c., & Conchon, F. (2005). *Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives, un état de l'arten marketing* .

Andreani, J.-C., & Conchon, F. *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives*. .

Autissier, D., & Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management* , 45-54.

Autissier, d., & Moutot, j.-m. (2018). Du changement a la transformation. *Questions de management* , 45.

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, diagnostique, accompagnement, performance*. Paris: Dunod.

AUTISSIER, D., BENSEBAA, F., & MOUTOT, J.-M. (2012). *Les stratégies de changement*. Paris: DUNOD.

Autissier, D., johnsos, k., & metais-weirsch. (2018). *Du changement a la transformation: stratégie te pilotage de transformation*. Paris: Dunod.

Autissier, d., Moutot, j.-m., & Johnson, K. (2022). *la boite à outils de la conduite du changement et de la transformation*. Paris: Dunod.

Autissier, D., Moutot, j.-m., Johnson, K., & Weirsch, E. (2022). *Boite à outils de la conduite du changement et de la transformation*. Paris: Dunod.

Autissier, D., VANDANGEON-DERUMEZ, I., & Vas, A. (2014). *la conduite du changement: concepts clés*. Paris: Dunod.

Barabel, m., & Meier, o. (2022). *Manage Mentor*. Paris: Dunod.

Barabel, M., & Meier, O. (2015). *MANAGEOR: tout le management à l'ère digitale*. Paris: Dunod.

Dejoux, C. (2023). *du manager argile au leader designer*. paris: dunod.

DEVRIENDT, P. (2012). *accélérer le changement le théorème de Welch*. Paris: ems .

Lauzier, m., & Lemieux, N. (2018). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations*. Québec: Presses de l'université du Québec.

Sopranot, r. (2010). *Le management du changement* . Paris: Vuibert.

-Muhammad ZAKIR AHMED, Kamran AHMED SOOMRO, Naveeda K KATPER, Muhammad AQIL, IMPACT OF PERCEIVED AUTHENTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEES' POSITIVE EMOTIONS DURING ORGANIZATIONAL Change, Journal Of Organizational Behavior Research .

-David Autissier, « Editorial : Le changement agile comme réponse aux enjeux collaboratifs et digitaux des organisations », Question(s) de management 2015/2 (n° 10), p. 35-35.

-David Autissier et al., « Le carré du Changement. Acceptions du changement dans les cultures arabe, chinoise et occidentale », Question(s) de management 2017/2 (n° 17), p. 103-108.

-David Autissier et al., « Du Changement à la Transformation », Question(s) de management 2018/2 (n° 21), p. 45-54.

-BOUCHIKHI mohamed rédha , AMARI salah eddine sofiane ,SADOUKI ghrissi, Le rôle du leadership transformationnel dans la mise en place d'un management par la qualité totale- étude empirique sur un echantillon d'entreprise-, Revue Algérienne d'Economie et gestion vol15 N° :02 (2021).

-Maqsood Hussain Junnaid 1 , Mohammad Saleh Miralam 1 , Vikram Jeet 1, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN UNPREDICTABLE SITUATIONS IN RESPONDING TO COVID-19 PANDEMIC, International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies (2020).

-Dumas, C. and Beinecke, R.H. (2018), "Change leadership in the 21st century", Journal of Organizational Change Management, Vol. 31 No. 4, pp. 867-876.

-JEROEN STOUTEN1 KULeuven DENISE M. ROUSSEAU Carnegie Mellon University DAVID DE CREMER University of Cambridge, SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CHANGE: INTEGRATING THE MANAGEMENT PRACTICE AND SCHOLARLY LITERATURES, Academy of Management Annals 2018, Vol. 12, No. 2, 752–788.

Les annexes

Annexe

Guide d'entretien

Guide d'entretien

Présentation personnelle :

Bonjour monsieur, madame X, permettez moi de me présenter, je m'appelle Slimani Latifa, je suis une étudiante en deuxième année master Management des Ressources Humaines à l'ENSM de kolea. Je tiens avant tout à vous remercier d'avoir accepté de participer à cet entretien, et du temps que vous nous consacrez. Cet entretien se fait dans le cadre d'une étude que nous menons au sujet de « les nouveaux rôles des managers face aux impératifs du changement » au sein de la direction générale de la SONATRACH.

Conditions de déroulement de l'entretien :

Avant de commencer l'entretien, je souhaite préciser quelques points essentiels.

Premier point : nos échanges sont strictement confidentiels, cet entretien est réalisé à des fins essentiellement académiques et pédagogiques, de manière parfaitement anonyme et rien ne reliera vos réponses à votre identité.

Deuxième point : Je vais vous poser quelques questions auxquelles il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Je m'intéresse à tout ce qui peut vous venir à l'esprit. La spontanéité de vos réponses m'est donc précieuse.

Enfin dernier point : J'aimerais savoir si je peux enregistrer notre conversation pour faciliter mon recueil d'informations. Êtes-vous d'accord pour l'enregistrement ?

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Thème 1 : Informations sur l'interviewé :

Nom et prénom :

Fonction ou profession :

Nombre d'années d'expériences :

Thème 2 : L'importance de la contribution des managers dans la conduite du changement

1-Pouvez-vous décrire les principaux changements que SONATRACH a connus durant les 5 dernières années?

2- Revenons aux différents changements survenus durant les 5 dernières années, pouvez-vous nous dire la composition de l'équipe de manager (les porteurs de changement) ? Et quelles sont leurs missions dans la conduite du changement ?

3- Depuis la mise en place des Chefs de projet de transformation, pouvez-vous nous décrire leurs contributions dans les différents changements survenus au sein de **SONATRACH** ?

Thème3 : leadership et transformation

1- Comment avez-vous conduit le projet de transformation RH ?

2- Pouvez-vous nous citer les différents outils mis à la disposition des managers (porteurs de changement) pour conduire les changements ?

3- Selon vous quelle est la contribution de leadership dans la transformation ?

4- Quel est le style de leadership qu'a été adopté dans ce projet de transformation ressources humaines ?

5- Selon vous, quel est le style de leadership qui devrait-être adopté par les managers(les porteurs de changement) dans ce projet de transformation ressources humaines et pourquoi ?

Thème 4 : les compétences de leadership nécessaires pour accompagner le processus de transformation

1-Durant cette période de changement/transformation, a-t-on exigé de vous de nouvelles compétences ?

2- Est-ce que cela s'est traduit dans les outils de gestion ?

3-Selon vous Mr/Mme, quel doit être les qualités d'un manager dans le projet de transformation ressources humaines dans la transformation des organisations ?

4-Pourriez-vous nous citer les différentes compétences de leadership ? Et quelle est la plus importante dans la réussite de la conduite du changement ?

5-Selon vous quels sont les défis que les managers doivent relever pour mener à bien la transformation ?

Thème 5 : résistance au changement

1-Pouvez-vous nous citer les principales résistances rencontrées pendant cette période de changement/transformation ?

2- Durant cette période de changement, a-t-on exigé de vous de nouvelles compétences ?

3- Pouvez-vous nous décrire vos comportements face à ces résistances ?

Voilà, nous arrivons au terme de cet entretien. Avant de conclure, j'aimerais savoir si vous avez envie d'aborder certains points qui n'ont pas été traités durant notre entretien ?

Clôture : Je tiens à vous remercier pour votre temps, votre patience et votre collaboration
Mr/Mme X