

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA



Le changement organisationnel induit par la crise sanitaire COVID-19

Etude pratique :

Direction régionale SONATRACH RTC de Bejaia

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en management des
organisations

Élaboré par :

KINZI Tinhinane

Examiné par les membres de jurys :

Dr FERROUKHI Amine : Président

Dr MELLOUD Sid Ali : Encadrant

Dr MADAGH Rym Samira : Examinatrice

Année 2020/2021

RÉSUMÉ

Dans un environnement quelconque et surtout incertain, plusieurs organisations travaillent sur leur planification afin de faire face aux turbulences et contraintes qu'elles rencontrent durant leurs activités. Cela leur permet d'assurer la stabilité et la continuité.

Au cours de ces deux dernières années, le changement organisationnel a pris de l'ampleur, il est devenu la marque de fabrique, une composante très importante qui se manifeste sur tous les secteurs de l'entreprise.

Afin d'atteindre notre objectif principale, au sein de notre entreprise, nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative à travers des entretiens semi-directifs comme outil de collecte de données avec certains cadres.

A travers ce travail effectué au sein de la direction régionale SONATRACH RTC de Bejaïa, qui a pour objectif de savoir quelle est la démarche suivie dans la conduite du changement organisationnel induit par la crise sanitaire COVID-19 tout en s'appuyant sur des références traitant le concept du changement organisationnel et sa conduite.

Les résultats montrent que la démarche de la CDC suivie et le modèle de Kotter partagent plusieurs points de similitude qui se complètent, dans l'unique objectif qui était d'instaurer une nouvelle démarche en termes de crise.

Mots clés : Changement, Changement organisationnel, la crise sanitaire COVID-19, Conduite du changement

ABSTRACT

In any and above all uncertain environment, many organizations are working on their planning in order to cope with the turbulence and constraints they encounter during their activities. This allows them to ensure stability and continuity.

In the last two years, organizational change has gained momentum, it has become the trademark, a very important component that manifests itself in all areas of the company.

In order to achieve our main objective, within our company, we opted for a qualitative research methodology through semi-directive interviews as a data collection tool with certain executives. Through this work carried out within the regional direction SONATRACH RTC of Bejaïa, which aims to know what the approach is followed in the management of the organizational change induced by the COVID-19 health crisis while relying on references dealing with the concept of organizational change and its conduct.

The results show that the CDC approach followed and Kotter's CDC model share several points of similarity that complement each other, with the sole objective of establishing a new approach in terms of crisis.

Keywords: Change, Organizational change, COVID-19 health crisis, Change management

ملخص

في أي بيئة غير مؤكدة، تعمل العديد من المنظمات على تخطيطها من أجل التعامل مع الاضطرابات والقيود التي تواجهها أثناء أنشطتها. هذا يسمح لهم بضمان الاستقرار والاستمرارية. على مدى العامين الماضيين، اكتسب التغيير التنظيمي زخماً، وأصبح سمة مميزة ومكوئاً مهماً للغاية يتجلى في جميع مجالات العمل. من أجل تحقيق هدفنا الرئيسي، داخل شركتنا، اخترنا منهجية البحث النوعي من خلال المقابلات شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات مع بعض المديرين التنفيذيين. من خلال هذا العمل الذي تم تنفيذه داخل المديرية الإقليمية سوناتراك بجاية والتي تهدف إلى معرفة ما هو النهج المتبع في إجراء التغيير التنظيمي الناجم عن الأزمة الصحية COVID-19 مع الاعتماد على المراجع التي تتناول مفهوم التغيير التنظيمي وسلوكه. تظهر النتائج أن نموذج إدارة التغيير الذي تم اتباعه ونموذج إدارة التغيير الخاص بـ Kotter يشترك في عدة نقاط تشابه تكمل بعضها البعض، بهدف وحيد هو إنشاء نهج جديد من حيث الأزمة.

الكلمات المفتاحية: التغيير، التغيير التنظيمي، أزمة فيروس كوفيد-19 الصحية، إدارة التغيير

REMERCIEMENTS :

Tout d'abord, je remercie le bon Dieu, le tout puissant de m'avoir donné le courage et la volonté afin de réaliser ce travail.

Mes remerciements à tout le personnel de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour leurs efforts, d'où le directeur, les enseignants, le staff administratif, les agents de sécurité, médecin.

Je tiens à remercier mon encadrant Dr **MELLOUD Sidali**, une personne qui nous inspire le plus grand respect, et ma plus profonde reconnaissance pour son bon encadrement et sa patience dans le travail.

Je remercie vivement Mme **MADAGH Rym Samira** mon enseignante du module conduite du changement, qui m'a donné l'inspiration à choisir ce thème de recherche.

Nous adressons par la même occasion nos vifs remerciements en particulier au Directeur de la direction régionale SONATRACH de Bejaïa et Madame **BOUAMARA Djamila** qui m'ont offert l'opportunité d'effectuer ce stage dans les meilleures conditions, ainsi que Monsieur **MAAOUCH Foudil** mon tuteur et Madame **SACI Zahia pour** leur accompagnement tout au long du stage, et à tout l'ensemble des employés de l'entreprise qui ont épargné ni temps ni effort pour m'aider dans la collecte d'informations.

À ma très chère famille, d'abord un grand merci à mes grands-parents, ainsi que mes parents **Salem** et **Fatiha** pour votre confiance, grand amour, encouragements que vous m'avez offert depuis ma naissance. **Koko, Rahma, Dihia** mes chères sœurs, vous m'avez tout donné sans attendre un retour je vous remercie infiniment. **Massiwen** et **Koceila** un merci ne sera jamais suffisant pour vous. Je remercie infiniment mes beaux-frères Dr **KINZI Louhab**, Mr **BENDJEDDOU Yacine**, Mr **BOUKHEBOU Malik** pour leurs encouragements. Je vous aime tous.

Mes remerciements à mes cousines, ami(e)s pour leurs soutiens et leur amour, et mes très chères camarades que je n'ai jamais regrettée de les avoir connues durant ces deux ans de formation **Amel** et **Mona**. Je m'excuse auprès de ceux ou celles que je n'ai pas cités.

Au finale, je remercie les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail.

TABLE DES MATIÈRE

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS :	IV
TABLE DES MATIÈRE	V
LITE DES FIGURES	IX
LISTE DES TABLEAUX	X
LISTES DE ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	XI
Introduction générale.....	12
Problématique.....	4
Méthodologie de recherche :	5
Les raisons du choix de thème :.....	5
Objectifs de la recherche :	5
Plan de la recherche :.....	6
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	8
Section 1 : la revue de littérature	8
1.1. Le changement :.....	8
1.2. Le changement organisationnel :	9
1.3. La crise sanitaire COVID-19 dans les organisations :.....	13
Section 2 : Cadre conceptuel	16
1.1. Définition des mots clés.....	16
1.1.1. La crise sanitaire COVID-19	16
1.1.2. Le changement	16
1.1.3. Le changement organisationnel	17
1.1.4. La conduite du changement	17
1.2. Généralité sur changement et le changement organisationnel	17
1.2.1. Définition du changement.....	17
1.2.2. Définition du changement organisationnel	18
1.2.3. Historique du changement organisationnel.....	19

1.2.4.	Typologies du changement organisationnel.....	22
1.2.5.	Les acteurs du projet de changement :.....	23
1.2.6.	Les modèles du changement organisationnel :	26
2.5	Les objectifs du changement organisationnel :.....	33
Section 3 : Généralité sur la conduite du changement organisationnel.....		35
1.1.	Définition la conduite du changement organisationnel	35
1.2.	Les modèles de la conduite du changement organisationnel	36
1.2.1	La conduite du changement « instrumentée »	36
1.2.2	La conduite du changement « psychosociologique »	36
1.2.3	La conduite du changement de « gestion de projet »	37
1.3.	Les leviers de la conduite du changement	37
1.3.1	La communication	37
1.3.2	La formation :	40
1.3.3	L’accompagnement	40
1.4.	Les Objectifs de la conduite du changement organisationnel.....	41
Conclusion du chapitre		42
CHAPITRTE II : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE		
MÉTHODOLOGIQUE.....		43
Section 1 : Contexte organisationnel.....		43
1.1.	Présentation de l’entreprise SONATRACH :	43
1.2.	L’histoire de SONATRACH :	43
1.3.	Rôles et objectifs de SONATRACH :	44
1.4.	Vision sur la RTC :	45
1.5.	Description du Terminal Marin de BEJAIA :.....	45
1.5.1.	Terminal nord :	45
1.5.2.	Le terminal Sud :.....	46
1.6.	Les différentes structures du RTC et leurs missions :.....	46

1.6.1.	La Sous-Direction Exploitation Oléoducs et Gazoducs :.....	47
1.6.2.	La Sous-Direction Exploitation des Installations Portuaires et Bouées de Chargement	47
1.6.3.	La Sous-direction Technique	48
1.6.4.	La Sous-Direction Administration et Finances :.....	49
1.6.5.	Le Département Administration et Social :.....	50
1.6.6.	Le Département HSE:	51
1.6.7.	Le Département Juridique :.....	51
1.6.8.	Le Centre Informatique :.....	51
	Section 2 : Cadre méthodologique	52
1.1.	Présentation de la méthodologie de la recherche :.....	52
1.2.	Population de l'étude	52
1.3.	Les outils de collecte des données :	53
1.3.1.	Les recherches Bibliographiques :.....	54
1.3.2.	L'observation :.....	54
1.3.3.	L'entretien :.....	55
1.3.4.	L'analyse des données	57
	Conclusion du chapitre :	59
	CHAPITRE III : ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	60
	Section 1 : Analyse sémantique des résultats	61
1.1.	Perception sur la Crise sanitaire COVID-19.....	61
1.2.	Le changement et son origine	62
1.3.	Les acteurs du changement	63
1.4.	Le rôle des managers.....	63
1.5.	Les leviers de la conduite du changement	64
1.6.	Résistance au changement	66
1.7.	Conclusion	67

Section 2 : Discussion	68
2.1. Instaurer un sentiment d'urgence	68
2.2. Former la coalition	69
2.3. Définir une vision et une stratégie	69
2.4. Diffuser la vision.....	70
2.5. Donner le pouvoir aux salariés	70
2.6. Obtenir de courtes victoires	70
2.7. Consolider les gains et accepter le changement.....	71
2.8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise.....	71
CONCLUSION	72
BIBLIOGRAPHIE	76
Bibliographie	77
Annexe A	83
Annexe B	88
Annexe C	92
Annexe D	126

LITE DES FIGURES

Figure 1 : Facteurs de changement	11
Figure 2 : Types de changements	22
Figure 3 : le modèle de KURT Lewin	27
Figure 4 : L'influence des victoires rapides sur la transformation d'une entreprise	32
Figure 5 : Les huit étapes du modèle de KOTTER	33
Figure 6 : Modèles de conduite du changement	36
Figure 7 : Les outils de la communication	39
Figure 8 : Les leviers de la conduite du changement	41
Figure 9 : Outils de collecte de données.....	56
Figure 10: Analyse des données qualitatives.....	57

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse de l'historique du changement d'après DEMER (1999)	20
Tableau 2 : Les quatre axes du modèle de KOTTER	28
Tableau 3 : comment la structure peut fragiliser la vision	31
Tableau 4 : Rôles et objectifs de SONATRACH	44
Tableau 5 : Le profil des interviewé	53
Tableau 6 : Comparaison entre les méthodes de traitement de données	58
Tableau 7 : Type de données source.....	58

LISTES DE ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- **SONATRACH** : Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures
- **COVID-19** : Coronavirus Disease 2019
- **PIB** : Produit Intérieur Brut
- **PDG** : Président-Directeur Général
- **DG** : Directeur Général
- **RH** : Ressources Humaines
- **DRH** : Directeur des Ressources Humaines
- **CDC** : Conduite Du Changement
- **TRC** : TRansport par Canalisations des hydrocarbures
- **RTC** : Région Transport Centre
- **SO.PE.G** : Société Pétrolière de Gérance
- **SONALGAZ** : Société Nationale de l'Electricité et du Gaz
- **CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales
- **CNR** : Caisse Nationale des Retraites
- **ROCARE** : Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Éducation
- **HSE** : Hygiène et Sécurité Environnement

Introduction générale

En ce début de 21^e siècle, le monde économique est en pleine mutation, notamment avec les mondialisation et les progrès technologiques. En affirmant la volonté de l'Algérie de devenir un acteur économique majeur sur le continent africain. Cette volonté d'ouverture sur l'extérieure a poussé la locomotive économique de commencer une démarche de transition. En effet, le marché a connu de nombreuses fluctuations au niveau macroéconomique, et il a poussé les acteurs économiques à chercher un modèle de management qui assure cette transition en s'adaptant à cet environnement et engager une démarche d'amélioration continue pour se démarquer de facteurs qui influent l'entreprise, tout cela en incluant de nouveaux styles de management adéquats.

Durant ces deux dernières années, le monde a été impacté par la pandémie COVID-19. D'où les entreprises sont en plein essor, et le concept de changement est devenu la marque de fabrique de notre époque. L'évolution existe depuis la fondation de l'entreprise qui se présente par diverses manières : comportement, mode de vie, goûts, science comme esprit. Dès lors, l'entreprise a l'obligation de s'adapter en permanence aux différentes évolutions économiques, technologiques et sociales de son environnement, de son choix ou de son obligation.

Le changement devient une condition clé que les entreprises ne peuvent plus éviter, donc, doit être pensé comme une solution qui permet à l'organisation de répondre au problème critique de l'adaptation à l'environnement du domaine qu'elle nourrit et protège.

Le changement organisationnel peut émerger comme un processus menant à la transformation indépendamment de la perspicacité ou des intentions des acteurs initiateurs sur les règles formelles, mais aussi sur les comportements individuels ou collectifs.

La conduite du changement est devenue un objet de recherche dans les sciences de management, sociologie, économie ainsi que d'autres disciplines. Du point de vue de la littérature, cette thématique de recherche sur le changement devient de plus en plus importante pour les entreprises. Selon (AUTISSIER & MOUTOT, 2003, p. 98): « La conduite du changement et plus généralement la gestion du changement peut se matérialiser par d'autres d'interventions représentées sous la forme de territoire qui traitent chacun d'une problématique et structurent le mode d'intervention ».

Quoiqu'une conduite de changement ne soit chose facile à faire. Plusieurs théories du changement ont mis un accent sur ce point : une transition se réalise qu'avec l'implication

de ces trois niveaux (Stratégique, intermédiaire, opérationnel). Toutefois, les coutumières méthodes tayloriennes ; d'où le changement se repose sur des interventions techniques, la centralisation des décisions, celle-ci est de loin dépassée dans la conjoncture économique actuelle.

Par ailleurs, on déduit que le changement est conditionné par l'implication des parties prenantes ; niveau stratégique, en incluant le niveau intermédiaire et opérationnel. Ainsi, on aboutit à une transition. Coach et French 1947 expliquent, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance du groupe consistait à réunir le groupe, communiquer efficacement le besoin de changement et stimuler leur participation dans la planification du changement. Lawrence 1969 ajoute que la participation n'était pas la seule réponse, on ne résiste pas seulement à l'aspect technique, mais plutôt à l'aspect social du changement, à la façon dont il est introduit et au respect des employés.

Du point de vue managérial, la conduite de changement reste un chantier qui nécessite une mobilisation de différentes ressources, de la volonté ainsi que l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes. En effet, le management du changement est une discipline vaste, qui ressemble des compétences diverses.

Pour réussir un changement, existe de nombreux outils et modèles qui aident dans le processus de changement. Comme Kotter a élaboré une feuille de route de huit étapes et de quatre phases. Ce modèle est basé sur le respect de la succession des étapes dans leurs ordres hiérarchiques.

Le succès de cette démarche de la conduite du changement passe par la constitution d'une coalition convaincue de la nécessité du changement. Ce qui unifiera l'ensemble des acteurs de cette première, en leur présentant l'importance de cette action, diviser leurs rôles, les faire comprendre le projet et son importance. Ainsi, de convaincre des cadres dirigeants d'adhérer à ce projet étant membres influant sur leurs services respectifs, disposés du leadership pour l'orientation et la réussite de changement et des managers qui vont veiller au bon fonctionnement de la démarche.

Problématique

De nos jours, dans chaque organisation, on trouve les individus et les collectivités s'organisent en différentes unités dont chacune a un objectif à atteindre. En outre on trouve une sorte de mutation, autrement dit, le changement organisationnel qui est un processus complexe dont la cause est parfois difficile à identifier. Notamment, lorsqu'elle naît des pratiques décrites elle-même issue d'une interprétation de procédure imparfaitement définie, on entend généralement de la mise en œuvre du changement : Réorganisation interne, structuration des activités.

Depuis l'apparition de la pandémie COVID-19, en Chine décembre 2019. Le monde a signalé un moment d'urgence impacté par la pandémie, le choc de cette première a bouleversé pas uniquement notre mode de vie mais aussi le fonctionnement des entreprises, enfin une crise socioéconomique. De ce fait, elles sont confrontées à un changement inattendu.

Ce changement n'est pas souvent simple comme on le pense, il est généralement synonyme d'interférence des équilibres installés, il va à la fois déstabiliser et générer des résistances. Les destinataires du changement qui sont directement concernés et sa mise en œuvre, représentent l'ensemble des individus où la première source des résistances. Le changement organisationnel se définit par un passage d'un état à un autre, et comme l'organisation existe avec ses éléments humains dans le premier lieu avant de l'être avec ses fonctions, systèmes, composantes en deuxième lieu.

Dans notre travail nous s'interrogeons sur le degré de la réalisation de ce thème dont on prend le cas de la direction régionale de SONATRACH de Bejaïa. Nous avons adopté à la problématique de l'étude suivante : ***Comment la direction régionale SONATRACH RTC de Bejaïa, conduit-elle le changement organisationnel induit par la crise sanitaire COVID-19 ?***

Afin de mieux cerner notre champs de recherche, c'est ainsi que s'émane les sous questions de notre problématique principale de recherche :

1. Quels sont les principaux changements induits par la crise sanitaire COVID-19, au sein de la direction régionale SONATRACH de Bejaïa ?
2. Quelles ont été les principaux leviers pris par l'entreprise pour s'adapter à la nouvelle vie organisationnelle causée par la pandémie ?

3. La crise sanitaire COVID-19, est-t-elle une opportunité ou une crainte sur l'entreprise SONATRACH DRG de Bejaïa ?

4. Quel est le modèle de la conduite du changement appropriée à la démarche de la direction régionale de SONATRACH de Bejaïa face au défi de la crise sanitaire ?

Méthodologie de recherche :

La méthodologie de recherche qualitative a pour but de cerner et déchiffrer le phénomène, tout en s'appuyant sur le verbatim et les comportements observés des employés, (MAURICE , 1997, p. 59) illustre que : « *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* ».

Dans la réalisation de ce travail, nous avons opté pour une méthode qualitative. Dont nous avons procédé à une enquête par des entretiens semi-directifs auprès des cadres au sein de la SONATRACH de Bejaïa.

Les raisons du choix de thème :

Le choix de notre thème de recherche qui porte sur la problématique de la conduite du changement organisationnel induit par la crise sanitaire COVID-19 au sein de la direction régionale SONATRACH de Bejaïa. On est motivé par plusieurs raisons qui sont :

- Un thème d'actualité ;
- A travers les modules que nous avons eu « conduite de changement » et « Principe de management », ont attiré notre curiosité et nous ont incité à en faire une étude sur le thème, Compte tenu des changements auxquels une entreprise peut être confrontée durant cette pandémie et leur conduite ;
- L'importance de la conduite du changement dans les entreprises ;
- Le thème de changement organisationnel et sa conduite sont parmi les préoccupations modernes de la gestion des ressources humaines.

Objectifs de la recherche :

Chaque recherche nécessite des objectifs qui détermineront le degré de l'importance de cette première. Pour ce, nous présentons les raisons pour lesquelles nous avons opté pour ce thème comme suit :

- Déterminer le changement organisationnel induit par la crise sanitaire COVID-19 ;
- Confronter les modèles théoriques normatifs aux réalités du terrain.

- Arriver à mieux comprendre l'importance du rôle des managers lors de la crise sanitaire COVID-19.
- Arriver à déterminer l'outil de changement adéquat tout en prenant en considération la crise sanitaire COVID-19 qui influe sur une entreprise étatique.
- Résumer la réaction de la DR SONATRACH de Bejaïa.

Plan de la recherche :

Afin de présenter notre thème de recherche, ce travail sera structuré en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous cernons notre revue de littérature comme première section nous l'avons devisé en trois axes essentiels : recherches portés sur le changement, le changement organisationnel ensuite La crise sanitaire COVID-19 ; Ensuite, nous porterons un regard sur le cadre conceptuel dans la deuxième section en abordant l'ensemble des concepts attachés à notre thème de recherche, ainsi que les modèles du changement, enfin parler sur la conduite du changement en détails dans la troisième section . Le but de ce chapitre et de poser les fondements et de définir les contours de ces modèles et de déduire les points de similitude.

Le deuxième chapitre sera devisé en deux sections, la première sera consacrée pour présentation de l'organisme d'accueil. Ensuite, dans deuxième nous présenterons la démarche méthodologique appliquée dans notre travail de recherche, le choix de la population d'échantillonnage et les outils de collecte de données utilisés pour répondre à notre problématique formulée.

Enfin, le troisième chapitre nous ferons une interprétation des résultats de notre enquête et discussion des résultats, ce premier sera suivi par une conclusion générale

CHAPITRE I :
REVUE DE LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous essayons de synthétiser les travaux et études antérieures faites sur le changement et le changement organisationnel, puis faire une perception générale sur la crise sanitaire COVID-19 tous cela sous forme de revue de littérature. Ensuite, nous aborderons les thèmes, changement et de changement organisationnel ainsi que la conduite du changement sans le cadre conceptuel qui sera devisé en trois sections.

Section 1 : la revue de littérature

L'intégration d'une crise dans une organisation se traduit par un changement. Ainsi qu'une conduite de ce dernier permet de regrouper des paramètres complémentaires à la première démarche, dans le but d'explorer les modifications dans différents domaines. Nous avons eu recours à une littérature reliant ces deux champs de recherche.

1.1. Le changement :

Le changement est désormais la règle, la stabilité et l'exception. Ce premier est souvent présent de la vie des organisations, soit pour maintenir l'équilibre, soit pour se reproduire où se transformer. Selon **(DUVAL-HAMEL, 2008)** « *La transformation est devenue un chantier cardinal du changement, la capacité à gérer est devenue une compétence recherchée, voire un prérequis indispensable pour les managers et les dirigeants* ».

D'après plusieurs auteurs, le changement nécessite un processus d'apprentissage de nouvelles capacités collectives, la mise en place d'une conduite du changement exige une analyse pertinente de l'environnement d'où la conduite du changement dans la qualité est un long processus qui exige du temps **(Slimani & Boukrif, 2016)**. Comme dans toute conduite de changement, la résistance est un facteur qui freine le fonctionnement du processus de transition. D'après **(Boudarel, 2000)** : « l'amélioration de la qualité entraîne inévitablement des changements. Ces derniers peuvent être organisationnels, techniques, mais le changement le plus important, celui qui rencontre le plus d'obstacles est le changement de mentalité ». Il met en avant les erreurs de la mise en œuvre, il accroche à une culture fortement assimilée du modèle mécaniste enfin il génère toujours la résistance. **(Wellhoff, 2013)** Rajoute également que dans la résistance au changement, il faut éviter de mettre trop l'accent sur les personnes qui résistent les plus, sous peine de laisser de côté les personnes favorables au changement. Il faut d'abord se concentrer sur ceux qui pourront aider les résistants.

En effet, la mise en place d'une conduite du changement est un travail élaboré et suivi par l'ensemble des parties prenantes. D'après **(Autissier & Moutot, 2003)** cette équipe marque

une collaboration étroite entre les différents services d'une entreprise qui présente la réussite du projet, les rôles devront être partagés pour les collaborateurs selon leurs compétences dans l'organisation.

Selon (**Genelot, 1992., p. 117**) : « le contexte culturel est sans doute le paramètre le plus fondamental à prendre en compte dans l'analyse des situations. En effet, chaque groupe humain se donne au cours de son histoire un ensemble d'habitudes, des mythes, des rites, de valeurs à travers lesquels il conçoit la bonne manière de faire et de se comporter. Cette culture collective constitue la première grille d'interprétation et de construction des représentations ». De son côté (**Trompenaars, 1994, p. 56**) souligne « la culture dirige nos actions, la culture est sous-jacente. Personne ne se soucie d'en parler. Pourtant, elle constitue les racines de l'action. Il est fréquent de la comparer à un iceberg, dont on sait que la partie la plus importante est celle que l'on ne voit pas, la culture est l'œuvre de l'homme, configurée par d'autres hommes, systématisée et transmise aux plus jeunes et aux nouveaux venus pour qu'ils s'en imprègnent. Elle donne aux individus un cadre qui a un sens, ou ils peuvent se rencontrer, réfléchir sur eux-mêmes et faire face au monde extérieur ».

1.2. Le changement organisationnel :

Le changement se présente dans l'univers des entreprises, et il devient de plus en plus un thème majeur de la recherche en gestion, particulièrement, comme dans d'autres domaines. Il se présente comme une préoccupation inhérente à son l'activité.

D'après (**Krasensky & Zimmer, 2006. , p. 27**) le changement organisationnel « désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement », elle doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement d'où elle vit, elle doit réduire toutes incertitudes et rester compétitive, garantir sa survie en améliorant son fonctionnement. Pour être face aux changements, les organisations prennent l'évidence de se transformer en redéfinissant leurs structures ainsi leurs stratégies, et en prenant en considération l'acteur qui vont déterminer ces changements.

En effet, c'est le facteur qui est la clé de voûte de la réussite du changement organisationnel. (**BAREIL, 2008, p. 93**) Confirme que : « le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus » ; comme tout changement organisationnel nécessite une bonne conduite qui se considèrent en étant que' : « une des préoccupations majeures des responsables des entreprises et des autres types d'organisations » (**BENOIT & FRANCIS ,**

1998, p. 01). Pour **(ALAIN, 2013)** le changement concerne « *l'ensemble de personnel, cadres, dirigeants, dans leur attitudes, leur pensée, leur façon de travailler, leurs modalités de collaboration, leurs procédures de travail, leurs savoir et savoir-faire* ».

De ce fait, existe plusieurs auteurs qui se sont intéressés aux modèles et aux processus du changement, parmi ces modèles nous allons aborder le modèle de Kurt Lewin est l'un des pionniers de la psychologie sociale. en 1943, Kurt Lewin mène une recherche en s'apposant sur un dispositif expérimental de trois groupes différents de femmes ménagères aux USA. En 1947, il propose une démarche de trois étapes pour mener un changement. Ces étapes se présentent comme suit : Phase 1 : La cristallisation, phase 2 : La transition, phase 3 : La recristallisation **(LEWIN , 1947, p. 20)**

Pour le modèle de collerette (1997) ce modèle explique les interactions entre les différents groupes lors le changement, il propose d'examiner certaines les expériences des acteurs qui vivent ce changement et de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Tout en s'inspirant du modèle, les auteurs proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours. Le modèle proposé par **(COLLERRETTE, GILLES , & RICHARD, 1997, p. 173)** est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

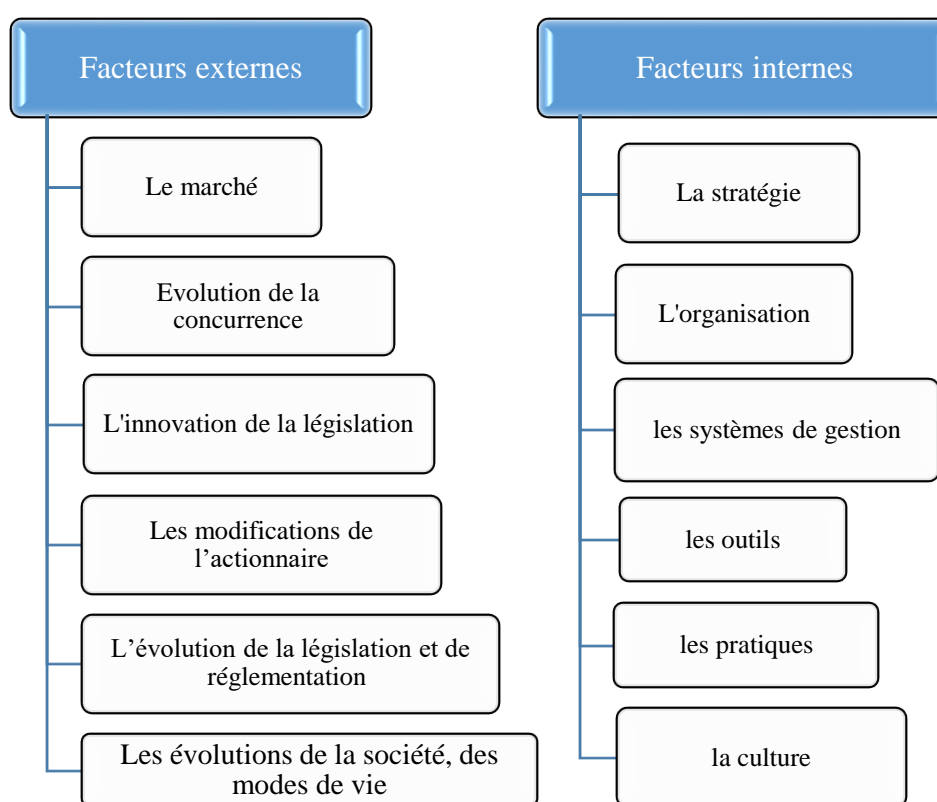
Kanter a proposé aussi une méthode de conduite du changement sous le nom « La roue du changement », cette roue représente le changement comme un processus continu, ayant besoin d'être relancé en permanence, ce qui fait tout processus de changement terminé, entraîne donc le démarrage d'un nouveau processus. Les pratiques d'une conduite de changement sont construites en trois phases et huit livrables. À partir d'une phase de diagnostic qui vise à qualifier le projet et approuver l'accord des parties prenantes ; Ces diagnostics comprennent un plan de communication, formation et d'accompagnement. Ce modèle repose sur dix (10) leviers opérationnels **(Autissier, Johnson, & Metais, 2019)** ; Nous allons élaborer ce modèle en détails dans le cadre conceptuel.

Le changement se présente généralement en étant qu'une réaction à un ou plusieurs éléments dites facteurs déclencheurs.

Selon **(Greouard & Meston, 1998)** Indiquent comme suit la raison de ces derniers qui peuvent être des changements internes ou externes. Pour les facteurs internes on trouve le

développement de l'entreprise (croissance, volume de production, nombre de clients, croissance organique) et la vision du dirigeant. (AUTISSIER & MOUTOUT, 2005, pp. 88-90) Distingue de sa part aussi ces deux grandes catégories, d'où les facteurs internes relèvent de décisions prises par des membres de l'entreprise, et dont l'origine peut être en relation avec la variation de l'environnement. Et pour les facteurs externes, ce sont des formes de contraintes qui s'exercent sur l'entreprise avec des marges de manœuvres restreintes à ne pas ignorer. Ces deux types de facteurs peuvent être identifiés et distingués, voir la **Figure 1** :

Figure 1 : Facteurs de changement



Source : (AUTISSIER & MOUTOUT, Pratiques de la conduite du changement : comment passer au discours d'action, 2005)

➤ **Les facteurs internes :**

- **Le marché :** l'entreprise doit s'adapter à l'évolution de son marché, satisfaire les besoins aussi répondre aux exigences et aux attentes de sa clientèle ; Ce qui nécessite d'introduire des changements importants afin d'améliorer la qualité de ses produits : (transformation des méthodes de gestion industrielle, multiplication des canaux de distribution...) ;

- **Evolution de la concurrence :**

Ici la concurrence se considère comme un facteur qui conduit fréquemment les entreprises à mener un changement. Les mouvements des concurrents, peuvent mettre en question : la position de l'entreprise. D'où le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation d'un canal de distribution avec différentes manières, ainsi que l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, tout cela pousse les entreprises à réagir afin d'affaiblir ses concurrents.

- **L'innovation technologique :**

Toutes les innovations technologiques, petites sont ou grandes, elles permettent des améliorations, cela peut rendre les produits et les méthodes précédentes obsolètes ; ce qui fait les entreprises optent à des changements. Ces derniers peuvent être stratégiques.

- **La modification de l'actionnariat :**

C'est l'une des causes du changement, peut déboucher sur les changements radicaux. Ils peuvent être aussi provoqués par une modification des objectifs fixés au sein de l'organisation et à ses dirigeants, et en particulier au niveau des performances financières.

- **L'évolution de la législation et de réglementation :**

Afin que les entreprises mènent à bien les changements, son influence s'exerce à travers la modification de cette première par celle des contraintes qui pèsent sur l'entreprise elle-même.

- **Les évolutions de la société, des modes de vie et des modes de penser :** les organisations sont soumises à ces différentes évolutions. En effet, elles ne peuvent pas être trop décalées de la société où se situent et doivent s'évoluer avec elles.

- **Les facteurs internes :**

Les facteurs internes, sont associés à l'entreprise elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes (unités ou services). Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes, ils agissent alors comme déclencheurs de changements. (ZID Rim, 2006, p. 28)

Selon (AUTISSIER & MOUTOUT, 2005, pp. 88-90) Les principaux facteurs internes de changement sont les suivant :

- **La stratégie :** « le management stratégique consiste à piloter la stabilité et l'invention destructrice. Il alterne les phases d'accumulation d'expérience (faire plus et mieux) et les phases de rupture (faire autrement) »

- **L'organisation** : toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités.
- **Les systèmes de gestion** : nous entendons par cette appellation, l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.
- **Les outils** : cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer tels que des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.
- **Les pratiques** : il s'agit des manières de faire opérationnelles pour la réalisation de l'activité. Ces pratiques, pouvant concerner les domaines commerciaux, de gestion ou de production, évoluent dans de nombreux cas. L'intégration des démarches qualité modifient par exemple ces pratiques dans le sens où l'on doit désormais être capable de tracer ce que l'on a fait.
- **La culture** : les valeurs de l'entreprise qui fondent le collectif peuvent évoluer. Ces dernières années, on a pu voir des grandes entreprises développer la culture client.

1.3. La crise sanitaire COVID-19 dans les organisations :

Les entreprises traversent une crise sanitaire sans précédent ; (SINAPIN, 2020) affirme dans sa recherche qui porte sur les entreprises l'après la crise COVID-19. Qu'elle affecte sa survie et son organisation d'où et elle oblige les entreprises de se réinventer à faire preuve d'imagination.

Afin de transformer une menace en opportunité et devenir agile ; Derrière cette crise de Covid-19, il est probable qu'une crise économique pointe ses contours comme : chômage partiel, récession, faillite, incertitude perpétuelle, impacts directs et indirects inconnus.

Selon (JONAS, 2020) La pandémie de COVID-19 a affaibli plus que la moitié de la population mondiale cette crise a révélé crûment les fragilités des organisations de notre époque, en outre elle s'est avérée positive pour celles qui ont pu la contrôler. Cette première est à la fois une crise sanitaire et économique sans précédent, qui a provoqué des conséquences économiques plus importantes que prévu. Elle affecte fortement, les économies, les entreprises et même les marchés du travail cette crise sanitaire a fortement affecté l'économie, qui est le pilier des entreprises en général et les États en particulier et impacter la confiance des consommateurs, des investisseurs, des chefs d'entreprise, de toutes les économies du monde en limitant les échanges, déplacements, la demande et la stabilité

des marchés financiers. La pandémie a forcé la majorité des pays du monde à imposer un confinement total et à prendre des mesures préventives sévères pour empêcher la propagation du virus. Plus particulièrement, la fermeture de l'espace terrestre et aérien entre les États a causé de graves dommages (**L'EXPRESS, 2021**); Par ailleurs, la nature de cette crise fait naître un grand changement au sein des organisations, cela nécessite une forte résistance au changement. Pour l'année 2020, le **PIB mondial se réduit de 4,2%** (5,8% pour les pays développés, 9,1% pour la France, 7,5% pour la zone euro) (**Vie-Publique , 2021**). Donc une entreprise qui disparaît est une perte nette de PIB, d'emplois ainsi que d'innovation pour plusieurs années, en outre, avoir une famille déclassée par la crise risque de devoir attendre longtemps avant de pouvoir restaurer son niveau de vie. De nombreuses entreprises ont subi d'énormes pertes, à partir de fin décembre 2019, après la première apparition du virus COVID-19 qui a frappé le principal fournisseur de la majorité des pays au monde la Chine, ce qui a rapidement perturbé l'économie mondiale.

Les deux auteurs (**GADI & DEBECH , 2021**) ont menés une recherche sur l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur le marché pétrolier cas de l'Algérie. Ils concluent que cette crise a non seulement représenté un défi pour la communauté scientifique, mais aussi pour les états du monde entier en paralysant la quasi-totalité des secteurs d'activités. Notamment celui des hydrocarbures, et le marché pétrolier qui a connu une situation de crise laquelle s'est manifesté par un choc baissier unique dans l'histoire par son ampleur.

Cette crise révèle des faiblesses d'ordre industriel aussi et la fragilité du système financier d'où elles ont provoqué « *un tsunami économique et social* ».

Comme on a déjà signalé que cette pandémie a touché tous les secteurs , (**ROUSSEAU , Bevort, & GINOT , 2020**) expliquent dans leur recherche sur la santé publique au risque de la COVID19 , que cette dernière a ébranlé également le système de soins, nous constatons que tous les soldats de ce système ont tenu face à une vague dont personne n'avait prévu l'ampleur, elle ouvre dans le champ de la santé publique. Cela a fait naître des concepts abstraits qui sont incarnés dans une réalité clinique et épidémiologique inscrivant durablement ces enjeux dans le débat politique.

(**PLEYERS, 2021**) A porté une recherche sur la pandémie COVID-19 et le changement sociale, il a confirmé que les intellectuels et les mouvements progressistes estiment que cette crise n'est pas uniquement sanitaire, mais aussi, et avant tout, sociale et politique. D'où les experts et des activistes de mouvements sociaux ont montré que la propagation du virus et sa létalité varient fortement en fonction des politiques de santé publique et des inégalités

sociales. Cette pandémie et le confinement à la fois se considèrent une expérience partagée par l'habitant du monde entier, et un défi très différent auquel sont confrontées des conditions profondément inégales en termes de travail.

Enfin, chaque problème à une solution et chaque crise à de nouvelles procédures et pratiques managériales adéquates à mettre en œuvre pour faire face et bien gérer la situation,

(**Frimousse & PERETTE , 2021**) Signale dans leur article Regards croisés : repenser la culture d'entreprise après la crise COVID-19 ; que les éléments de contrainte imposés par la crise sanitaire de la Covid-19, semblent catalyseurs d'une nouvelle sociabilité d'entreprise virtuelle. Le renouveau des routines organisationnelles en cette période exceptionnelle de crise, révèle un nouvel imaginaire collectif ou le numérique, cela à travers des nouveaux usages qu'il développe, façonne une nouvelle culture d'entreprise. Force est de constater que les valeurs du numérique, bien qu'elles ne soient pas unanimement partagées, sont pour autant, au centre de nouvelles pratiques d'innovation et de télétravail au sein de nombreuses organisations. En outre cette crise a mis en lumière la place primordiale qu'occupe le capital humain dans le développement et de la performance des organisations, malgré les conditions de travail (manque de moyens matériels et de formation au travail à distance) rendue difficiles par le grand confinement. Ils ont mentionné aussi que la solidarité des employés pourra être bénéfique dans ce cas ou le top management sait seulement que les problèmes sociaux et économiques seront augmentés. Cela veut dire que chaque manager devient un manager à mission, et chaque collaborateur contribue activement à une équipe et aux projets a mission.

Enfin, les entreprises sont confrontées à un avenir incertain à cause de l'environnement complexe causé par la crise sanitaire COVID-19, cette dernière est arrivée à une vitesse écrasante et à une échelle énorme perpétuant un sentiment de manque de contrôle au sein de ces organisations, d'où la situation s'aggrave dans son ensemble.

Nous concluons que cette partie nous a permis d'avoir un bagage concernant notre thème de recherche, d'après les expériences des chercheurs.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans cette partie nous présentons en générale notre sujet thème de recherche théoriquement.

1.1. Définition des mots clés

1.1.1. La crise sanitaire COVID-19

Selon l'organisation mondiale de la santé : « La maladie à coronavirus (COVID19) est une maladie infectieuse due à un coronavirus qui a été découvert récemment.

La plupart des personnes infectées par le virus responsable de la COVID19 présenteront une maladie respiratoire d'intensité légère à modérée et se rétabliront sans avoir besoin d'un traitement particulier. Les personnes âgées et celles qui ont d'autres problèmes de santé, tels qu'une maladie cardiovasculaire, un diabète, une maladie respiratoire chronique ou un cancer, ont plus de risques de présenter une forme grave.

La meilleure façon d'empêcher et de ralentir la transmission est d'être bien informée à propos du virus de la COVID19, de la manière dont il se propage et de la maladie qu'il provoque. Il est possible de se protéger et de protéger les autres contre l'infection en se lavant les mains fréquemment à l'eau et au savon ou avec une solution hydro alcoolique, et en évitant de se toucher le visage.

Le virus responsable de la COVID19 se propage principalement par l'intermédiaire des gouttelettes de salive ou des sécrétions nasales lorsqu'une personne infectée tousse ou éternue. Il est donc important d'appliquer également les règles d'hygiène respiratoire (par exemple, en se couvrant la bouche et le nez avec le pli du coude lorsque l'on tousse) » (**Organisation mondiale de la santé , 2021**) .

1.1.2. Le changement

D'après (**Autissier & Moutot, 2007. , p. 06**) « Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps ».

D'autre part Pour (**Robbins , Decenzo , & Gabilliet, 2008., p. 190**) le changement est une « modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technique ou au personnel

d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance».

De son côté (**Beriotte, 1992. , p. 103**) le définit en étant qu'« un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant T et un instant T+1 ».

Nous concluons que le changement c'est le passage de l'étape actuelle quelconque à l'étape souhaitée ou voulue.

1.1.3. Le changement organisationnel

Pour (**Greouard & Meston, 1998, p. 98**)« Le changement organisationnel est un processus de transformation radical ou managérial des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations ». Ainsi d'après (**Krasensky & Zimmer, 2006. , p. 27**) le changement organisationnel « désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement ».

1.1.4. La conduite du changement

La conduite du changement est définie par (**AUTISSIER & MOUTOT, 2013, p. 17**) comme « un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet. La conduite du changement se matérialise par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement de leviers (étude impact, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement ».

1.2. Généralité sur changement et le changement organisationnel

1.2.1. Définition du changement

Il existe plusieurs définitions du changement qui se réfèrent d'auteur à un autre. « Le changement est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ». (**CÔTE, BELANGER, & JOCELYN, 1994, p. 357**).

Selon (**COLLERETTE , DELISTE, & PERRO, 1997, p. 20**) « *le changement est le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* », Ainsi que pour (Grouard & Meston, 1998) «le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie».

Enfin dans les sciences de la gestion, le changement est un thème qui génère beaucoup de significations différentes. **(BEAUDOIN , 1990, p. 43)** Affirme que Changer « *c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* ».

(BARTOLI & HERMEL, 1986) Regroupe les changements en trois catégories :

- Les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace ;
- Les changements ponctuels majeurs, dont l'incidence est durable à moyen ou long terme ;
- Les changements permanents, sont de véritables processus de changement.

(AUTISSIER & MOUTOT, 2013, p. 06) Définit le changement comme étant qu'« *une rupture entre un existant obsolète et un future synonyme de progrès* ». De son côté, accepter le changement par les individus et abandonner l'existant et faire des efforts, conditionner à un résultat escompté.

1.2.2. Définition du changement organisationnel

Il existe de nombreuses définitions du changement organisationnel, nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes :

(AUTISSIER & MOUTOT, 2013, p. 07) Expliquent que « la transformation peut se présenter autour de ces éléments : la stratégie, les conditions de travail, les différents outils (informatique et de gestion), les pratiques (manières de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et les zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. « Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires» ;

D'après **(GARRETTE , DUSSAUGE, & DURAND , 2009, p. 756)**, Le changement organisationnel est : «*une séquence d'événements entraînant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps*» ; Il est défini également par **(BEC , GRONIER , & SINGERY , 2007, p. 22)** comme : «*tout changement touchant une composante fondamentale de ce qu'il est convenu d'appeler le cadre organisationnel (structure, culture, procédures, technologies, conditions de travail, modalités de management,...)* ».

Des travaux ont été élaborées sur l'objet du changement organisationnel comme **(ROBBINS, JUDGE, TRAN , & MARTY, 2014)** définissent le changement organisationnel comme étant « *la manière de faire les choses autrement, modification*

durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats ».

On conclue qu'à travers ces définitions, la plupart des auteurs s'approchent sur l'idée que le changement organisationnel se représente par une modification ou transformation et un processus ; il constitue une rupture par rapport aux modes de fonctionnement ainsi qu'aux raisonnements antérieurs et qu'il peut concerner un ou plusieurs éléments de l'organisation.

1.2.3. Historique du changement organisationnel

Le changement se présente par plusieurs origines : *"l'environnement économique, technologique, culturel ou juridique. Il dépendra de sa nature mais également des contraintes, des pressions, des exigences et aura des conséquences sur l'impact recherché"*.
(RAYNAL, Paris, p. 8)

Selon **(DEMERS, 1999)**, énumère trois grandes périodes de recherche qui porte sur le changement (organisationnel et stratégique) : tout d'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, ensuite celle de la fin des années 70, et enfin la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.

Pour chacune, **DEMERS** décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Le tableau 1 suivant synthétise l'historique du changement organisationnel

Tableau 1 : Synthèse de l'histoire du changement d'après DEMER (1999)

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principes perspectifs Théorique
Fin de la deuxième Guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	<ul style="list-style-type: none"> - Synonyme de progrès - De développement organisationnel. - De croissance et d'adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Théorie de la croissance. - De cycle de vie.
Fin des années 70	Récession et décroissance : -Crise pétrolière 1973. Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	<ul style="list-style-type: none"> - Processus discontinu et révolutionnaire. - Une crise dans la vie de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche de l'écologie des populations. - Approche configuration. - Théorie culturelle et cognitive. - Théorie de l'équilibre ponctué.
Fin des années 80	Crise de toute nature : - Concurrence accrue. -Précarisation de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - La seule chose prévisible. - Une réalité quotidienne. - Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. - L'affaire de tous les membres de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Théorie de l'apprentissage. - Théorie évolutionniste. - Théorie de la complexité (théorie du chaos). - Les approches constructivistes.

Source : (ZID, 2006, p. 21)

(ZID Rim, 2006, p. 22) Nous présente l'historique du changement organisationnel en détails en se référant à la recherche de DEMRES (1999) ;

Premièrement, existe une période qui suit la deuxième guerre mondiale, qui est la période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses après la guerre, ont été marqués par une croissance miraculeuse, par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. D'où Le changement ici est synonyme de progrès, car l'environnement est favorable et prévisible, en outre le processus du changement est continue graduel. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en matière de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels les plus en vogue, touchaient les structures et les stratégies. Enfin, l'organisation était considérée en étant qu'un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Deuxièmement, arrive la période des fins d'années 70, dite la période de mort ou de la transformation. Elle est présentée aussi par période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période, reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de « 1970 » et de « 1973 » et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture ainsi que la structure ensuite les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période ; les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

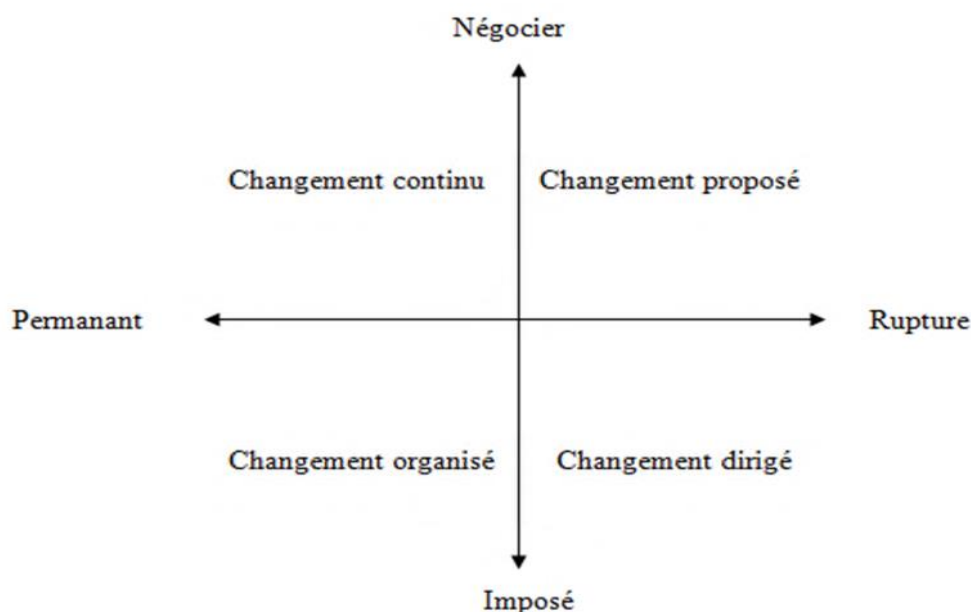
Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail aussi par les mises à pied massives. Elle est dite période d'apprentissage et d'évolution. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Enfin il est ainsi durable et continu, par ailleurs il n'est plus composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Donc Le changement est l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. D'où tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de

changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

1.2.4. Typologies du changement organisationnel

Selon (Autissier , Vandangean , & Vas , 2014) ont construit une matrice qui résume les quatre types de changement, elle constitue une forme de cadrant managérial du changement qui permet de classer les différents auteurs en fonction de leur acceptation au changement et par leurs concepts développés par chacun. Voir la **Figure 2** suivante :

Figure 2 : Types de changements



Source : (AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS, & Johnson, 2018, p. 15)

Croisant les deux principes de temporalité et d'intentionnalité, dans l'axe des abscisses en termes de rupture ou de permanence, et en termes d'imposition ou de négociation dans l'axe des ordonnées. (AUTISSIER , BENSEBAA , & MOUTOT , 2012, p. 19) Présentent les quatre types du changement comme suit :

- **Changeement continu :**

Le changement se présente le plus souvent dans les organisations de manière non organisée ou après une prise de conscience relative à un événement interne et/ou externe. Il permet de converger vers un souhait dit aussi objectif de changer, sans autant de choisir à l'avance une méthode.

- **Changement proposé :**

Sera proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Dans ce type les acteurs ont liberté d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils trouvent importantes ; ils sont libres de réaliser et gérer le changement.

D'une main, lorsqu'un changement radical faisant suite à une décision du top management, ce premier doit être opérée dans l'organisation, et dans, donc c'est au cadres intermédiaires reviens le rôle d'implémenter cette nouvelle orientation. D'une autre main, quand ce sont les collaborateurs qui souhaitent imposer un changement au top management, c'est aux nouveaux cadres intermédiaires de rendre les propositions attractives afin de les convaincre.

Enfin, le changement proposé est un long processus de négociation entre les dirigeants acteurs de l'organisation.

- **Changement dirigé :**

Ce type de changement, est moyen qui permet d'assurer la pérennité de l'organisation et développer ses résultats à court terme pour être face aux situations de crises grave surtout les inattendues. Dans ce type du changement, l'impulsion de ce dernier est donnée par la direction de manière injonctive, ce qui fait les décisions sont radicales et non négociables. Enfin, tous les collaborateurs doivent adhérer à ces décisions.

- **Changement organisé :**

Ce qui fait ce type permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs tout en exigeant aux dirigeants de choisir les changements en ligne avec les objectifs préconçus, en suivant une démarche de quatre étapes :

- Définir clairement le problème à résoudre ;
- Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionnées ;
- Définir clairement le changement auquel on souhaite aboutir ;
- Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement.

1.2.5. Les acteurs du projet de changement :

Le changement n'est pas lié uniquement au seul leader organisationnel, plutôt il s'agit d'un phénomène social qui concerne tous les acteurs touchés. Il est très important de bien choisir la bonne personne pour chaque place. Plusieurs représentations de la configuration des acteurs du changement sont proposées par différents auteurs qui soulignent que grâce à ces hommes et ces femmes que se produit le changement, aussi est-il important de veiller à avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut.

(BARTOLI & HERMEL, 1986, p. 167) Définit les acteurs du changement comme étant : *« tous les membres de l'entreprise dans laquelle se déroule le changement ne sont pas forcément acteurs du changement, même s'ils sont nécessairement acteurs d'entreprise, en tant que membres du système ».*

COLLERETTE et al définissent *« les agents du changement comme étant ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement ».* **(COLLERETTE, DELISTE, & PERRO, 1997, p. 142)**

➤ **Le leader de l'organisation :**

Le succès du programme du changement est fondé sur une figure clé central. Le leader peut être le PDG, le DG ou un DRH, voir un autre cadre supérieur qui sert de réformateur interne. Les leaders peuvent être répartis en deux catégories sont :

- **Les leaders charismatiques :** dans cette catégorie, ils cherchent d'abord à construire une vision de l'organisation, ainsi que la mobilisation des individus pour qu'ils l'atteignent.
- **Les leaders gestionnaires :** ils se focalisent plutôt sur la conception du système ainsi que le contrôle des activités de l'organisation, afin d'améliorer la situation actuelle.

➤ **Le rôle de la direction générale :**

Ce rôle est attribué à la personne qui va personnifier le changement ; d'où cette personne va impulser le mouvement ; stimuler différents acteurs en interrogeant certains d'entre eux ; être reconnaissant par les efforts des uns et des autres ; traduire la volonté de conduite du processus d'A à Z. Enfin cette personne est considérée comme le relais de l'action du leader se considéré en étant que l'architecte de l'entreprise

L'engagement de la direction général, constitue une condition cruciale du changement au sein de l'organisation ; des lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de réduire les résistances.

Enfin, les membres de la direction disposent d'un effet de levier qui reflète le degré d'encouragement et stimuler les subordonnés dans l'adoption du changement quelconque.

➤ **Les managers intermédiaires :**

Le changement peut également partir du bas vers le haut de la hiérarchie. D'où le rôle des managers intermédiaires est très important dans la formation d'un leadership transformationnel, car c'est à eux de faire vivre le changement, ils assurent la liaison des agents opérationnels avec les autres utilisateurs. Enfin ils mettent en œuvre les orientations définies par les stratèges, en s'assurant que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, surveillaient la performance et le comportement du personnel, ils expliquent la nouvelle stratégie organisationnelle à leurs subordonnés.

➤ **Les autres acteurs organisationnels :**

Selon **(BARTOLI & HERMEL, 1986, p. 259)**, Cette catégorie correspond à «non-acteurs» car ils n'agissent pas dans le sens du changement ; certains le suivent favorablement mais passivement, d'autres agissent franchement en sens contraire. Ces «non-acteurs» sont susceptibles de se transformer en acteurs par le biais d'action de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun.

➤ **Les intervenants externes :**

Dans la conduite de changement, certains acteurs externes au champ organisationnel peuvent apparaître, qui pourront faire une grande influence. Ces acteurs peuvent être l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement, donc de véritables acteurs de changement.

On fait appel à un intervenant externe si les besoins de l'entreprise l'exigent. Ces besoins peuvent être ; des conflits internes dont la résolution nécessite une intervention extérieure, un choix difficile à faire accepter, un besoin de compétence technique spécifique externe ou encore un besoin d'apports en matière d'idée nouvelle permettant à faire évoluer laculture existante.

Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement ils sont également employés des solliciteurs ; ils assurent l'intégration, animent des réflexions du groupe portant les objectifs du changement ainsi que les actions mises en œuvre. **(BARTOLI & HERMEL, 1986, p. 167)**

A la fin, on conclue que la qualité de dispositif de changement se situe essentiellement, dans la manière où les acteurs vont percevoir le rôle et la mission de la conduite du changement.

Cette priorité doit ne pas être négligée pour conduire le changement à merveille.

1.2.6. Les modèles du changement organisationnel :

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux modèles et aux processus du changement, parmi ces modèles, nous allons aborder le modèle de KURT Lewin en premier et le modèle de KOTTER.

➤ Le modèle de KURT Lewin

C'est un modèle classique retrouvé dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel, il s'attarde surtout au changement des attitudes.

Selon Kurt Lewin est l'un des pionniers de la psychologie sociale. Son modèle est retrouvé dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel d'où le changement des attitudes. En introduisant son concept de dynamique de changement, en 1943 ; Kurt Lewin mène une recherche reposant sur un dispositif expérimental de trois groupes différents de femmes ménagères aux USA. En 1947, il propose une démarche de trois étapes pour mener un changement (décristallisation, transition, recristallisation) voir **Figure 3 (COLLERETTE , DELISTE, & PERRO, 1997, p. 22)**

Phase 1 : Dégel ou décristallisation : correspond à une période de remise en question des comportements, des perceptions ainsi que des attitudes, cela d'une façon volontaire ou pas. Donc correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles afin de créer une motivation dans le cadre du changement. Enfin le dégel ici est possible par une discussion en groupes, en favorisant la remise en cause des normes du groupe.

Phase 2 : Transition : est la phase de réduction de la résistance, correspond aussi à l'étape d'acquisition et d'apprentissage de nouvelles valeurs, nouvelles habitudes et de s'adaptation de nouveaux comportements, dite étape d'apprentissage pour les individus d'où ils investissent l'essentiel de leurs énergies.

Phase 3 : Regel ou recristallisation : proprement dit, phase du changement organisationnel. Le changement dans cette phase serait intégré dans les nouvelles façons de faire. Correspond aussi à l'intégration de nouvelles habitudes qui seront stabilisées dans le travail afin de rendre le changement possible.

Figure 3 : le modèle de KURT Lewin



Source : réalisé par nos-soins en se référant à (COLLERETTE , DELISTE, & PERRO, 1997)

Tout d’abord, ce modèle est facile à comprendre, mais certains auteurs lui rapprochent une approche très linéaire du changement, ne laissant place ni au chevauchement des phases ni à une dynamique d’apprentissage continue.

Kurt Lewin aborde le changement comme une étape dans le cycle de vie de l’entreprise. Il rajoute qu’il est possible de mettre en œuvre un changement au sein d’une entreprise quand on peut manager un groupe. L’implication des individus passe par des discussions d’une prise de décisions collectives, avec l’accord de toutes les parties prenantes. Il explique aussi que la résistance aux changements est liée à des normes de chaque groupe, c’est sur ces normes qu’il faut agir pour réduire la résistance et obtenir un changement. (Autissier , Vandangean , & Vas , 2014) ; D’après cette méthode, le changement s’applique juste au niveau interne de l’entreprise. Il consiste à passer d’une situation quasi stationnaire à une autre.

➤ **Le modèle de KOTTER**

Kotter, le penseur et initiateur de la problématique du rôle et de l’importance des managers dans la réussite des projets de changement. Pour lui les conduites du changement sont valorisantes au mode projet et aux leviers classiques. En 1996, son best-seller « *Leading change* » est réalisé suite à une étude auprès de cent grandes entreprises dans le monde. Il exprime une volonté de subir des transformations, en mettant en place un mode de pilotage par les managers. Ce modèle est axé sur l’acceptation du changement en quatre (04) phases voir le **Tableau 2** et huit (08) étapes voir la **Figure 5**

Tableau 2 : Les quatre axes du modèle de KOTTER

Prépare le changement	Engager le changement
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer l'argumentaire pour quoi changer maintenant ? ➤ Identifier les groupes relais du changement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avoir une vision du changement en termes de production et de planning ➤ Communiquer la vision du changement
Ancrer le changement	Réaliser le changement
<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement ➤ Faire le lien entre le changement et le business la vie quotidienne 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traiter les obstacles au changement ➤ Avoir des résultats rapides à monter

Source : (Autissier , Vandangean , & Vas , 2014)

Kotter a mis également donner une importance au rôle contributif des managers dans ce processus. L'assis d'un changement repose sur la relation entre les managers avec leurs collaborateurs, en incluant des dispositifs de communication et de la formation. (Autissier , Vandangean , & Vas , 2014)

Nous allons explorer le modèle comme présenté dans la **Figure 7**, et tout en expliquant les étapes de la mise en place qui sont :

- ✓ Instaurer un sentiment d'urgence
- ✓ Former la coalition
- ✓ Définir une vision et une stratégie
- ✓ Diffuser la vision
- ✓ Impliquer les salariés pour élargir le pouvoir
- ✓ Obtenir des victoires rapides
- ✓ Consolider les gains et accentuer le changement
- ✓ Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise

- **Instaurer un sentiment d'urgence**

Le facteur initial dans une conduite de changement consiste à l'instauration d'un sentiment d'urgence fort. La hausse de ce sentiment passe par la réduction de l'autosatisfaction qui se résume en partie dans ces neuf sources. Par ailleurs, ce sentiment peut parvenir d'une crise artificielle, elle peut être déclenchée ou orchestrée par le leader. D'où une crise visible provient de l'interaction de l'organisation avec l'environnement dont elle évolue. Enfin, l'accroissement du sentiment d'urgence peut être déclenché et renforcé par les cadres, les agents de maîtrise ayant la conviction et la nécessité de recourir à un changement au sein de l'organisation.

- **Former la coalition**

Les cadres moyens et agents de maîtrise peuvent être initiateurs d'une opération de transition. De ce fait, la direction se doit de former une coalition directrice pour gérer cette transition. Cette relation se caractérise par une confiance de l'ensemble du personnel et d'une crédibilité, ils doivent partager la même vision et avoir le même objectif. Par ailleurs, le changement est associé à deux principaux facteurs ; l'évolution des marchés et l'avance des technologies. L'environnement exerce une forte influence dans le choix des membres en exigeant une forte coalition qui devront travailler en collaboration. Pour la constitution de cette coalition, la direction doit procéder au choix des bons membres avec ces caractéristiques clés : pouvoirs, compétences, crédibilité, et leadership.

Le leader joue un rôle important, en motivant et en responsabilisant les dirigés, les managers de leurs parts vont veiller à la maîtrise du processus ; sans exclure aussi la gestion des antagonistes sous leurs divers profils, qui constituent une résistance au changement.

Dans le but de solidifier cette coalition en premiers, cela passe par un tissage des liens sociaux : des réunions hors site, ou d'autres activités similaires qui renforceront les liens et la confiance entre eux.

- **Définir une vision et une stratégie**

La vision présente l'avenir, oriente la coalition vers la meilleure direction, et elle contribue à une bonne coordination des actions. Elle est caractérisée d'imaginable, désirable, faisable, communicable, focalisé sur un objectif. Son rôle est de guider une organisation à état souhaité tout en préservant les intérêts des parties prenantes.

La création d'une vision prend en considération l'ensemble des facteurs existants (évolution des marchés et des technologies), en mettant à disposition des ressources.

Enfin, l'élaboration d'une vision est un travail réalisé par les cadres dirigeants, afin d'instituer une vision avec des objectifs atteignables, le communiquer avec l'ensemble des salariés.

- **Diffuser la vision**

L'adhésion des salariés passe par une campagne de communication sur la nouvelle vision. En effet, la communication est un outil indispensable au succès du processus de transition, en utilisant les : (E-mails, formations, réunions et journal interne). L'échec de la communication est dû généralement à raisons comme : avoir un contenu insipide, des messages véhiculés, une mauvaise gestion des étapes précédentes, explication des conditions apparentes et une communication bidirectionnelle. Au final, la création d'une vision est un travail collaboratif des cadres dirigeants, en récoltant des informations ascendantes jusqu'à aboutir à une vision

- **Impliquer les salariés pour élargir le pouvoir**

La formation joue un rôle central dans l'implication du personnel. En revanche, l'entité doit les former selon le besoin et leur confier le pouvoir par la suite. Cette action réduit toute forme de résistance dans l'entreprise. La structure hiérarchique d'une entreprise peut être à l'origine de l'échec d'une transformation, car elle perturbe la circulation de l'information. Or, le monde contemporain exige des structures plus plates pour faciliter la circulation de l'information.

Tableau 3 : comment la structure peut fragiliser la vision

LA VISION	LA STRUCTURE
Priorité au client	L'organisation fragmente des ressources et la responsabilité des produits et services
Donner plus de responsabilités aux salariés du bas de l'échelle	Il existe des échelons de cadres moyens qui remettent en cause et critiquent des salariés
Accroître la productivité afin de devenir le producteur à bas coûts	Mais de gros services administratifs au siège coûtent cher et créent un jet continu des procédures et programmes coûteux
Rendre tout plus rapide	Mais des silos indépendants ne communiquent pas et ralentissent tout

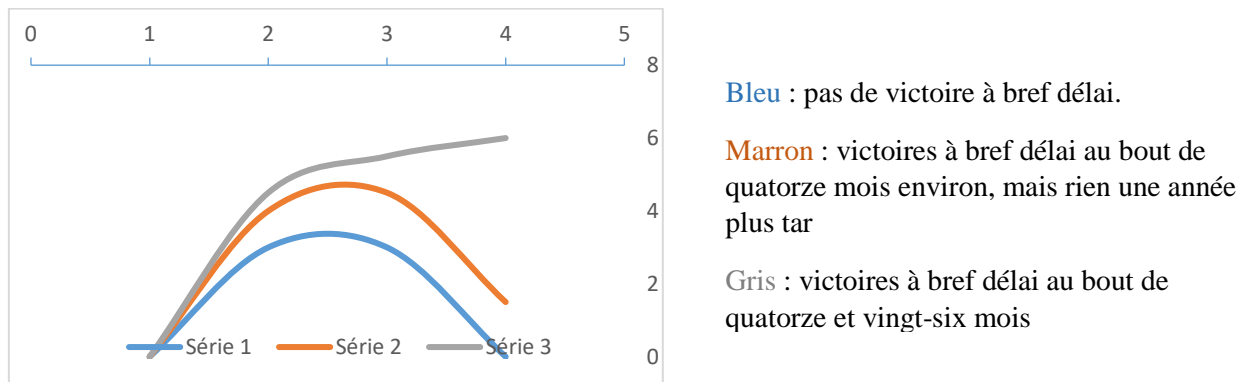
Source : (Kotter , 1996, p. 121)

Former et responsabiliser les salariés, ne sont pas uniquement les seuls critères à impliquer et réussir cette transformation. D'ailleurs, l'organisation est dans l'obligation d'aligner les systèmes d'information avec la nouvelle vision. La coalition se doit de canaliser les opposants au changement et veille à l'usage des nouveaux comportements qui se traduiront par une courte victoire.

- **Obtenir des victoires rapides**

Les courtes victoires doivent faire l'objet d'attention de l'équipe directrice. Elles constituent un moyen efficace de soutien dans cette démarche de CDC. Ces victoires rapides facilitent les transitions, motivent le personnel engagé dans la démarche de transition ; comme elles servent de moyen de fiabiliser les étapes précédentes.

Figure 4 : L'influence des victoires rapides sur la transformation d'une entreprise



Source : (Kotter , 1996) P138

Enfin, les victoires rapides sont les résultats d'une planification. Chaque étape doit être planifiée, chaque jalon doit reprendre au plan de la mise en place, afin de crédibiliser la coalition et d'étouffer les antagonistes.

L'encadrement ici joue un rôle crucial, le leadership est indispensable aux qualités d'un meneur, d'où le leader responsabilise l'effectif, et le manager veille au bon fonctionnement des tâches et au respect du plan.

- **Consolider les gains et accentuer le changement.**

La conduite du changement considéré comme un processus qui réclame du temps. La coalition affrontera une panoplie d'obstacles. Du coup, les courtes victoires servent de leviers de motivation. Donc elles permettent d'édifier un climat harmonieux, elles argumentent les opposants. En outre, les courtes victoires peuvent apparaître fatales ayant été l'œuvre des antagonistes afin d'augmenter l'autosatisfaction. Selon Kotter : « *Chaque fois que vous baissez les bras avant que le travail ne soit fini, vous risquez de perdre une dynamique précieuse et d'enclencher une régression* » (Kotter , 1996, p. 153). L'essor réalisé peut prendre de mauvaises tournures en raison des interdépendances dans une organisation ou en cause de la culture existante.

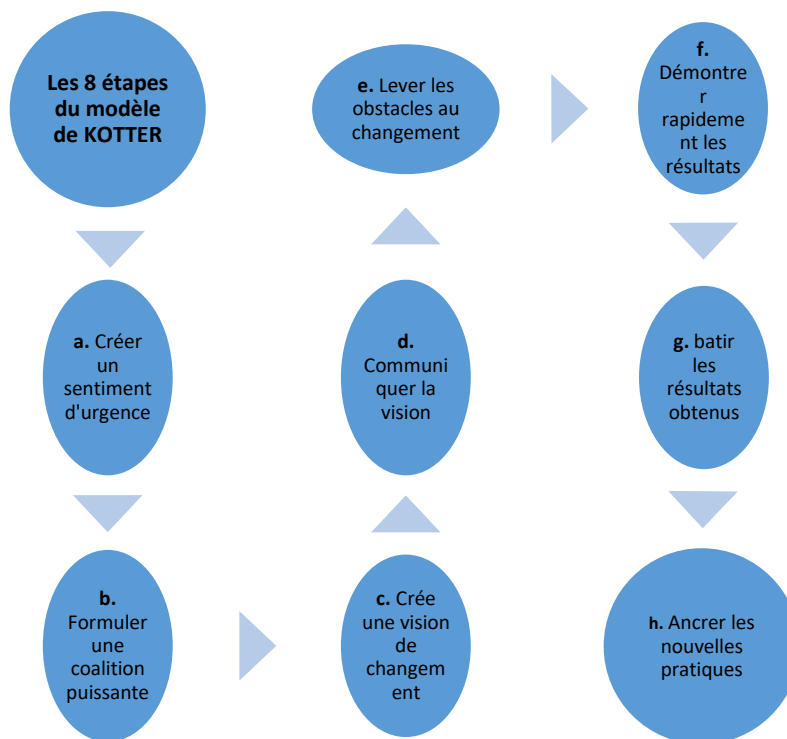
Une CDC doit être dirigé par un leader en décentralisant la démarche managériale, par la délégation des taches aussi pour adhérer le maximum de personnes.

- **Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise**

Une conduite du changement, aspire à un retournement de la culture existante pour une autre culture qui contient de nouveaux comportements et des nouvelles pratiques. Elle représente aussi un ensemble de normes, comportements et valeurs déclarés par les cadres dirigeants ou nouveaux dirigés.

Enfin, dans cette étape, la coalition doit aligner la nouvelle culture avec la vision en place, elle renvoie les opposants et veille à ce que les nouvelles recrues la nouvelle culture.

Figure 5 : Les huit étapes du modèle de KOTTER



Source : Réalisé par nos-soins en se référant à (Kotter , 1996)

2.5 Les objectifs du changement organisationnel :

Pour l'auteur (VAS, 2004), le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes, la structure et les méthodes d'une organisation. Le manager seul ne peut pas maîtriser l'environnement d'une organisation, d'où il introduit des changements organisationnels internes, lui permettent de faire face aux nouvelles difficultés rencontrés cela se fait efficacement.

Généralement, les changements que l'entreprise met en œuvre afin de réagir face à la pression interne ou externe de l'environnement comportent toujours des objectifs spécifiques, à savoir :

- ✓ Accroissement de la productivité ;
- ✓ L'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel ;
- ✓ Un surcroît de motivation pour les employés ;
- ✓ Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel ;
- ✓ Une augmentation de la part de marché.

Pour (BEN KEHLA , 1999, p. 28), présente deux objectifs comme suit :

- **Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements** : Les entreprises doivent disposer de différentes méthodes et techniques efficaces, afin de s'adapter à l'évolution des marchés, des exigences légales, des idées et d'autres. Généralement les organisations créent des départements ou des équipes de spécialisé qui se livrent à des enquêtes et des prévisions pour leur permettre de s'adapter au changement d'une manière permanente.

- **Changer les modèles de comportement du personnel :**

Cet objectif consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation. Cela veut dire l'organisation, peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement ainsi que dans le cas où ses membres trouvent des difficultés : n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. Donc les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel. Enfin, même si l'organisation se transforme en une structure plus décentralisée, à défaut d'un changement de comportements chez le personnel, la transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.

Section 3 : Généralité sur la conduite du changement organisationnel

En générale nos organisations, doivent relever le défi de n'importe quel changement qui influe sur cette première en utilisant des méthodes adéquates, d'où elles permettent d'auster les collaborateurs à s'adapter à cette transformation dans le but de réduire au maximum les résistances. Dans cette section nous présenterons la conduite du changement : définition, ses modèles, leviers ainsi que ses objectifs.

1.1. Définition la conduite du changement organisationnel

Le changement devient de plus en plus utilisé dans les organisations dit aussi le maitre mot de la plupart des discours des dirigeants « Cette situation nous oblige à changer » ; Donc la conduite de tout changement se constitue de l'ensemble des actions, que nous mettons en œuvre afin d'introduire et de pérenniser un changement dans l'organisation.

Selon (AUTISSIER & MOUTOT , 2003, p. 97) : « la conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions du changement soient utiles et en relation avec l'organisation » ; il rajoute : « la conduite du changement diagnostic la capacité de l'organisation à changer, déploient des leviers pour favoriser cette capacité ».

La CDC consiste à assurer que la maturité de l'entreprise permet d'accepter les changements, mesurer les résistances ainsi que prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement sera accepté, elle permet de savoir si les acteurs ont réalisé les finalités d'une manière délibérée.

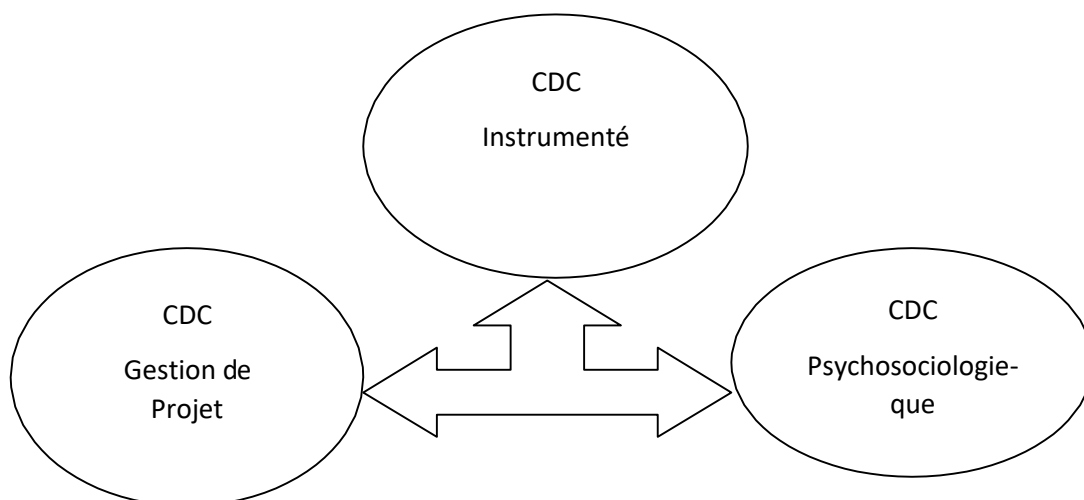
D'après (GILLES , 2005, p. 31) la conduite du changement consiste de permettre le passage d'une configuration organisationnelle A à une configuration B qui est la cible, tout en passant éventuellement par certaines phases intermédiaires. Ces dernières évoluent parfois la configuration cible, qui est donc la conduire le changement qui sera conçue de façon évolutive, tout en mettant en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible.

La conduite du changement dans les projets de gestion, dite la plus « complète », elle permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement puis suivre la réalisation du changement. Elle prend aussi la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning ainsi que son budget. La gestion du changement traite particulièrement de la communication sur le projet enfin le pilotage de certains points. (AUTISSIER , VANDANGEON , VAS, & JOHNSON, 2010, p. 04)

1.2. Les modèles de la conduite du changement organisationnel

Selon (AUTISSIER, VANDANGEON, VAS, & JOHNSON, 2010) Ont montré dans leur recherche, que la conduite du changement était d'avantage réalisée par des cabinets externes. Donc ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement divisé en trois approches comme dans la figure suivante :

Figure 6: Modèles de conduite du changement



Source : (AUTISSIER, VANDANGEON, VAS, & JOHNSON, 2010, p. 04)

1.2.1 La conduite du changement « instrumentée »

Le modèle le plus connu, d'où il permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, des kits de formation et de communication. La CDC instrumentée est l'offre proposée par de grands cabinets de conseil, elles proposent un processus de changement comme les plans de communication, des études d'impact ainsi que des plans de formation. Cette offre a été créée généralement pour les grands projets informatiques.

1.2.2 La conduite du changement « psychosociologique »

Dite le modèle le plus complexe, permet de comprendre la culture des acteurs, caractériser les organisations (agence, région, entreprise) ; aide aussi dans l'analyse les résistances et leurs causes initiales ; elle aide à reconnaître les facteurs de motivation et découvrir les modes de management ainsi que les relations sociales entre les groupes.

Cette CDC psychologique proposée par des cabinets de conseil des plus petites tailles, elles sont spécialisées en ressources humaines et/ou management ; Ce modèle vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement, et traite plus des facteurs de résistance que de l'accompagnement au changement en générale.

1.2.3 La conduite du changement de « gestion de projet »

Semble le modèle le plus complet, d'où il permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement et en même temps suivre la réalisation du changement. La CDC de gestion de projet prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions et son planning ainsi que son budget.

Les méthodologies de gestion de projets, font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. Enfin, la gestion du changement ici traite particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

1.3. Les leviers de la conduite du changement

Tout changement est nécessaire dans les moments quand il le faut, sans changer nous disparaîtrons. Les acteurs jouent un rôle très important dans la conduite de ce premier en utilisant les différents moyens. Pour réussir, une démarche de changement on doit s'appuyer sur différents leviers complémentaires. **(BEN ZAÏDA , 2008, p. 26)**

L'accompagnement des salariés dans le processus de changement est un facteur clé de succès de changements, d'où il faut simplifier, rendre plus claire les outils et méthodologies nécessaires aux acteurs du changement : managers, RH, formateurs, coaches, afin qu'ils exercent efficacement leurs rôles.

D'après **(AUTISSIER & MOUTOT , 2003, p. 120)**, afin d'initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, nous avons trois (03) catégories de leviers sont identifiés comme suit : la communication, la formation et l'accompagnement.

1.3.1 La communication

Selon **(THIERRY & WESTPHALEN , 2012, p. 13)** La communication d'entreprise, est l'action volontariste d'émission ainsi que la transmission et de réception de messages, cela dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'organisation et même entre elle son environnement. Donc quand un acteur de niveau élevé et souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne, afin de faire admettre à ses services la nécessité de son projet.

Afin de bien mener le changement et minimiser ces résistances, il faut assurer l'adhésion des d'acteurs compétent dans le processus du changement. D'où, les initiateurs du changement doivent introduire dans leur projet de conduite de changement, un plan de communication afin expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle de

changement. Ils expliquent aussi aux acteurs de l'organisation les enjeux, les étapes, les échéances du changement ainsi que le risque d'immobilisme puis l'intérêt à trouver dans le changement.

Les processus de conduite du changement, utilisent pour leurs besoins différents outils de communication dont l'utilisation est fonction de caractère plus en moins collectif de la cible et l'interactivité désirée. Donc la communication interne va de l'organisation vers le personnel, cela implique qu'elle se destine à tous les membres d'une même entreprise dans le but de transmettre toute information.

La bonne communication interne joue un rôle très important, a pour impact de fédérer le personnel ainsi que les dirigeants autour d'un projet, elle valorise les compétences, elle renforce également le sentiment d'appartenance, stimule l'efficacité et la créativité des salariés. Enfin, elle améliore le climat général ainsi que les performances de l'entreprise.

Nous concluons que ce système doit être permanent, il suit un circuit défini par la direction de l'entreprise, afin de toucher de larges publics internes.

On trouve de différents moyens de communication au sein d'une organisation ceux qui diffusent une information brute comme :

- *Téléphone Portable/fixe* : le téléphone est un acteur omniprésent dans l'entreprise, il peut être utilisé comme outil d'information interne ascendant (ligne ouverte aux questions du personnel), latéral ou descendante (réunion par téléphone) **(THIERRY & WESTPHALEN , 2012, p. 274).**

- *La documentation* : des supports de communication écrits ou forme électronique comme les notes, rapports, fiches de synthèse, ce vecteur de communication sous forme papier à lettres bon marché, une mise en page archaïque, une manipulation difficile, donneront une bien piètre image de l'entreprise. Son but est de diffuser l'information, la transmission d'ordres, publication de résultats etc. **(THIERRY & WESTPHALEN , 2012, p. 114).**

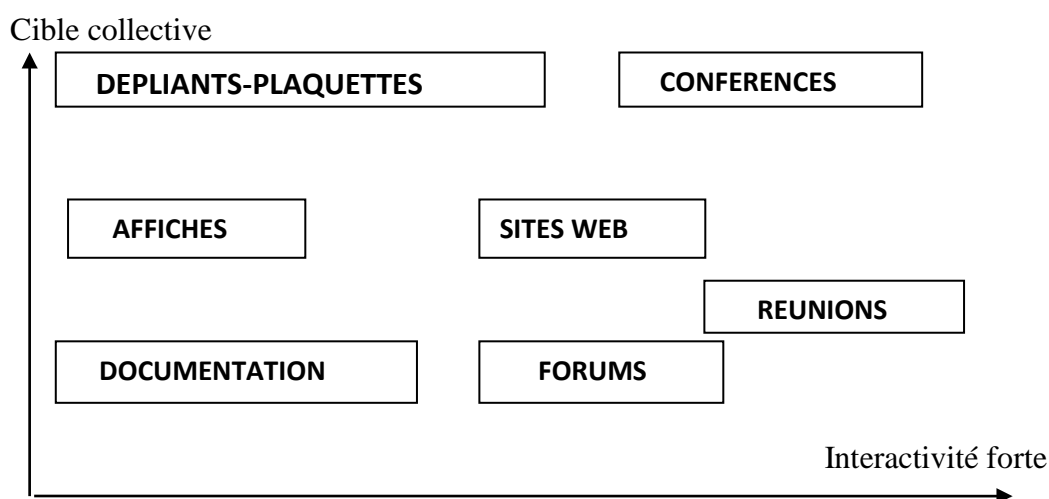
- *Les affiches* : consacrées généralement au domaine de la publicité ; les affiches se communiquent sur un registre promotionnel de proximité. Elles diffusent un message «accrocheur» par un slogan et/ou un graphisme en étant disposées dans des endroits où tout le monde peut les voir. La loi impose à l'organisation, d'afficher certaines informations concernant la santé, la sécurité et tous droits et devoirs fondamentaux des salariés. **(THIERRY & WESTPHALEN , 2012, p. 248)**

- *Internet* : dit un canal d'information, un circuit de distribution et un lieu d'échanges. Le Web permet une communication totalement interactive. Enfin l'Internet peut rassembler quatre outils : le site Web (le site officiel de l'entreprise), le courrier électronique (boîte mail), la bannière publicitaire et les réseaux sociaux. **(THIERRY & WESTPHALEN , 2012, p. 182)**

- *Conférences* : L'organisation privilège une communication institutionnelle (discours des dirigeants), communication participative et /ou récréative (par exemple les activités de loisirs entre les membres). Les visioconférences, permettent de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, qui sont reliées par un système de télécommunications (équipé d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur). **(THIERRY & WESTPHALEN , 2012, p. 283)**

- *Les Réunions* : dans chaque organisation, les réunions se différencient : réunions plénières, assemblées générales, réunions de services, groupe de réflexions, conférences, cercle de qualité, etc. elles apportent le meilleur comme le pire, d'une main si elles sont limitées en fréquence et préparées dans leur contenu apportent le bien. d'une autre main si elles sont nombreuses et anarchiques seront pas bénéfiques. Dans ce cas le rôle l'animateur est très important, car il doit faire en sorte que les réunions soient utiles et productives pour tous. **(THIERRY & WESTPHALEN , 2012, p. 276)**

Figure 7 : Les outils de la communication



Source : (AUTISSIER & MOUTOT, Avril 2005, p. 129)

1.3.2 La formation :

Selon (VATIER , 1960, p. 90) la formation est définie étant que : *« l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles, celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »*.

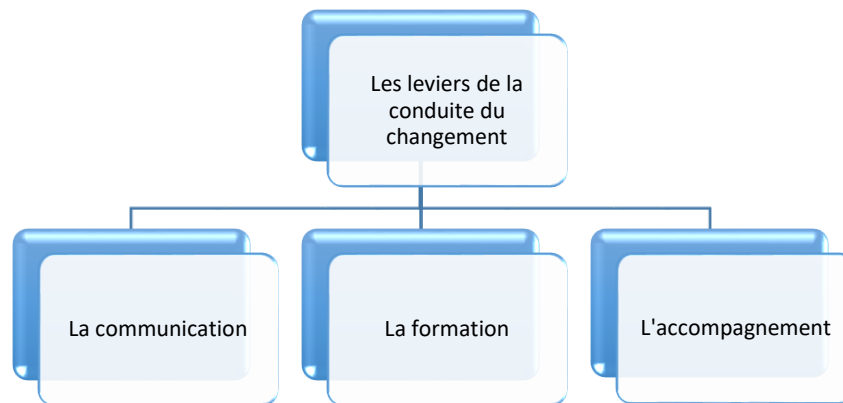
Une augmentation remarquable dans l'utilisation des programmes de formation au sein des différentes organisations. La formation est parmi les leviers les plus essentiels dans le processus de la conduite de changement, elle facilite l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif et de les adapter aux nouvelles technologies acquises ou autres, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences ainsi que la productivité de leurs mains d'œuvres tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Enfin, grâce à une formation l'individu se porte par les moyens fournis afin qu'il change.

(AUTISSIER & MOUTOT , 2003, p. 132) Définissent le plan de formation comme : *« le document de référence de tout le processus pédagogique construit pour l'accompagnement d'un changement »*. Le plan de formation permet aux salariés de s'adapter aux différentes évolutions qui sont induites par le changement, cela en termes de pratiques managériales, de communication, d'évolution des métiers enfin des changements techniques.

1.3.3 L'accompagnement

L'accompagnement définit des actions d'aide pour déployer le changement auprès des équipes ; Il concerne les situations où il y un acteur principal d'une manière ou d'une autre, il s'agit aussi de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre son but (ABATERUSSO , 2012) . L'une des principales difficultés rencontrées dans les projets de changement, c'est le passage d'une logique individuelle à une logique collective. Quand groupe est petit, sa conviction passe par une logique de conviction rationnelle, et le nombre de personnes à convaincre important, les équipes "conduite de changement" utilisent une méthodologie moins rationnelle, elle permet de diffuser le message sur une population très remarquable. Cette médiatisation fait disparaître la dimension rationnelle, qui rassure lors d'un changement.

Figure 8 : Les leviers de la conduite du changement



Source : réalisé par nos-soins en se référant à (AUTISSIER , VANDANGEON , VAS, & JOHNSON, 2010)

1.4. Les Objectifs de la conduite du changement organisationnel

D'une main, l'objectif de la CDC se réside dans l'adhésion des acteurs du projet les plus essentiels ; Il s'agit de cerner et bien décortiquer les attentes des partenaires du projet puis leur proposer des actions de communication, de formation ainsi que d'accompagnement afin qu'ils mènent à bien le projet proposé. Donc faire adhérer, devient de plus en plus important dans un environnement dans le cas de présence d'une inflation de projet et de socialisation, mais dans un contexte sociologique où les personnes n'acceptent plus d'obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de Co-construction. Pour ce, il est important d'aller vers ces acteurs pour faire des échanges avec eux, essayer de comprendre leurs attentes et enfin mettre en place un dispositif de concertation.

D'une autre main, un deuxième objectif de la CDC qui est quasiment le contraire du premier, d'où celui-ci est de la transformation ; ce qui fait, lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production, ils fournissent le maximum et battent les diagnostics de l'existant, ils envisagent des solutions puis ils mettent en place des pratiques innovantes. Tout cela se matérialise par des modifications des structures, des processus, des compétences ainsi que des pratiques. (AUTISSIER & MOUTOT, 2007, p. 17)

Nous concluons certains points comme objectifs de la CDC (Maëlys, 2021) :

- ✓ Facilite l'acceptation et la compréhension des changements, qui sont dus à un nouveau projet porteur de croissance ou à un nouvel outil ou processus majeur,
- ✓ Anticipe et de réduit les facteurs de rejet des collaborateurs,
- ✓ Réduit les coûts et le temps liés à une transition,
- ✓ Favorise l'esprit collaboratif au sein de l'entreprise,

Conclusion du chapitre

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté en premier lieu la revue de littérature où nous avons abordé un ensemble de travaux ainsi que la vision de plusieurs auteurs sur le changement, le changement organisationnel, et une perception générale sur la crise sanitaire COVID-19 dans les organisations. Ensuite Nous avons élaboré le cadre conceptuel en présentant les concepts clés et notions généralité sur changement et le changement organisationnel, l'historique du changement organisationnel, les différentes typologies du changement, les acteurs du projet du changement, ensuite nous avons abordé deux modèles du changement celui de Kurt Lewin et celui de Kotter, les objectifs du changement organisationnel. Enfin nous avons détaillé la conduite du changement organisationnel.

CHAPITRE II :
CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET
CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre se constitue de deux parties. Dans la première partie nous présenterons l'organisme d'accueil « SONATRACH de Bejaïa » tout en s'appuyant sur des documents internes à l'entreprise. Et dans la deuxième partie nous détaillons la démarche méthodologique suivie afin de réaliser une recherche pertinente et riche.

Section 1 : Contexte organisationnel

Dans cette partie, nous présenterons l'organisme d'accueil, quelques événements marquants dans son historique, ses domaines d'activités.

1.1.Présentation de l'entreprise SONATRACH :

SONATRACH l'une des plus grandes sociétés en Algérie, car elle a un poids lourd sur l'économie du pays, son rôle consiste en l'exploration, la recherche, le transport et la commercialisation des hydrocarbures, SONATRACH est la première entreprise du continent africain. On trouve au niveau de cette entreprise, les bons équipements, de l'industrie, une main d'œuvre compétente et qualifiée pour assurer la sécurité, le transport et la commercialisation des hydrocarbures afin d'optimiser les différents processus effectués au sein de la compagnie.

1.2.L'histoire de SONATRACH :

SONATRACH (**S**ociété **N**ationale de **T**ransport et de **C**ommercialisation des **H**ydrocarbures).

A vu le jour le 31 décembre 1963, répondait au souci de mobilisation des ressources de la rente pétrolière, perçue très tôt comme un élément moteur dans le développement de l'économie algérienne, elle est créé pour être un instrument d'intervention de l'état dans le secteur pétrolier aux cotés des compagnies françaises. Au fil des années elle est devenue un puissant élément d'intégration nationale et de stabilité économique et sociale.

La volonté de l'Algérie de récupérer ces richesses naturelles des hydrocarbures et d'assurer pleinement le contrôle de leur exploitation, amena à nationaliser la production des hydrocarbures le 24/02/1971 par la signature d'une ordonnance, définissant le cadre d'activité des sociétés étrangères en Algérie.

Au début des années quatre vingt la restructuration de SONATRACH se mit en œuvre, cette étape est la plus importante dans le développement de la société.

D'autres étapes ont suivi, toutes aussi importantes, notamment la réorganisation des structures de la société en activités, tout particulièrement les activités amont et aval. Par ailleurs après l'ouverture du marché et les nombreux contrats de partenariats avec les compagnies

étrangères.

Aujourd'hui, SONATRACH est classée 12eme parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2eme explorateur de GNL et de GPL et 3eme explorateur de gaz naturel.

1.3.Rôles et objectifs de SONATRACH :

Tableau 4: Rôles et objectifs de SONATRACH

<i>Rôles et objectifs de SONATRACH</i>	
Rôles	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prospection, exploration et exploitation. ✓ Développement, gestion et management de transport, stockage et moyens de chargement. ✓ La recherche pour la promotion et la valorisation de toutes formes d'énergie. ✓ Le développement de toute activité état directement ou indirectement lié avec l'industrie des hydrocarbures. ✓ Mise en place de toutes formes d'activités en joint-venture à l'intérieur et à l'extérieur du territoire algérien, en collaboration avec des compagnies étrangères. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La diversification de son portefeuille d'activité. ✓ Un partenariat authentique ainsi qu'une expansion internationale. ✓ Un control permanent les activités principales. ✓ Le renforcement de ses capacités technologiques et de gestion.

Source : Elaboré par nous-mêmes en se référant aux documents internes

1.4. Vision sur la RTC :

La direction régionale de BEJAIA « RTC » l'une des sept directions opérationnelles qui comporte l'activité de Transport par Canalisations des hydrocarbures (TRC) avec les régions : d'ARZEW, SKIKDA, HAOUD ELHAMRA, IN AMENAS, elle se situe à 2 km au sud-ouest de la ville de Bejaia, elle comporte un gazoduc (GG1) et de deux oléoduc (OB1 et OG1).

L'oléoduc HAOUD El Hamra-Bejaia est le premier pipe-line installé en Algérie en 1959 par la société SO.PE.G. Il est d'une longueur de 660.72 Km et d'un diamètre de 24°.

Le terminal marin de Bejaia est divisé en deux terminaux (terminal nord - terminal sud) également, il comporte d'un port pétrolier qui se trouve à environ 8 km nord de la ville.

1.5. Description du Terminal Marin de BEJAIA :

Le terminale Marin est constitué de plusieurs structures dirigeantes organisées d'une façon efficace et assez importante, ce qui lui permet de bien gérer et bien mener les différences tâche de l'entreprise, il est divisé en deux parties : Terminal nord et Terminal sud.

1.5.1. Terminal nord :

On trouve dans cette terminale les éléments suivants :

➤ Parc de stockage :

Ce parc de stockage contient 12 bacs à toit flottant de capacité volumique de 35 000m³ chaque bac contient une vanne, deux agitateurs, un jaugeur (transmetteur de niveau et de température), et un système anti- incendie au halon pour étouffer le feu en cas d'incendie.

Un bac 4Y1 à toit fixe de capacité de 2900 m³ utilisé pour emmagasiner le brut et le condensat en cas de surpression et lors de nettoyage des bacs.

➤ Manifold

C'est un ensemble de canalisations, de vannes et de pompes de chargement utilisés pour réceptionner les hydrocarbures venant du Sahara et stockage. Il contient sept pompes, six vannes chacune d'elle alimente deux bacs et d'autres vannes ;

Le manifold destiné à assurer en nombre et en direction tous les mouvements du produit :

- Réception par pipeline.
- Remplissage et vidange sélectif des groupes de réservoirs.
- Transfert d'un groupe de réservoirs à un autre (transvasement).

➤ Tour de contrôle :

C'est une salle qui contient des tables de commande pour le terminal nord et sud pour commander l'ouverture des vannes et la sélection du bac, la pompe et le chemin de

circulation du fluide. Cette tour de contrôle a une structure particulière de hauteur très haute a fin de

Visualiser l'état des vannes et des bacs.

1.5.2. Le terminal Sud :

On trouve dans ce terminal les éléments suivants :

➤ Parc de stockage :

Il contient 4 bacs à toit flottant de capacité volumique de 50 000 m³, chaque bac contient une vanne, deux agitateurs et un jaugeur (transmetteur de niveau et de température), en plus de ça un système anti- incendie au halon pour étouffer le feu en cas d'incendie.

➤ Salle électrique :

Elle est divisée en trois chambres, haute tension, moyenne et basse tension. On trouve dans la chambre de haute tension, les deux arrivées de SONALGAZ sont connectées à deux disjoncteurs principaux redondants, un disjoncteur en amont et en aval de chaque transformateur de tension 30kv/5.5kv.

Dans la chambre de moyenne tension, on trouve deux transformateurs 5.5kv/380v redondant, un transformateur 380v/380v pour extraire le neutre du secondaire, un disjoncteur en amont et en aval de chaque transformateur et des petits disjoncteurs pour l'alimentation des moteurs et des pompes.

Dans la chambre de basse tension, on trouve des batteries rechargeables, des redresseurs de tension, des chargeurs de batterie et des armoires contenant les automates Allen Bradley et siemens S7 300, S7 400 et un ordinateur pour la supervision des installations qui sont connectées directement avec l'automate S7 400 par un câble Ethernet. Dans ces chambres on trouve des capteurs de fumée et des bouteilles d'Halon pour la sécurité de la salle électrique.

➤ Manifold :

Il contient un ensemble de canalisations, pompes, moteurs, électrovannes, la conduite d'étalonnage et le ski de comptage. Ces pompes aspirent le pétrole ou bien le condensat ensuite refoulent vers les postes de chargement qui se trouvent au port.

1.6. Les différentes structures du RTC et leurs missions :

La Direction Régionale Centre (RTC) est organisée comme suit :

- Une Sous-direction Exploitation Oléoducs et Gazoducs ;
- Une Sous-direction Exploitation des Installations Portuaires et Bouées de Chargement ;
- Une Sous-direction Technique ;

- Une Sous-direction Administration et Finances ;
- Un Département H.S.E ;
- Un Département Juridique ;
- Un Centre Informatique ;

1.6.1. La Sous-Direction Exploitation Oléoducs et Gazoducs :

La Sous-Direction Exploitation Oléoducs et Gazoducs est organisée comme suit :

- Un Département Exploitation Oléoducs ;
- Un Département Exploitation Gazoducs ;

➤ Le Département Exploitation Oléoducs

a pour missions essentielles :

- Assurer l'exploitation des oléoducs, des terminaux et des stations de pompage dans les meilleures conditions de sécurité, de protection de l'environnement et de rentabilité ;
- Définir les régimes de fonctionnement des machines et mettre en œuvre le programme d'expédition ;
- Assurer la comptabilisation des quantités réceptionnées, stockées et expédiées ;

➤ Le Département Exploitation Gazoducs

A pour missions essentielles :

- Assurer l'exécution du plan de transport des hydrocarbures gazeux, assigné à la direction ;
- Assurer l'exploitation du gazoduc, du terminal et de la station de compression dans les meilleures conditions de sécurité, de protection de l'environnement et de rentabilité ;
- Assurer la comptabilisation des quantités réceptionnées et expédiées ;

1.6.2. La Sous-Direction Exploitation des Installations Portuaires et Bouées de Chargement :

La Sous-direction Exploitation des installations Portuaires et Bouées de Chargement est organisée comme suit :

- Un Département Exploitation Installations Portuaires et Bouées de Chargement (SPM) ;
- Un Département Entretien Installations.

La Sous-direction Exploitation des Installations Portuaires et Bouées de chargement a pour missions essentielles :

- Veiller à l'élaboration du plan annuel d'enlèvement arrêté avec les structures concernées de l'activité commercialisation ;
- Assurer la réalisation du programme d'enlèvement ;

- Assurer l'exploitation et la maintenance des installations de chargement des navires-citernes (N/C) au niveau des ports pétroliers et des postes de chargement en mer (SPM) dans des conditions de sécurité optimales et de protection de l'environnement ;

1.6.3. La Sous-direction Technique

La **Sous-Direction Technique** est organisée comme suit :

➤ Le Département Maintenance

A pour missions essentielles :

- Maintenir les installations de la région en état de fonctionnement optimal pour la réalisation du plan de transport ;
- Assurer l'inspection et la maintenance des installations ;
- Veiller à la réalisation des contrôles techniques réglementaires des APG, APE et APL en collaboration avec le Département Exploitation ;
- Veiller au bon fonctionnement des systèmes de commande machines DCS et API ;
- Elaborer les besoins en pièces de rechange, en fonction du programme de maintenance en collaboration avec la structure méthodes ;

➤ Le Département Méthodes

A pour missions essentielles

- Elaborer le plan de maintenance préventive annuel et pluri annuel en collaboration avec les structures exploitation ;
- Assurer la gestion et la mise à jour des dossiers techniques et l'historique des machines ;
- Coordonner et superviser l'exécution des travaux d'entretien et de révision des machines, programmés dans le domaine de la maintenance ;
- Analyser les rapports d'intervention et faire les recommandations pour réduire les risques d'incident et optimiser les moyens ;
- Elaborer toutes les statistiques des machines de la région (taux de disponibilité, heures de marche, consommation de la pièce de rechange) ;

A. Le Département Entretien Lignes et Bacs de Stockage :

A pour missions essentielles :

- Etablir les programmes d'inspection, d'entretien et de réhabilitation des ouvrages ;
- Assurer la mise en œuvre et le suivi des programmes d'inspection, d'entretien et de réhabilitation des ouvrages arrêtés ;

- Coordonner les travaux d'entretien de réhabilitation des ouvrages avec les autorités, les instances locales et les structures concernées ;

B. Le Département Protection Cathodique a pour missions essentielles :

- Etablir le programme d'inspection annuel et appliquer (es procédures de suivi de la protection cathodique ;
- Réaliser les travaux de maintenance et de réparation des équipements de la protection cathodique (transformateurs, redresseurs, déversoirs, prises ...);

C. Le Département Travaux Neufs : a pour missions essentielles :

- Définir le budget annuel de la structure en matière d'investissement et projet ;
- Assurer le suivi de réalisation des projets de rénovation, réhabilitation, extension et acquisition de nouvelles installations ;
- Assurer l'interface avec les prestataires et organismes externes ;

D. Le Département Approvisionnements et Transport : a pour missions essentielles :

- Elaborer le plan annuel d'approvisionnement des pièces de rechange, consommables et biens d'équipements ;
- Suivre l'exécution du programme d'approvisionnement en pièces de rechange et suivre l'évolution des stocks pour le réapprovisionnement ;
- Veiller à la disponibilité permanente des moyens de transport et de manutention au niveau de la direction ;
- Gérer les opérations de transfert inter magasins dans le cadre de cession ou d'échange entre les structures opérationnelles ;

E. Le Département Passation des Marchés a pour missions essentielles :

- Veiller rigoureusement à l'application de la procédure de passation des marchés en vigueur, au sein de la société ;
- Préparer et introduire les dossiers de demande de visas de lancement et d'attribution aux commissions des marchés compétentes (CMD-CMA et CME)

1.6.4. La Sous-Direction Administration et Finances :

➤ **Le Département Ressources Humaines a pour missions essentielles :**

- Elaborer les plans emploi et formation de la Direction ;
- Recruter, valoriser et développer les ressources humaines dans le cadre du budget et en conformité avec la politique définie par la société ;
- Assurer la gestion de carrière et la gestion prévisionnelle des effectifs ;

- Veiller à l'encadrement et au suivi de l'action apprentissage et des stages pratiques ;
- Définir les besoins en personnel de sa structure et en assurer la formation Assurer la gestion administrative de son personnel.

1.6.5. Le Département Administration et Social :

a pour missions essentielles :

- Veiller à l'application rigoureuse des procédures réglementaires, contenues dans le manuel de gestion de la société et des textes législatifs y afférents ;
- Veiller à la gestion et à la mise à jour des dossiers administratifs ;
- Assurer la rémunération du personnel dans le respect des textes réglementaires ;
- Veiller à la réalisation des programmes en matière de médecine du travail, d'animation socioculturelle et sportive ;
- Etablir les décisions administratives portant mouvement du personnel (promotions, mutations, détachements, mises en disponibilité, mises en retraite, primes et indemnités);
- Assurer et entretenir les relations avec les organismes sociaux (CNAS, CNR, etc).

➤ Le Département Moyens Généraux a pour missions essentielles :

- Elaborer le budget annuel de la structure en matière de fonctionnement et d'investissement ;
- Assurer les prestations et les services de support aux structures de la Direction, en matière de restauration, de nettoyage, d'entretien bâtiments, des espaces verts, des conditions de vie...etc. ;

➤ Le Département Budget et Contrôle de Gestion a pour missions essentielles :

- Piloter la campagne d'élaboration du budget de la Direction ;
- Etablir et suivre l'exécution du plan de financement ;
- Procéder à la vérification des opérations d'achat par rapport au budget arrêté ;
- Analyser et interpréter les bilans financiers ;
- Etablir le tableau de bord mensuel et analyser les ratios et les indicateurs de gestion ;
- Veiller à l'ordonnancement des engagements financiers en conformité avec les délégations de pouvoir en vigueur.

➤ Le Département Finances : a pour missions essentielles

- Piloter la campagne d'élaboration du budget de la Direction ;
- Etablir et suivre l'exécution du plan de financement ;
- Procéder à la vérification des opérations d'achat par rapport au budget arrêté ;

- Contrôler les dépenses d'exploitation par chapitre et par nature ;

1.6.6. Le Département HSE:

Le Département HSE a pour missions essentielles :

- Assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel ainsi que l'environnement par des actions d'évaluation et de prévention ;
- Veiller au respect et à l'application des règles, procédures et directives en matière de santé, de sécurité et de la protection de l'environnement ;
- Assurer l'animation de la fonction HSE au sein de la direction par des actions constantes de sensibilisation et de formation.

1.6.7. Le Département Juridique :

Le **Département Juridique** a pour missions essentielles :

- Veiller au respect des textes réglementaires, des procédures et des instructions émanant de la Direction Générale de la société;
- Défendre les intérêts matériels et moraux de la Direction devant les juridictions compétentes ;
- Assister les structures dans l'élaboration des dossiers d'appels d'offres et l'exécution des contrats ;
- Examiner et valider les projets de contrats conformément à la procédure et à la réglementation en vigueur ;
- Assurer le traitement et le suivi des affaires contentieuses en collaboration avec les structures centrales concernées ;
- Représenter la Direction auprès des institutions judiciaires, cabinet conseil.

1.6.8. Le Centre Informatique :

Le Centre Informatique a pour missions essentielles :

- Mettre en œuvre la politique informatique édictée par la société ;
- Assurer la mise à disposition des équipements et accessoires informatiques nécessaires au fonctionnement des structures de la Direction ;
- Veiller à l'optimisation et à la maintenance des systèmes informatiques, équipements et machines.

Section 2 : Cadre méthodologique

Dans cette partie, nous présenterons la démarche qu'on a suivie afin mener à bien notre recherche, en précisant les éléments suivants : l'approche méthodologique, la population étudiée, les outils de collecte de données ainsi que la méthode d'analyse de données.

1.1. Présentation de la méthodologie de la recherche :

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'utiliser la méthode qualitative afin de répondre à notre problématique de recherche.

Le Réseau ouest et centre Africain de recherche en éducation (ROCARE) mentionne que: « *la recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions dans gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question* ». (KONATI & SIDIBI, 2006)

Selon (Paillé & Mucchielli, 2016) une enquête qualitative est : « l'enquête qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche (...) Elle est dite qualitative principalement dans deux sens : d'abord, dans le sens que les instruments et méthodes utilisés sont conçus, d'une part, pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain...etc.), d'autre part, pour analyser ces données de manière qualitative. ».

L'approche qualitative nous a paru la plus appropriée dans la mesure où elle permet d'appréhender et de répondre à notre question de départ, à savoir :

Comment l'entreprise SONATRACH RTC de Bejaïa, conduit-elle le changement organisationnel induit par la crise sanitaire COVID-19 ?

1.2. Population de l'étude

Selon (ANGRES, 1997) la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche »

Dans le cas de notre enquête sur terrain au niveau de la direction régionale SONATRACH de Bejaïa, été générale dans tous les processus de l'entreprise.

Nous avons effectué plusieurs entretiens avec des cadres supérieurs ainsi que des chefs de départements et d'autres à savoir :

- Sous-directeur Technique
- Chef département Ressources Humaines
- Chef département Administration et social
- Chef département maintenance
- Cadre HSE
- Cadre d'étude (ingénieur)
- Médecin
- Infirmière

Le tableau qui suit présente le profil des répondants :

Tableau 5: Le profil des interviewé

Interviewe	Poste occupé & Expérience	Durée d'entretien
M^r A.A	Sous-directeur Technique 20 ans d'expérience	1h 17 min
M^{me} B.D	Chef département Ressources Humaines 22 ans d'expérience	40 min
M^{me} A.S	Chef département Administration et social 15 ans d'expérience	45 min
M^r S.S	Chef département maintenance 18 ans d'expérience	30 min
M^r B.N	Cadre HSE 15 ans d'expérience	40 min
M^r B.B	Cadre d'étude (ingénieur) 2 ans d'expérience	1h 05 min
M^r H.A	Médecin de travail 30 ans d'expérience	1h
Infirmière	Infirmière 5 ans d'expérience	58min

Source : Réalisé par nos-soins

1.3. Les outils de collecte des données :

La démarche qualitative se base sur plusieurs outils et techniques d'analyses et de collecte des données (Ketele & Roegiers, 2015).

Dans cette partie nous allons expliciter les techniques que nous avons utilisées dans le recueil de données qui sont : la recherche bibliographique, l'observation et l'entretien.

1.3.1. Les recherches Bibliographiques :

Cette technique c'est la plus importante dans la collecte de données. Qui a pour objectif d'avoir le maximum d'informations théoriques sur notre thème de recherche.

Dans le cadre de notre étude, nous avons commencé à faire des recherches par plusieurs bibliothèques et plateformes numériques et sites web comme : Google Scholar, ScholarVox, SNDL, Z-Library, Scribd, CORE, Persée.fr, ernwaca.org ...etc. Ces moyens, nous ont permis de découvrir plusieurs ouvrages, revues, thèses ainsi que les différents articles en version PDF qui traitent notre sujet.

Ensuite nous avons effectué également des recherches au sein de bibliothèque de l'ENSM, d'où on a eu l'accès à consulter les différents ouvrages, thèses de recherche réalisées par les étudiants de cette école, articles et revues, ce qui nous a permis de bien se situer dans notre juste de recherche et même l'enrichir.

Nous avons eu l'accès au sein de la bibliothèque de l'université Abderrahmane mira de Bejaia avec l'autorisation du directeur de la bibliothèque de l'école. D'où on a consulté plusieurs ouvrages relatifs à notre thème de recherche.

Nous avons eu la chance de consulter quelques documents internes de La direction régionale SONATRACH de Bejaia, ceux-ci nous ont permis de bien présenter l'entreprise, et avoir des idées sur le règlement intérieur et enfin son fonctionnement.

1.3.2. L'observation :

La présence sur le terrain est très intéressante dans le but d'avoir une meilleure interaction, et cela nous permet de collecter certaines informations importantes et même celles qui ne se donnent pas. C'est pour cela que nous avons opté à l'observation comme instrument de collecte de donnée en présentiel, elle nous a bien aidé à avoir une idée générale sur l'entreprise d'où son fonctionnement en générale et sa situation actuelle en particulier.

D'après (GAVARD & GOTTELAND, 2009) l'observation est définie comme : *«une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion»*. Cependant (Ketele & Roegiers, 2015) illustre que L'observation est un processus dont la finalité est de recueillir des informations pertinentes. Ce processus de recueil d'informations est orienté par un objectif et nécessite un certain degré d'attention

Donc l'observation est considérée comme l'un des piliers de la méthode qualitative, qui nous permet d'avoir une vue sur le fonctionnement de l'entreprise.

Enfin nous avons opté à une observation quotidienne tout au long de notre stage au sein de l'entreprise, ce qui nous a permis de vérifier son fonctionnement durant cette pandémie COVID-19 et bien mener le changement induit par cette dernière comme :

- ✓ Avoir une vision générale sur le respect du protocole sanitaire que l'entreprise a mise en place, pour faire face à cette pandémie, et réduire le degré d'atteinte de cette maladie.
- ✓ L'activité de l'entreprise durant la pandémie COVID-19.
- ✓ Vérifier certains documents internes de l'entreprise, afin de réaliser la partie du contexte organisationnel de notre recherche et d'autres.
- ✓ Le comportement des collaborateurs durant cette pandémie.

1.3.3. L'entretien :

Selon (GOTMAN & BLANCHET, 1992, p. 128) « *L'entretien est une rencontre. S'entretenir avec quelqu'un est, davantage encore que questionner, une expérience, un événement singulier, quel'on peut maîtriser, coder, standardiser, professionnaliser, gérer, refroidir à souhait, mais qui comporte toujours un certain nombre d'inconnues (et donc de risques) inhérentes au fait qu'ils'agit d'un processus interlocutoire, et non pas simplement d'un prélèvement d'information* »

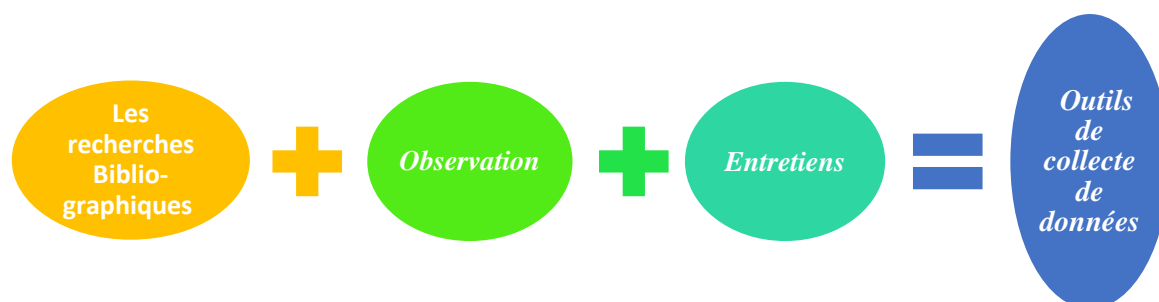
L'enquête par entretien devient aujourd'hui une technique largement pratique ; Pour effectuer notre enquête au sein de l'entreprise, nous avons opté pour la méthode des entretiens afin d'avoir des réponses approfondies aux questions que nous posons.

Nous avons choisi l'entretien semi-directif comme outil de notre enquête. « L'entretien semi-directif n'est ni complètement libre ni dirigé, mené par un nombre de questions établies par un guide d'entretien, qui permet de recueillir des informations nécessaires. Ainsi, les questions ne seront pas posées obligatoirement. Cependant, le chercheur est souple avec l'interviewé dans le but que ce dernier parle librement » (N'DA, 2015)

Les raisons du choix de cet outil :

- ✓ Il répond dans le cadre d'un sujet bien précis.
- ✓ Il donne une certaine liberté et spontanéité à l'interviewé qui est orienté par la thématique choisie.
- ✓ L'entretien semi-directif facilitera la création d'une fluidité dans la discussion, cette fluidité assure la collecte des données en toute objectivité.

Figure 9: Outils de collecte de données



Source : élaboré par nos-soins

➤ **Présentation du Guide d'entretien :**

Nous avons réalisé un guide d'entretien afin de bien cerner notre changement organisationnel. Nous avons devisé notre guide d'entretien en 7 axes plus une conclusion qui sont comme suit :

- ✚ *Présentation de l'interviewé* : Avoir toutes les informations relatives à notre participant à l'entretien, d'où le nom et prénom, âge, le poste occupé ainsi que son ancienneté au sein de la SONATRACH de Bejaia ;
- ✚ *Perception sur la crise sanitaire COVID-19* : avoir une vision générale des employés sur la Pandémie ainsi que les adaptations révélée par l'organisation durant les épisodes de cette crise (confinement/reprise) ;
- ✚ *Le changement et son origine* : collecter le maximum d'informations sur le changement en générale, et ceux qui sont mises en œuvre au sein de l'entreprise due à la pandémie COVID-19 ;
- ✚ *Les acteurs du changement* : l'interviewé compte les acteurs clés qui ont participé à la conduite du changement ;
- ✚ *Le rôle des managers* : nous cherchons ce que les manager ont fourni l'or de cette crise ;
- ✚ *Les leviers de conduite du changement* : cherchons si les trois leviers de la conduite du changement ont été présent lors de la conduite de changement, d'où la stratégie de communication, la formation et enfin l'accompagnement;
- ✚ *Résistance au changement* : savoir s'il existe la résistance au changement par les collaborateurs de l'entreprise durant cette pandémie.

- ✚ **Conclusion** : Une dernière parole de l'interviewé, en donnant un avis général sur la nécessité et la valeur de la présence du changement dans cette situation de crise.

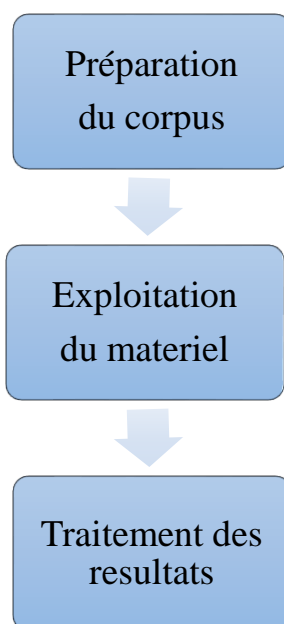
1.3.4. L'analyse des données

Selon (Vandercammen & Gauthy-Sinéchal , 2014), l'analyse des données est « une méthode d'analyse, d'inventaire et de dépouillement utilisé en recherche qualitative. La méthode vise à l'objectivité des résultats et consiste à travailler sur les éléments significatifs d'une communication »

Les données recueillies seront retranscrites dans l'annexe C

L'analyse du contenu se compose de 03 principales étapes, suivant une démarche qualitative.

Figure 10: Analyse des données qualitatives



Source : (Andreani & Conchon, 2015)

➤ **Présentation du corpus**

Cela veut dire réécrire toutes les réponses des entretiens obtenus sans rien modifier telles qu'elles sont exprimées lors de l'entretien. Dite aussi la retranscription **ANNEXE C**
présentation du verbatim.

➤ **Exploitation du matériel**

Un codage d'information, classification, énumération, résultant du corpus. Les données essentielles seront affectées en catégories afin d'identifier le contenu soustrait dans l'analyse de notre guide d'entretien. Nous citons deux types de codages **Tableau 6**

Tableau 6: Comparaison entre les méthodes de traitement de données

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser	Lectures ligne par ligne des données et codages en fonction des hypothèses de recherche
Recherche d'ensemble similaire, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codages des indicateurs de recherche

Source : (Andreani & Conchon, 2015)

➤ **Traitement des résultats**

D'après (Andreani & Conchon, 2015), il existe deux types de traitements :

- Traitement statistique : est un traitement informatique des données en utilisant un logiciel spécifique.
- Traitement sémantique : il sert à étudier des idées des participants (analyse empirique). Les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale) et le sens qu'ils donnent (analyse de l'énonciation).

Tableau 7 : Type de données source

Traitement statistique	Traitement sémantique
Traitement informatique	Traitement manuel
Analyse statistique des mots et phrases	Analyse empirique des idées, des mots et leurs significations
Chercheurs académiques	Professionnel des études

Source : (Andreani & Conchon, 2015)

Nous avons choisi le deuxième traitement qui est la sémantique. Ce choix se justifie par la traduction des données collectées manuellement en faisant une étude minutieuse du verbatim afin de comprendre les idées de l'interviewés. Enfin nous n'avons pas sans besoin d'utiliser les logiciels informatiques.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de découvrir l'organisme d'accueil « SONATRACH RTC de Bejaia », ensuite nous avons présenté la méthodologie adoptée par la réalisation de cette recherche d'où la population de l'étude, l'approche qualitative qui est l'adéquat, les outils de collecte de données comme : la recherche bibliographique, l'observation et entretiens, ensuite nous avons expliqué le contenu de notre guide d'entretien. Enfin nous avons présenté la démarche d'analyse de donnée.

CHAPITRE III :
ANALYSE DES RÉSULTATS ET
DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre, nous présenterons les résultats des entretiens menés afin de savoir comment la direction régionale SONATRACH RTC de Bejaïa a été face aux changements organisationnels induits par la crise sanitaire COVID-19.

Nous présenterons dans la première section les résultats obtenus en suivant les axes élaborés dans le guide d'entretien, ensuite nous discuterons ces résultats dans la deuxième section de ce chapitre.

Section 1 : Analyse sémantique des résultats

Dans cette partie nous allons analyser le verbatim **-ANNEXE B-**, que nous avons eu suite aux entretiens menés avec certains cadres au sein de la direction régionale SONATRACH de Bejaïa.

1.1. Perception sur la Crise sanitaire COVID-19

Les questions posées dans cet axe nous permettant d'avoir une idée générale sur la Pandémie COVID-19 aux yeux des collaborateurs de la DR SONATRACH de Bejaïa et leur sentiment face à cette crise.

La Pandémie COVID-19 est une crise sur toutes les échelles avant d'être une crise sanitaire. D'une main, elle a impacté le quotidien des personnes, leurs santés, leurs relations ; d'une autre elle a impacté l'économie de plusieurs pays d'où l'activité de plusieurs entreprises. Enfin, cette première est considérée aussi comme un obstacle dans le travail en générale quel que soit.

L'entreprise a réagi dans l'immédiat, où les collaborateurs ont été obligés de se protéger avant de s'adapter à cette crise. La mise en place du protocole sanitaire était la première réaction des responsables qui est indispensable dans le lieu du travail, afin d'assurer la sécurité sanitaire de tous les collaborateurs ce qui rassure la continuité de l'activité de l'entreprise dans de bons conditions. Nous avons noté que le respect de ce protocole sanitaire était indispensable dans cette organisation. L'entreprise a opté pour le travail par vagues à cause du changement dans les horaires du confinement présentés par le gouvernement ensuite une reprise progressive après le confinement tout en respectant une procédure de réintégration :

- Passer par le médecin de travail au sein de la DR SONATRACH de Bejaïa ;
- Faire le test PCR, puis Avoir un certificat ;
- Reprendre/non le travail, selon les résultats du test ;
- Interdiction des regroupements.

La crise sanitaire est présentée en étant qu'une crainte aggravée et incontrôlable parfois plus qu'une opportunité par rapport aux collaborateurs et même à l'activité de l'entreprise. La peur des salariés soit sur leurs santés ou sur celle de leurs familles a jouée sur leurs comportements et même sont devenus perturbés. Le future est floue aux yeux des collaborateurs. Nous signalons que Mr B.B qu'à son échelle personnelle la pandémie : « *est une opportunité, la crise ma permet d'acquérir plus de connaissances sur le management* ». Enfin, ici le collaborateur a transformé sa peur en une force, il rajoute « *je croie que j'ai beaucoup appris du fait de se confronter à de nouvelles règles plus étroites* ».

1.2. Le changement et son origine

M^r S.S : « *Quelque chose de nouveaux* », le changement est défini par la plupart des collaborateurs comme un passage d'un point A à un point B, d'une étape a une autre qui se différencie dans certains aspects en utilisant les moyens nécessaires pour bien mener cette transition. Pour M^r H.A rajoute que « *dans notre cas on a subis a un changement dirigé, on a été obligé de s'adapter à la nouvelle démarche afin de minimiser les effets de cette crise* ». Enfin, nous ne concluons que le changement dans une situation de crise est une perturbation que tous les collaborateurs sont dans l'obligation de s'adapter à la nouvelle situation, fournir les efforts nécessaires afin d'assurer la continuité de l'activité de leur entreprise.

Au sein de la DR SONATRACH de Bejaïa, ont opérés des changements pour s'adapter à cette nouvelle situation de crise inattendue.

Ces changements ont été opérationnels, fonctionnels et stratégiques nous citons :

- L'instauration du protocole sanitaire à respecter obligatoirement ;
- Instauration d'une politique de sécurité ;
- La réduction de 70% des effectifs, d'où les 30% restant travaillent en présentiel ;
- Changement dans les horaires du travail ;
- Changement dans l'organisation des équipes du travail, par la mise en place d'un système (2×12) travailler douze semaines et prendre un repos de deux semaines, au lieu de (3×8) travailler huit semaines et un repos de trois semaines ;
 - Remaniement de service et l'élaboration d'une nouvelle répartition des tâches ;
 - Mettre en œuvre le télétravail dans le cas d'urgence et de nécessité afin d'éviter les rassemblements, traitement des dossiers à distance, transmission des situations

- Renforcer l'apurement des congés et bénéficier d'un congé exceptionnels (pour les 70% d'effectifs) .

1.3. Les acteurs du changement

Les acteurs du changement se sont tous les membres de l'organisation ou d'autres qui participent à l'action de transition.

D'après notre enquête nous avons pu compter les acteurs du changement au sein de la DR SONATRACH de Bejaïa. Selon M^r A.A : « *Les acteurs qui ont contribué à l'action de ces changements dans cette situation de crise COVID-19, nous mentionnons L'état à la tête de la liste ensuite les représentant de la cellule de crise de notre activité TRC SONATRACH DE BEJAIA (cellule de crise) sont :*

- *Directeur régionale TRC (président de la cellule) ;*
- *Chef département HSE ;*
- *Assistant de sureté interne ;*
- *Coordinateur Syndical ;*
- *Médecin de travail et l'infermière.*

Et pour le sous-directeur Exploitation oléoduc et gazoduc ou sous-directeur maintenance, prennent le poste du président de la cellule, dans le cas de son absence) »

M^{me} A.S rajoute dans sa réponse : « *le ministre des hydrocarbures* », et d'après M^r H.A « *ministère de la santé, le premier ministre et président de la république*»

1.4. Le rôle des managers

« *Le meilleur manager c'est celui qui sait déléguer les taches et fixer les objectifs* » dit par M^r B.N. nous citons les rôles généraux des managers :

- Faire faire ;
- Le règlement de défaillances ;
- Gérer le stress ;
- Gérer les conflits ;
- Orienter, former son équipe ;
- Entreprendre les collaborateurs ;
- Etre proche des collaborateurs ;
- Assurer que l'information à bien été transmise
- Assurer la continuité de l'activité ;
- Atteindre les objectifs voulus sans pertes.

Lors de cette crise sanitaire COVID-19 les managers au sein de la DR SONATRACH de Bejaïa, ont donné de leurs mieux afin de bien gérer cette situation délicate, Parmi leurs rôles :

- ✓ Le rôle fondamental d'un manager est d'assurer les engagements de l'entreprise en terme de production en mettant le personnel loin des risques ;
- ✓ Appliquer et faire adhérer les instructions mises en œuvre par la cellule de crise ;
- ✓ Mobiliser le personnel tout en assurant une bonne communication interne et externe ;
- ✓ Contrôler les infections, ou les cas positifs et les cas suspendu pour ralentir voir arrêter la propagation de la maladie ;
- ✓ Veiller sur la propreté des bureaux et déclarer les cas
- ✓ Assurer l'émission et les taches désignées à chaque, le respect du plan de charge pour atteindre l'objectif voulu des meilleurs conditions et brefs délais ;
- ✓ Contrôler les infections, ou les cas positifs et les cas suspendu pour ralentir voir arrêter la propagation de la maladie.

1.5. Les leviers de la conduite du changement

La communication joue un rôle très important au sein de l'organisation quel que soit sa situation, elle fédère le personnel ainsi que les dirigeants autour d'un projet, elle valorise les compétences, elle renforce également le sentiment d'appartenance, stimule l'efficacité et la créativité des salariés. Enfin, elle améliore le climat général ainsi que les performances de l'entreprise. D'après M^r A.A : « *La communication interne au sein de l'organisation est très importante surtout dans une situation de crise pareille (...) nous avons utilisé les différents moyen de communication : téléphone fixe et sans fil, les e-mails, le site officiel de la SONATRACH, visio-conférences (réunions à distance)*», M^r B.N décrit la stratégie de communication au sein de la DR SONATRACH de Bejaïa durant cette pandémie : « *Une bonne communication s'est instauré durant cette pandémie, est bien renforcée par l'envoi des notes pour la sensibilisation des collaborateurs. L'entreprise a utilisé de différents moyens de communication comme : one mail, le site officiel de l'entreprise, les affiches sur les tableaux d'affichage, les appels téléphoniques soit au fixe ou mobile* ». Nous remarquons que l'entreprise a mis en avant la communication, et ses différents moyens comme :

- Téléphone Portable/fixe
- La documentation (les notes, rapports, fiches de synthèse)
- Les affiches
- Internet

- Réunions : visio-conférences (réunions à distance)

La formation est le levier les plus essentiels dans le processus de la CDC, elle facilite aux collaborateurs de s'intégrer aux changements engendrés au sein de l'entreprise. Cette première permet aux organisations d'accroître les compétences ainsi que la productivité de leurs mains d'œuvres tout en augmentant la qualité de leurs produits et services et garder sa pérennité dans une situation de crise aggravée.

Les majorités des collaborateurs interviewés au sein de la DR SONATRACH de Bejaïa, ont confirmé la nécessité d'élaborer certaines formations pertinentes qui permettront de mettre en état l'assurance de leurs compétences et gérer ces changements « *pour bien se préparer aux pire des crises au future* » annoncé par M^f S.S.

M^{me} A.S précise : « *A mon avis, oui il est nécessaire, plus de formation en terme de gestion de crises, gestion du temps, comportement organisationnel dans des conditions de crise* ».

Enfin, nous citons quelques formations proposées par les interviewés :

- ❖ La gestion de crises ;
- ❖ La gestion du stress ;
- ❖ la gestion des conflits ;
- ❖ Formations d'ordre psychologique.

Nous avons remarqué que y'avais plusieurs difficultés rencontrés lors de la pandémie COVID-19 au sein de la DR SONATRACH de Bejaïa. Selon M^f A.A collecté : « *Difficultés par rapport l'activité l'entreprise a subis un arrêt de certains projets d'investissement importants, cela a impacté directement sur la continuité de l'activité à savoir réduction des quantités expédiées au niveau du port pétrolier non atteintes, réduction de la capacité de stockage du pétrole au niveau des back en raison du retard dans le projet de réhabilitation des back, l'indisponibilité des machines au niveau des stations : retard dans l'expédition à l'étranger des machines à réparer (...) la pandémie COVID-19 a engendré la réduction de nos budgets de la région 2020 pratiquement de 5%* », nous remarquons que cette pandémie a mis l'entreprise en danger sans être informée. Nous citons d'autres difficultés selon d'autres collaborateurs :

- La mise en confinement 70% du personnel ;
- l'arrêt de plusieurs projets ;
- Travailler dans une pression ;
- Réaliser des données des statistiques chaque jours, ce qui fait travailler sous pression ;

- Manque de procédures et manque de réglementation (par exemple le télétravail n'a pas été réglementé) ;
- Difficultés dans la mise en œuvre des techniques pour la bonne gestion des réclamations du personnel ;
- Gérer les retards accumulés jugé moins important en moment du confinement ;
- Accomplir les collaborateurs après le confinement ;
- Le respect des instructions révélées par la cellule de crise ;
- Manque de communication avec d'autres entreprises ;
- L'arrêt de plusieurs projets en cours de la réalisation et d'autres nouveaux ;
- Retards dans la maintenance des machines à l'étranger ;
- La fermeture des cafés et des restaurants (« *rend la vie moins facile* » annoncé par M^r B.B)
- Risque de contamination par le non-respect à la distanciation physique.

L'accompagnement comporte les actions d'aide afin de déployer le changement auprès des équipes. Il sert à soutenir, de protéger, honorer, servir et aider à atteindre le but voulu. Nous avons centré notre question sur les méthodes d'accompagnements mises en œuvre durant cette pandémie ; afin de gérer la transition, la majorité des collaborateurs confirment qu'il n'avait aucune méthode précise dans cet accompagnement, et que tout le personnel a participé dans cette action. M^r B.B illustre : « *Pas de méthodes précises, mais plutôt une participation collective, tous les collaborateurs ont fournis des efforts remarquables afin de gérer cette situation, le point le plus essentiel c'est la gestion du risque émotionnel (cette crise a touché beaucoup plus l'état psychologique de la personne que la santé), nous avons essayé de prendre des poses a café avec le personnel en échangeant des informations relaxantes* ».

1.6. Résistance au changement

La résistance consiste à ne pas accepter une transition quelconque. Dans cet axe nous avons cherché à savoir si les collaborateurs au sein de la DR SONATRACH de Bejaïa, ont pris le comportement d'opposition envers les changements induits par la crise sanitaires COVID-19.

« *Il existe plusieurs formes de résistances : actives, passives, individuelles, collectives (...). La résistance est toujours là ! Il n'y a pas de changement qui ne recueille pas de résistance. psychologiquement parlons, si un changement ne passe pas par une étape de 25% de*

résistance, cela veut dire qui n'est pas un changement mais la résistance dans cette situation nous avons eu la forme passive, y'en a des collaborateurs qui veulent pas s'impliquer a ce changement, sinon ne pas accepter carrément cette transition, il n'existe pas», nous réalisons qu'au sein de notre entreprise d'accueil, n'existe pas des résistances aux changements chez la majorités de ses salariés.

1.7. Conclusion

Dans cet axe, nous avons donné la liberté aux interviewés de s'exprimer librement et donner leurs avis à propos de ces changements et leurs valeur ajoutée à l'entreprise.

Nous réalisons que ces derniers ont été nécessaires dans cette situation de crise, M^f A.A annonce : *« Bien sûr le changement que ces changements sont nécessaires afin de trouver des solutions à une situation de crise »* ; et pour certains disent que ces changements ont été intéressant car ils ont sauvé l'état de l'entreprise uniquement sans avoir réalisé une certaine valeur ajoutée , et il rajoute : *« Ces changements ont sauvé la continuité de l'activité de notre entreprise »*.

Section 2 : Discussion

Nous avons abordé plusieurs processus de la conduite du changement dans le premier chapitre de notre étude, d'où nous avons centré sur les processus présentés par les deux auteurs Kurt Lewin (1958) et J.P Kotter (1996). Dans cette section nous allons essayer de rapprocher notre analyse de résultats obtenues avec la méthode de conduite de changement celle de (Kotter , 1996) tout en prenant en considération les dires des interviewés.

2.1. Instauration d'urgence

Le sentiment d'urgence, est l'indicateur essentiel dans la mise en place d'un processus du changement au sein d'une l'entreprise.

Après l'apparition de la crise sanitaire COVID-19, la direction générale de SONATRACH à mis en avant la cellule de crise afin de gérer la situation au sein de toutes ses activités y compris la direction régionale de SONATRACH RTC de Bejaïa. Par la mise en place d'un programme sur la sensibilisation de tout le personnel au respect du protocole sanitaire en se référant aux nouvelles instructions envoyées par le ministère de la santé. Nous avons interrogé les collaborateurs sur les adaptations révélées par l'organisation durant les épisodes de la pandémie, M^f A.A répond: *«Donc comme on a déjà mentionné que l'entreprise mère a mis en œuvre certains changements ; En premier lieu, l'instauration du protocole sanitaire était le premier pas, d'où les collaborateurs sont censé de le respecter, et toutes les consignes sont prises en charges par la cellule de crise nous avons remarqué que la santé du personnel était mise en valeur »* ; M^f B.N rajoute: *« le respect du protocole sanitaire, interdiction des déplacements, aménagement du restaurant afin de confiner les personnes touchés par la maladie COVID-19 »*.

D'après notre enquête menée au sein de la DR SONATRACH de Bejaïa auprès des interviewés ; nous réalisons que la pandémie est devenue un cas d'urgence dans l'organisation ce qui pousse le staff admiratif à instaurer des changements qui pourront sécuriser les collaborateurs ainsi que l'activité de l'entreprise en générale, *«Donc comme on a déjà mentionné que l'entreprise mère a mis en œuvre certains changements ; En premier lieu, l'instauration du protocole sanitaire était le premier pas, d'où les collaborateurs sont censé de le respecter, et toutes les consignes sont prises en charges par la cellule de crise nous avons remarqué que la santé du personnel était mise en valeur »* dit par M^f A.A.

Le premier levier de la CDC qui est la communication ; Durant cette urgence s'est fait parfaitement en interne avec la participation de l'ensemble des cadres qui représentent la cellule de crise. M^r A.A confirmé que : *«La communication interne au sein de l'organisation est très importante surtout dans une situation de crise pareille(...) nous avons utilisé les différents moyens de communication».*

2.2. Former la coalition

Le travail en équipe joue un rôle primordial dans le cas des transformations périodiques ou inattendues. La constitution d'une coalition, est tout un travail de choix de bons membres, qui mène à créer une forte alliance avec l'ensemble des parties prenantes qui participent à ce projet de changement d'où : *« les représentant de la cellule de crise de notre activité TRC SONATRACH DE BEJAIA sont :*

- *Directeur régionale TRC (président de la cellule)*
- *Chef département HSE*
- *Assistant de sureté interne*
- *Coordinateur Syndical*
- *Médecin de travail et l'infermière*

Et pour le sous-directeur Exploitation oléoduc et gazoduc ou sous-directeur maintenance, prennent le poste du président de la cellule (dans le cas de son absence)» confirmé par; Cette alliance doit être réalisée avec la volonté de mettre en place un changement dans cette entreprise, tout en respectant les consignes venue par la direction générale de la SONATRACH.

Enfin, ces membres peuvent exercer une influence sur les réfractaires afin de convaincre les collaborateurs sur la nécessité du changement le règlement de défaillances. M^r A.A compte leurs rôles afin de réaliser cette conduite *« La gestion du stress ; Entreprendre les collaborateurs ; Etre proche des collaborateurs ; Atteindre les objectifs voulus sans pertes »*, M^r B.B rajoute que : *«Le rôle de ces managers dans l'accompagnement est l'encadrement par des discours, à la fois optimiste et incitant les gens à prendre au sérieux la question sanitaire, et alléger l'effet du changement »*

2.3. Définir une vision et une stratégie

Cette troisième étape est indispensable dans un processus de CDC. Car, chaque transition doit être guidée par une vision future en analysant l'état actuel de l'entreprise (dans une situation de crise) à celle espéré (assurer la continuité de l'activité avec moindres risques),

et elle doit être aussi réalisée par les cadres dirigeants avec un SMART objectif¹. Durant notre stage au sein de l'organisme d'accueil nous avons réalisé que cette étape a été prise en considération, d'où les représentants de la cellule de crise ont fait de leurs mieux dans la réalisation de cette étape. Cela a été fait par des réunions de deux à trois fois par semaines, en établissant toutes les étapes et faire des prévisions.

2.4. Diffuser la vision

Diffuser une vision claire, est créée par les cadres des dirigeants. Cette première devrait être partagée par toute l'équipe pour atteindre un objectif commun, elle représente un avenir désirable par la majorité de la coalition. Enfin elle aide à coordonner les actions qui s'achèvent par une transition. L'équipe chargée de la mise en place d'une vision devra la communiquer en interne. *«La constitution de la cellule de crise qui est multi disciplinaire, ils sensibilisent les tableaux et les écrans d'affichages, distribution de prospectus chaque début de semaine sur les mesures barrières, les notes via le site intranet »* confirmé par M^{me} B.D

2.5. Donner le pouvoir aux salariés

Le succès d'un changement en interne de chaque organisation, se réalise par la participation et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes. Dans ce cas, l'entreprise doit : impliquer ces salariés en les formant au début et ensuite en leur donnant la responsabilité de ce comporté librement au sein de l'entreprise. Comme dans notre cas pratique, la crise sanitaire a été un frein dans réalisation de cette étape au sein de la direction régionale SONATRACH. Cette pandémie n'a pas permis aux dirigeants d'élaborer ces formations nécessaires afin de bien conduire le changement. Mais ils n'ont jamais cessé de les accompagner par les différents moyens.

2.6. Obtenir de courtes victoires

L'obtention des courtes victoires, se centre dans une bonne base qui renforce la confiance de la coalition auprès des participants. Tout d'abord, ces premières sont un moyen très efficace dans la motivation des équipes, car elles instaurent un climat favorable, elles

¹ « "Smart" signifie "intelligent" en anglais ; c'est également un acronyme dont chaque lettre caractérise les principaux critères de cette judicieuse méthode : Spécifiques - Mesurables - Atteignable (réalistes) - "Relevant" - Temporel. Cet outil est particulièrement utile pour une communication optimale des objectifs et s'applique notamment à la fonction commerciale ». Source : <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm> (29/09/2021 à 04:47)

apportent des données concrètes sur l'efficacité de leurs idées et elles participent dans l'arrêt les contempteurs du projet de transition.

Dans notre cas, les victoires rapides sont présentées quand les collaborateurs ont accepté le changement dans cette situation de crise malgré les difficultés rencontrées. D'où l'entreprise a bénéficié dans ce point. En effet, après avoir au moins arriver à gérer la situation et minimiser les risques d'atteinte de la maladie, et assurer la continuité de l'activité de l'entreprise cela considère en étant que victoires très importantes au sein de la direction régionale SONATRAC de Bejaïa.

Une CDC est un long chemin à parcourir. C'est pour cela les courtes victoires sont un accessoire très efficace dans la progression de cette démarche de changement.

Enfin, ces courtes victoires sont le levier le plus motivant, car elles aident à consolider la confiance des collaborateurs auprès de la direction et ils renforcent leur crédibilité dans un sens bidirectionnel (direction et cadres opérationnels).

2.7. Consolider les gains et accepter le changement

Les collaborateurs occupent un rôle central avec leurs participations dans ces changements afin de préserver les acquisitions des phases antérieures. Les courtes victoires servent de leviers de motivation. En se référant à notre étude, nous réalisons que les collaborateurs (les 30% qui ont travaillé en présentiel) ont réclamé sur le point de l'absence de la reconnaissance par la direction, malgré les efforts fournis durant cette crise.

2.8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise

La culture de l'entreprise désigne les normes, les comportements ainsi que les valeurs partagées entre un groupe de personnes. À ce stade, l'entreprise veuille à arrimer la nouvelle culture. D'après notre enquête menée auprès des cadres dirigeant de l'organisme d'accueil, nous constatons que les collaborateurs ont adopté une nouvelle manière de se comporter et de penser, cela après avoir subi le changement induit par la crise sanitaire COVID-19.

En guise de conclusion, nous constatons que la démarche de la CDC suivie par la DR SONATRACH RTC de Bejaïa et le modèle de CDC de Kotter partagent plusieurs points de similitude qui se complètent, dans l'unique objectif d'instaurer une nouvelle démarche dans cette organisation en terme de crise.

CONCLUSION

Nous avons mené la présente étude, a pour objectif principale est de savoir quelle est la démarche suivie dans la conduite du changement organisationnel induit par la crise sanitaire COVID-19 au sein la direction régionale SONATRACH de Bejaïa.

Afin de bien mener notre travail, nous avons opté pour une démarche méthodologique qualitative en exploitant des articles scientifiques, des ouvrages, de l'observation et des entretiens. À travers un guide d'entretien que nous avons réalisé, nous avons pu interroger certains cadres au sein de l'organisme d'accueil afin de collecter les informations nécessaires qui nous aiderons dans l'élaboration de notre cadre pratique.

Le changement est un processus qui nécessite plusieurs méthodologies afin de le bien cerner, décortiquer, comprendre puis l'expliquer. Les situations de l'apparition de ce premier se différents, parfois on ne peut pas programmer un changement et le suivre pas à pas. Dans le cas de la DR SONATRACH de Bejaïa et lors de la crise sanitaire, l'entreprise à instaurer dans l'immédiat plusieurs changements qui semblent nécessaires dans une situation inattendue rien que pour garder la continuité l'activité de cette grande entreprise en Algérie.

Dans le cadre de notre étude, nous avons pu présenter le modèle adéquat dans la conduite du changement organisationnel qui est celui de Kotter. Il fournit un ensemble d'informations très utiles dans l'étude des changements, et les outils de changement organisationnel. Néanmoins, il est basé sur le leadership des managers en termes d'attitude et de posture.

Dans cette recherche, nous avons uniquement fait une photo d'un temps T dans une entreprise Y, nous obtenons une vision qui apparait nécessairement ouverte dans la réalité du changement organisationnel, qui est par définition dynamique. Cela veut dire, nous avons suivi l'organisation tout au long du stage durant cette pandémie et nous avons remarqué les changements engendrés au sein de l'entreprise durant cette crise, malgré qu'après un an et demi de son apparition. En effet, nous avons mené cette recherche dans le temps que l'entreprise est dans la phase de transition.

Nous avons effectué notre étude de la conduite du changement dans une seule direction d'une grande entreprise SONATRACH. Cette première, est une synthèse générale de la réaction de l'entreprise face à crise sanitaire COVID-19.

L'entreprise respecte les consignes données par la cellule de crise, qui s'occupe de la conduite de tout changement. La sensibilisation des collaborateurs était le premier point

élaboré afin de mettre en sécurité leurs santés. Ensuite, la mise en disposition les différents moyens de protection sanitaire partout dans l'entreprise, et les mesures préventives par la réduction des effectifs, remplacer les réunions en présentiel par des visioconférences.

Pour les principaux changements induits par la crise sanitaire COVID-19 au sein de la DR SONATRACH de Bejaïa sont comme suit :

- ✓ L'instauration du protocole sanitaire à respecter obligatoirement ;
- ✓ Instauration d'une politique de sécurité ;
- ✓ La réduction de 70% des effectifs, d'où les 30% restant travaillent en présentiel ;
- ✓ Changement dans les horaires du travail ;
- ✓ Changement dans l'organisation des équipes du travail, par la mise en place d'un système (2×12) travailler douze semaines et prendre un repos de deux semaines, au lieu de (3×8) travailler huit semaines et un repos de trois semaines ;
- ✓ Remaniement de service et l'élaboration d'une nouvelle répartition des tâches ;
- ✓ Mettre en œuvre le télétravail dans le cas d'urgence et de nécessité afin d'éviter les rassemblements, traitement des dossiers à distance, transmission des situations
- ✓ Renforcer l'apurement des congés et bénéficier d'un congé exceptionnel.

Les leviers de la conduite du changement que l'entreprise a mis en œuvre afin de s'adapter à la nouvelle crise sont :

- La communication : une bonne communication en interne en utilisant les différents moyens de communication Téléphone Portable/fixe, la documentation (les notes, rapports, fiches de synthèse), les affiches, Internet (le site officiel de l'entreprise), Réunions à distance (visio-conférences).
- La formation : l'entreprise à trouver des difficultés afin de former ces collaborateurs durant cette pandémie, malgré que ce levier soit le plus important afin de bien mener le changement.
- L'accompagnement : expliquer le changement, le coaching, être à l'écoute, impliquer les collaborateurs,

les managers ont joué leurs rôles parfaitement lors de cette crise sanitaire COVID-19 ; En premier lieu ils ont fait adhérer les instructions mises en œuvre par la cellule de crise ; Mobiliser le personnel tout en assurant une bonne communication interne et externe ; Contrôler les infections, ou les cas positifs et les cas suspendu pour ralentir voir arrêter la propagation de la maladie ; Veiller sur la propreté des bureaux et déclarer les cas Assurer

l'émission et les tâches désignées à chaque, le respect du plan de charge pour atteindre l'objectif voulu des meilleures conditions et brefs délais ; Contrôler les infections, ou les cas positifs et les cas suspendu pour ralentir voir arrêter la propagation de la maladie.

La crise sanitaire COVID-19, n'a jamais été une opportunité au sein de la DR SONATRACH de Bejaïa. Plutôt une crainte dans tous les côtés. Une maladie qui rend le futur flou, d'où nous ne savons pas ce qui nous attend. Les managers de cette organisation essayent de faire un arbitrage entre la protection de leurs vies en même temps la continuité du travail, tout en veillant aussi sur la sécurité du personnel.

Toutefois, notre travail présente malheureusement quelques limites :

- La complexité du thème traité et se limiter à une seule entreprise ;
- Nous avons effectué le stage dans 45 jours au lieu de trois mois à cause de la crise sanitaire ;
- Nous n'avons pas traité autant d'articles portent sur le changement, et la crise sanitaire COVID-19 dans les organisations ;
- Des limites liées à l'accès à la documentation interne de l'entreprise relative à notre thème de recherche comme les comptes rendus des réunions de la cellule de crise ;
- Nous avons fait référence aux sources un peu anciennes, avec lesquels nous avons rédigé le cadre conceptuel ;

Au final, nous présentons certaines recommandations. En premier lieu, l'entreprise doit disposer du leadership au niveau du top management. En deuxième lieu, nous devons avoir une vision directrice et une coordination entre les services de l'entreprise. Enfin, commencer à fournir des formations pour les collaborateurs afin d'adhérer à tout changement surtout dans une situation de crise pour le bien conduire.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. ABATERUSSO , A. D. (2012, Aout). La formation et les formateurs face au changement : mobilisation originale de stratégies d'accompagnement.
2. Frimousse, S., & PERETTE , J.-M. (2021, FEVIER). Regards croisés: REPENSER LA CULTURE D'ENTREPRISE APRÈS LA CRISE COVID-19. pp. 151-206.
3. Grouard, B., & Meston, F. (1998). *L'entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*. Paris: DUNOD.
4. PLEYERS, G. (2021, Janvier -Février). PANDÉMIE ET CHANGEMENT SOCIAL : Interpréter la crise pour en sortir. pp. 35-50.
5. ALAIN, L. (2013). *Maitriser le changement*. la plaine SAINT Denis: édition AFNOR.
6. Andreani , C., & Conchon, F. (2015). *Méthodes d'analyse et d'interprétations: des études qualitatives, état de l'art en Marketing* . Paris .
7. ANGRES, M. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales*. Alger: Casbah.
8. AUTISSIER , D., BENSEBAA , F., & MOUTOT , J.-M. (2012). *les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant* . Paris : DUNOD.
9. AUTISSIER , D., & MOUTOT , J.-M. (2003). *Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.*, Paris: DUNOD.
10. Autissier , D., & Moutot, J. M. (2003). *Pratique de la conduite du changement*. Paris. France: Dunod.
11. AUTISSIER , D., & MOUTOT, J. M. (2007). *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement , pilotage*. Paris: DUNOD.
12. Autissier , D., & Moutot, J. M. (2007.). *Methode de conduite du changement, Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*. Paris: Dunod.
13. AUTISSIER , D., & MOUTOT, J. M. (2013). *Méthodes de conduite du changement . Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*. Paris: 03 éme édition. Dunod.
14. AUTISSIER , D., & MOUTOT, J.-M. (2003). *Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*. Paris: DUNOD.

15. AUTISSIER , D., & MOUTOUT, J.-M. (2005). *Pratiques de la conduite du changement : comment passer au discours d'action*. DONUD.
16. Autissier , D., Vandangean , I., & Vas , A. (2014). *conduite du changement concepts clés* . Dunod .
17. AUTISSIER , D., VANDANGEON , I., VAS, A., & JOHNSON, K. (2010). *Conduite du changement : concepts clés*. Paris: Dunod.
18. AUTISSIER, D., & MOUTOT, J. M. (Avril 2005). *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours a l'action*. Paris: DONUD.
19. Autissier, D., Johnson, K., & Metais, W. E. (2019). *De la conduite du changement et de la transformation* . Dunod.
20. AUTISSIER, D., VANDANGEON-DERUMEZ, I., VAS, A., & Johnson, K. (2018). *Conduite du changement: concepts clés: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Paris: DUNOD.
21. BAREIL, C. (2008). *la gestion du changement stratégique dans les organisations publique*. Édition télescope automne.
22. BARTOLI , A., & HERMEL, P. (1986). *piloter l'entreprise en mutation*. paris: les éditions d'organisation.
23. BARTOLI, A., & HERMEL, P. (1986). *piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement* . les éditions d'organisation.
24. BEAUDOIN , P. (1990). *la gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation*. Édition Montréal.
25. BEC , J., GRONIER , F., & SINGERY , J. (2007). *La facilitation des changements organisationnels Méthodes, outils et modèles*. Paris: Édition L'HARMATTAN,.
26. BEN KEHLA , K. (1999, Mars 10-11). « les analyse du changement organisationnel : Quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques» communication présenté au colloque –la flexibilité : condition de survie. Tunis: organisé par L'ISCAE.
27. BEN ZAÏDA , Y. (2008, Novembre 21). Contribution à la Conduite du Changement pour l'Évolution du Système Entreprise. France. Récupéré sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00364895>

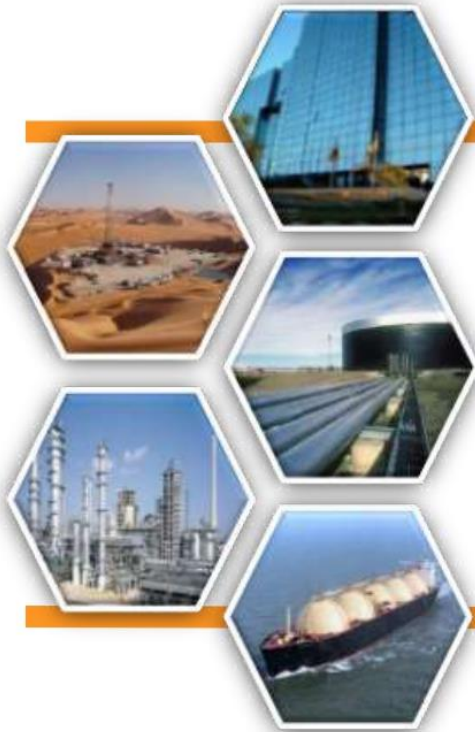
28. BENOIT , G., & FRANCIS , M. (1998). *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. Paris: 3^{ème} édition, DUNOD.
29. Beriote, D. (1992.). *du microscope au macroscopie, L'approche systemique du changement dans l'entreprise*. Paris: ESF.
30. Boudarel, M. r. (2000, Octobre). *Qualitique N122*, 19.
31. COLLERETTE , P., DELISTE, G., & PERRO, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Québec: Padie.
32. COLLERRETTE, P., GILLES , D., & RICHARD, P. (1997). *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec.
33. CÔTE, N., BELANGER, L., & JOCELYN, J. (1994). *la dimension humaine des organisations*. Gaëtan Morin.
34. DEMERS, C. (1999, septembre). De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à.
35. DUVAL-HAMEL, J. (2008). *MBA l'essentiel du management par les meilleurs professurs* . d'organisation 02 eme edition .
36. GADI , O., & DEBECH , I. (2021, Juin 30). Impact de la crise sanitaire Covid-19 sur le marché pétrolier : Cas de l'Algérie.
37. GARRETTE , B., DUSSAUGE, P., & DURAND , R. (2009). *Strategor : Toute la stratégie de l'entreprise*. Paris: 5^{ème} édition Dunod.
38. GAVARD, P., & GOTTELAND, D. (2009). *Méthodologie de la recherche*. Paris: Pearson éducation.
39. Genelot, D. (1992.). *Manager dans la complexité : Réflexions à l'usage des dirigeants*. Paris: INSEP édition.
40. GILLES , T. (2005). *La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives*. Paris: L'Harmattan.
41. GOTMAN, A., & BLANCHET, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Nathan université .

42. Greouard, B., & Meston, F. (1998). *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. 03 eme. Dunod.
43. Greouard, B., & Meston, F. (1998). *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. 03 eme. Dunod.
44. JONAS, K. K. (2020, juillet 03). L'économie mondiale face à la pandémie de la Covid-19 : état des lieux, analyses et perspectives.
45. Ketele, J.-M. D., & Roegiers, X. (2015). *Méthodologie du recueil d'informations*. Paris: De Boeck Supérieur.
46. KONATI, M. K., & SIDIBI, A. (2006). *Extraits de Guides pour la recherche qualitative* . Bamako, Mali : CAREF .
47. Kotter , J. (1996). *Leading change*.
48. Krasensky, P., & Zimmer, P. (2006.). *Surtout ne changez rien*. Paris: d"Organisation.
49. LEWIN , K. (1947). *la décision de groupe et changement social*. Édition Québec,.
50. *L'EXPRESS*. (2021, Septembre 15). Récupéré sur https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/l-economie-mondiale-impactee-par-le-coronavirus_2120936.html
51. Maëlys, D. (2021, Février 26). *Comment mener et accompagner la conduite du changement en entreprise ?* Consulté le Septembre 21, 2021, sur Appviser.fr: <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/conduite-changement-definition>
52. MAURICE , A. (1997). *,Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Alger: Casbah.
53. N'DA, P. (2015). *Recherche métrologie en science sociale et humaines*. Paris: L'Harmattan, .
54. *Organisation mondiale de la santé* . (2021, Juillet 14). Récupéré sur https://www.who.int/fr: https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus/coronavirus#tab=tab_1
55. Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Malakof: Arnaud Colin.

56. RAYNAL, S. (Paris). *Le management par projet : Approche stratégique du changement*. 1996: Edition d'organisation.
57. Robbins , S., Decenzo , D., & Gabilliet, P. (2008.). *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*. Paris: 04 eme edition, Pearson Education.
58. ROBBINS, S., JUDGE, T., TRAN , V., & MARTY, S. (2014). *Comportements organisationnels*. 16eme Edition, Broché.
59. ROUSSEAU , A., Bevort, H., & GINOT , L. (2020, mars, avril, mai, juin). La santé publique au risque de la COVID19 :du premier retour d'expérience à la formulation de nouvelles exigences collectives. *Politiques, interventions et expertises en santé publique*.
60. SINAPIN, M. N. (2020, Mai 20). Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience.
61. Slimani, R., & Boukrif . (2016). la conduite du changement dans la qualité. le système de management de la qualité et de changement organisationnel : cas de l'entreprise ALCOST- Bejaia. *Revue Al-Bahith Vol16 N16*.
62. THIERRY , L., & WESTPHALEN , M. H. (2012). *communicator : toute la communication d'entreprise*. Paris: Édition Dunod.
63. Trompenaars , F. (1994). *l'entreprise multiculturelle*. Maxima.
64. Vandercammen, M., & Gauthy-Sinéchal , M. (2014). *étude de marche: méthode et outils 04 eme édition* . Bruxelles : Boeck Supérieur .
65. VAS, A. (2004, Juin 04). , « Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail » . , 2004, P28. Place des Doyens , 1348 Louvain-la-Neuve, BELGIQUE: 13ème conférence AIMS.
66. VATIER , R. (1960). *Département de l'entreprise et promotion des R.M.*. Paris: Entreprise moderne.
67. *Vie-Publique* . (2021, Septembre 15). Récupéré sur République Française : <https://www.vie-publique.fr/en-bref/278060-covid-19-et-impact-sur-la-productivite-des-entreprises>

68. Wellhoff, P. (2013). *les erreurs classique des cadres dans la conduite du changement* .
Récupéré sur http://www.key-partners.biz/uploads/9/2/3/5/9235702/les_erreurs_classiques_des_cadres_dans_la_conduite_du_changement.pdf
69. ZID Rim, . o. (2006, Octobre). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. – . *Mémoire de maitrise en administration des affaires*, p. 20.
70. ZID, R. (2006, Octobre). comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. p. 21. Récupéré sur <https://archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>

**Annexe A (ORGANIGRAMME
NOMINATIF Mars RTC)**

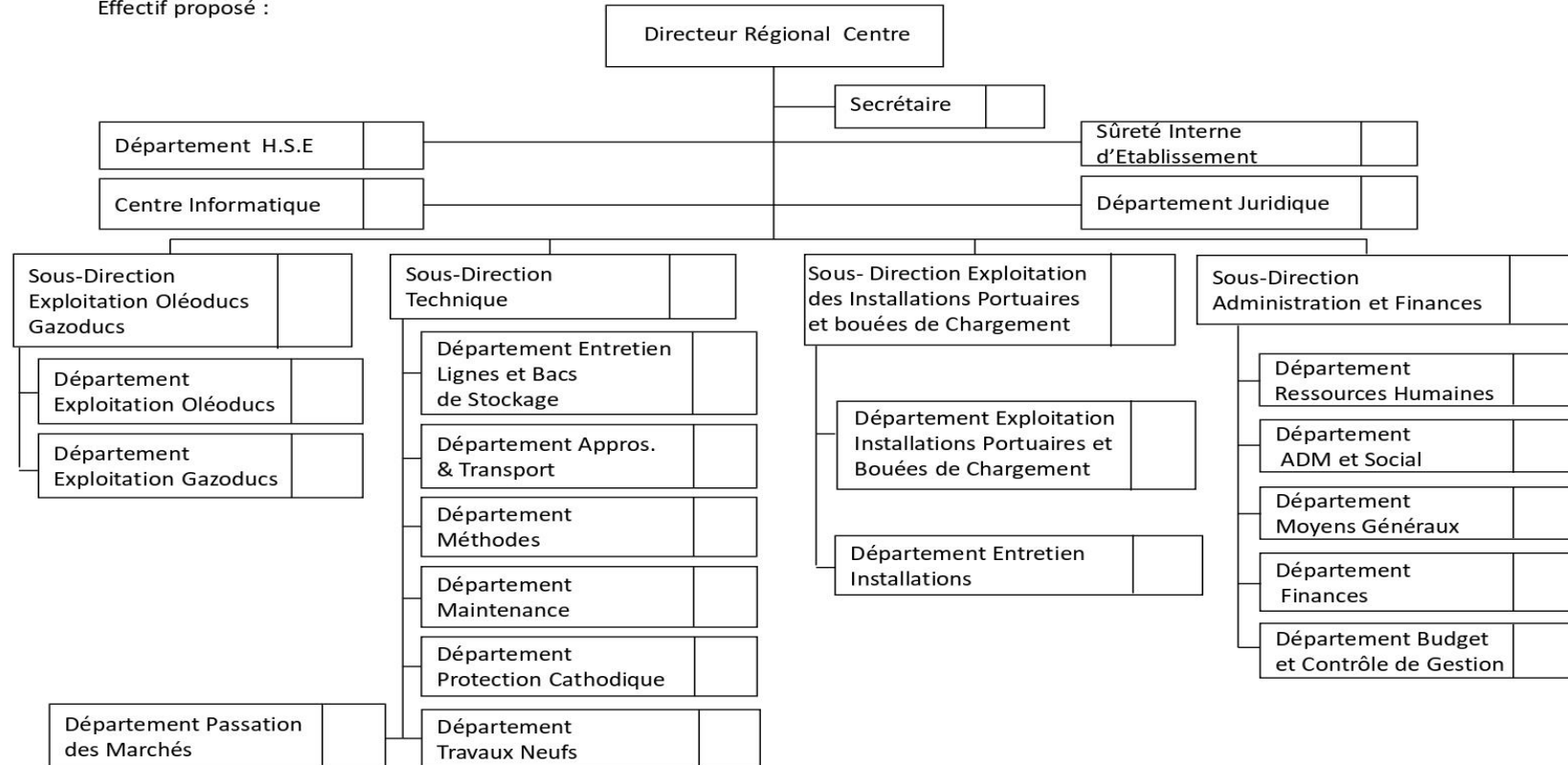


**Proposition du schéma d'organisation de la
Direction Régionale Transport Centre/RTC
de la Division Exploitation**

Direction Régionale Transport
Centre / RTC

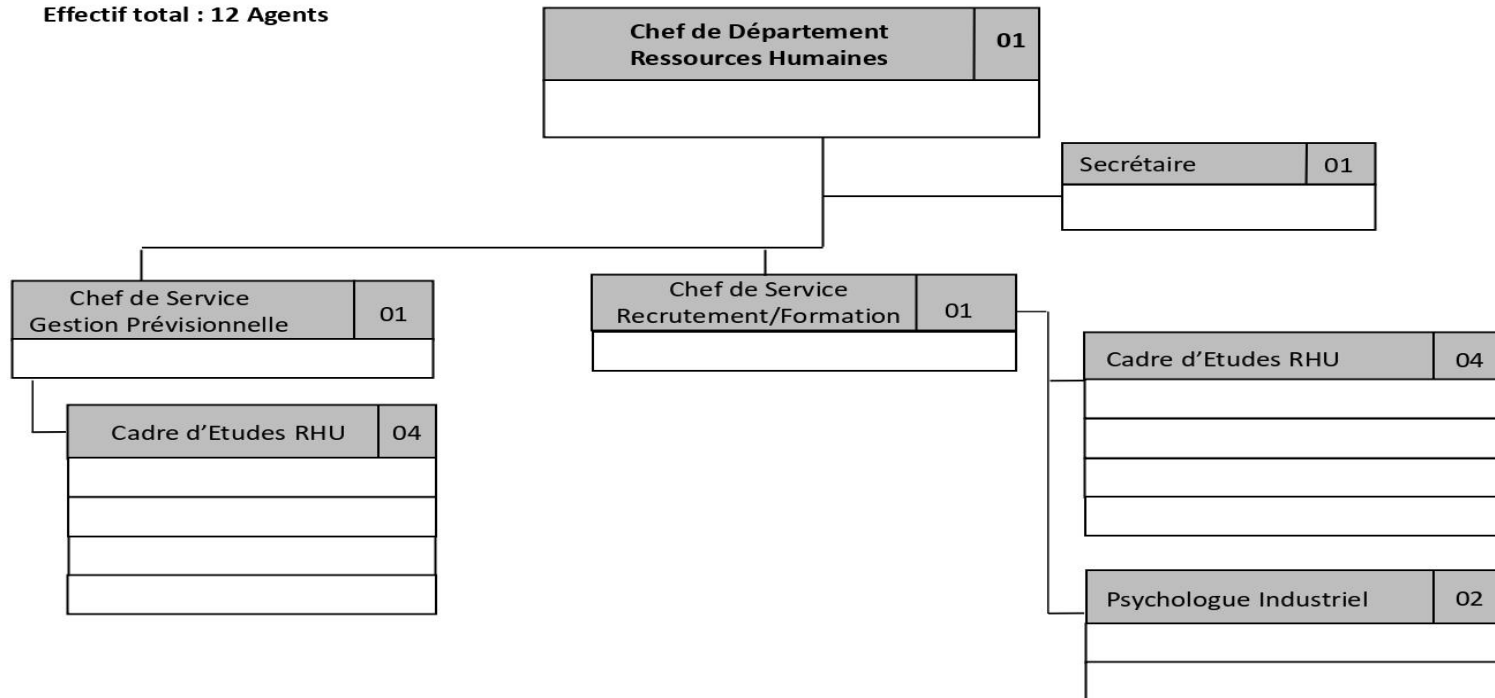
Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC

Effectif proposé :



Organigramme du Département Ressources Humaines - SDAF / RTC

Effectif total : 12 Agents



*= Gestionnaire ADM

Annexe B
(Guide d'entretien)



GUIDE D'ENTRETIEN

Le changement organisationnel induit par la crise sanitaire COVID-19, au sein de la direction régionale SONATRACH de Bejaïa



Encadré par : Dr MELLOUD Sidali
Elaboré par : M^{lle} KINZI Tinhinane
Année universitaire : 2020/2021

Bonjour ;

Avant tout, je vous remercie infiniment pour votre temps et votre attention.

Avec vous Mlle *KINZI Tinhinane*, étudiante en master 2 Management des organisations à l'Ecole Nationale Supérieure De Management (ENSM) de Kolea.

Suite à mon étude qui porte sur : Le changement organisationnel induit par la crise sanitaire *COVID-19*.

Je sollicite votre collaboration pour répondre aux questions suivantes.

Merci d'avance pour votre confiance et votre aide.

Présentation de l'interviewé :

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Quelle est votre ancienneté dans cette entreprise ?

Perception sur la Crise sanitaire COVID-19 :

1. Quelle est votre vision générale sur cette pandémie ?
2. Durant les épisodes de la pandémie, quelles ont été les adaptations révélées par l'organisation ?
3. A votre avis, la COVID-19 est-t-elle une opportunité ou une crainte? Expliquez

Le changement et son origine :

1. Que signifie le changement pour vous ?
2. Au sein de la SONATRACH de Bejaia, avez-vous opéré un changement organisationnel, pour vous adapter à la crise sanitaire ? (OUI /NON)
3. Si OUI, quels sont les changements mises en œuvre dans votre entreprise ?

Les acteurs du changement :

1. Qui sont les acteurs du projet du changement organisationnel induit par la crise COVID-19 ?

Le rôle des managers :

1. D'une manière générale citez-moi certains rôles des managers ?

Les leviers de la conduite du changement :

1. Parlez-moi de la stratégie de communication au sein de votre entreprise durant cette crise ?
2. Pensez-vous qu'il est nécessaire d'élaborer certaines formations afin de bien conduire ce changement ?
3. D'une manière générale, quelles sont les difficultés rencontrées lors de la pandémie COVID-19 ?

4. Dites-moi, quelles sont les meilleures méthodes d'accompagnement qu'ils ont mis en œuvre durant cette Pandémie ? Et quel est le degré de votre satisfaction envers cet accompagnement ?

Résistance au changement :

1. Connaissez-vous des employés qui ont quitté l'entreprise après cette crise ?
2. A votre avis existe-t-il des résistances au changement ? Expliquez.

Conclusion :

1. A votre avis, est-ce-que ces changements sont nécessaires?
2. Pensez-vous que ces changements sont bénéfiques et portent une valeur ajoutée à l'ancien état de votre entreprise ?

Remerciements

Annexe C
(Tableau du verbatim)

Axe	Thématique	Questions	Interviewe	Verbatim
<p style="text-align: center;">Perception générale sur la crise sanitaire COVID-19</p>	<p style="text-align: center;"><i>La crise sanitaire COVID-19 aux yeux des collaborateurs</i></p>	<p>➤ Quelle est votre vision générale sur cette pandémie ?</p>	<p>M^r A.A</p>	<p>« C'est une nouvelle crise que nous ne maîtrisons pas »</p>
			<p>M^{me} B.D</p>	<p>« La crise sanitaire une maladie avant tout, est aussi un obstacle pour le travail, pour les relations, la circulation de documents ; on s'est retrouvé dans le contexte de statuquo»</p>
			<p>M^{me} A.S</p>	<p>« la pandémie COVID-19 est une crise sanitaire qui a touché le monde entier »</p>
			<p>M^r S.S</p>	<p>« C'est une crise sanitaire qui a bloqué le monde entier et particulièrement le travail, nous enregistrons un retard énorme dans la réalisation de nos projets suite au confinement exigé»</p>
			<p>M^r B.N</p>	<p>«C'est une crise qui a impacté : le quotidien des personnes, leur santé, leurs relations, et même l'économie des pays »</p>
			<p>M^r B.B</p>	<p>« Au début de la crise, j'ai pris la question à la légère, une fois le couvre-feu instauré, je me suis rendu</p>

				<p>compte de l'ampleur de la pandémie. Mais la vérité (dans l'absolu) sur la crise reste un mystère pour moi »</p>
			M^r H.A	<p>« La pandémie COVID-19 est une véritable crise qui à toucher toute l'humanité, elle a entraîné de profonds changements. Dite aussi crise économique »</p>
			Infermière	<p>« c'est une crise sur tous les échelles, plus qu'un crise sanitaire»</p>
	<i>Sentiment face à la crise sanitaire COVID-19</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durant les épisodes de la pandémie quelles ont été les adaptations révélées par l'organisation ? ➤ A votre avis, la COVID-19 est-t-elle une opportunité ou une crainte? Expliquez 	M^r A.A	<p>« le respect du protocole sanitaire, s'adapter au changement dans les horaires du travail par rapport aux heures du confinement. Nous avons repris le travail sans réduction des effectifs, sauf les collaborateurs ayant une maladie chroniques, les femmes enceintes, les plus âgés (...) »</p> <p>« la crise sanitaire n'a jamais été une opportunité, mais plutôt une crainte comme la peur est toujours présente, ... l'entreprise ne fonctionne pas avec un rendement minime »</p>

			<p>M^{me} B.D</p>	<p>« la première adaptation, il y a eu une reprise progressive par vagues, après le confinement nous avons fait intégrer les cadres, les agents tout en respectant les mesures barrières, passer par le médecin, le teste donc selon le résultat»</p> <p>« c'est tout une crainte dans tous les côtés, car cette maladie a un futur flou, nous ne savons pas si y'aura d'autres vagues plus dangereuses que celle-ci; au finale nous sommes face à une situation très délicate, nous devrions se préparer avec tous les moyens»</p>
			<p>M^{me} A.S</p>	<p>« Interdiction des regroupements, sensibilisation de l'ensemble du personnel au respect de distanciation physique,</p> <p>« C'est une crainte beaucoup plus, nous essayons de faire un arbitrage entre la protection de la vie en même temps la continuité du travail, tout en veillant</p>

				<p>sur la sécurité du personnel ; ce qui fait c'est une crainte aggravée et incontrôlable parfois, qui touche négativement à l'activité de l'entreprise »</p>
			M^r S.S	<p>« A l'entête, nous devrions respecter les mesures préventives mises en place par l'entreprise, réunions par visio-conférences »</p> <p>« Covid-19 est une crainte pour nous, elle a fait naître des peurs et perdre des personnes très chères à nos cœurs, et pareil pour l'entreprise malgré que l'exploitation continue»</p>
			M^r B.N	<p>« le respect du protocole sanitaire, interdiction des déplacements, aménagement du restaurant afin de confiner les personnes touchés par la maladie COVID-19 »</p> <p>« Personnellement je dirai une opportunité d'un côté, car nous avons passé beaucoup du temps avec la famille pendant le confinement, d'un autre côté une crainte nous avons eu de peur sur la perte de</p>

				<p>nos proches. Mais c'est une crainte par rapport à l'activité de l'entreprise car plusieurs projets ont été suspendus, un futur flou »</p>
			M^r B.B	<p>« A l'échelle personnelle est une opportunité, la crise ma permet d'acquérir plus de connaissances sur le management.</p> <p>Sans aucun doute, la COVID-19 a des répercussions économiques atténuantes sur l'entreprise. Sur le plan personnel, je croie que j'ai beaucoup appris du fait de se confronter à de nouvelles règles plus étroites »</p>
			M^r H.A	<p>« Suivre la démarche après le confinement: passer par le médecin, faire le test, la décision ; respecter le protocole sanitaire par tous les collaborateurs »</p> <p>« C'est une crainte car cette pandémie a eu des répercussions très négatives et a induit des pertes</p>
			Infirmière	<p>« Donc, pour les adaptations, on a les consultations médicales</p>

				<p>systematiques pour le personnel avant la reprise du travail ; et dotation du personnel exerçant des moyens de protection comme : masque, gel etc. »</p> <p>« Une crainte beaucoup plus, surtout au début de son apparition »</p>
<p>Le changement et son origine</p>	<p><i>L'idée et l'annonce du changement</i></p>	<p>➤ Que signifie le changement pour vous ?</p> <p>➤ Au sein de la SONATRACH de Bejaia, avez-vous opéré un changement organisationnel, pour vous adapter à la crise sanitaire ? (OUI /NON)</p>	<p>M^r A.A</p>	<p>« Le changement, c'est le fait de passer d'une étape à une autre avec des moyens nécessaires bien mener cette transition » ;</p> <p>« oui, il existe certains changements organisationnels lors de cette crise »</p>
			<p>M^{me} B.D</p>	<p>« c'est de passer d'un point A à un point B, d'une situation à une autre qui se différencie dans certains aspects : organisationnels, géographiques etc.»</p> <p>« Oui »</p>
			<p>M^{me} A.S</p>	<p>« Le changement, c'est de faire fonctionner le travail et assurer les activités des installations avec un effectif réduit » ;</p>

				« Oui (..) »
			M^r S.S	« Quelques choses de nouveaux » « Oui »
			M^r B.N	« Changement est une perturbation d'un ordre déjà stable » « Oui »
			M^r B.B	« Le changement réside dans le fait de se comporter autrement que d'habitude, d'avoir une autre vision des choses et de mener le travail en obéissant à de nouvelles règles » « Oui, il existe du changement »
			M^r H.A	« Changer c'est modifier, et pour le changement généralement c'est d'aller d'un état A à un état B tout en utilisant les moyens nécessaires pour conduire cette transition, dans notre cas on a subi un changement dirigé, on a été obligé de s'adapter à la nouvelle démarche afin de minimiser les effets de cette crise »

				« Cette pandémie à induit de profonds changements en interne »
			Infirmière	« le changement est tout passage d'un cycle à un autre dite aussi d'une situation quelconque à une autre » « Surement, Oui »
	<i>Les différents changements opérés</i>	➤ Si OUI, quels sont les changements mis en œuvre dans votre entreprise ?	M^r A.A	« Donc comme on a déjà mentionné que l'entreprise mère a mis en œuvre certains changements ; En premier lieu, l'instauration du protocole sanitaire était le premier pas, d'où les collaborateurs sont censé de le respecter, et toutes les consignes sont prises en charges par la cellule de crise (...) Ensuite, la réduction des effectifs à 70%, les 30% ont travaillé en présentiel sans prendre un congé. Et en deuxième lieu, l'entreprise a mis en place le télétravail dans le cas de nécessité ou cas d'urgence avec les collaborateurs afin d'éviter les rassemblements. Enfin, l'arrêt de plusieurs projets d'investissement et les

				projets du fonctionnement, la naissance du changement dans le plan de charge »
			M^{me} B.D	« Nous avons passé d'un monde de travail en présentiel a un monde du travail de télétravail, car nous avons beaucoup travaillé à distance, nous avons traité des dossiers, transmit des situations sans se dépasser. Au niveau organisationnel, nous avons changé carrément l'organisation des équipes du travail, on faisait du système (2×12) au lieu de (3×8). Enfin, l'entreprise a instauré les politiques de sécurité »
			M^{me} A.S	« Durant cette pandémie COVID-19, l'entreprise a mis en avant la santé des collaborateurs, elle a doté le personnel par le matériel nécessaire afin de se protéger contre cette maladie (masque, gel hydro-alcoolique, médicaments, teste du covid etc. Ils ont réduit les déplacements internes et

				<p>externes. On a aussi d'autres comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des effectifs ; - Renforce de l'apurement des congés et bénéficier d'un congé exceptionnel ;
			M^r S.S	« nouvelle stratégie : travail à mi-temps »
			M^r B.B	<p>« (...) Nous avons eu de différents changement aux différents par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limiter au stricte minimum les sorties et les missions de travail en déplacement faire appel à des intermédiaires et à des moyens distants. - Remaniement de service et élaboration d'une nouvelle répartition de taches. - Mettre en œuvre tous les moyens de l'entreprise pour éviter de faire appel

				à des tierces personnes »
			Infermière	« le confinement d'un nombre important du personnel exerçant ; le volume horaire du travail qui est considérable

<p>Les acteurs du changement</p>	<p>➤ Qui sont les acteurs du projet du changement organisationnel induit par la crise COVID-19 ?</p>	<p>M^r A.A</p>	<p>« les acteurs qui ont contribué à l'action de ces changements dans cette situation de crise COVID-19, nous mentionnons L'état à la tête de la liste ensuite les représentant de la cellule de crise de notre activité TRC SONATRACH DE BEJAIA (cellule de crise) sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur régionale TRC (président de la cellule) - Chef département HSE - Assistant de sureté interne - Coordinateur Syndical - Médecin de travail et l'infermière <p>Et pour le sous-directeur Exploitation oléoduc et gazoduc ou sous-directeur maintenance, prennent le poste du président de la cellule, dans le cas de son absence) »</p>
---	--	---------------------------------	--

		M^{me} B.D	« La direction générale de SONATRACH, la direction régionale, RH, médecin de travail, Infermière, chef département HSE»
		M^{me} A.S	<p>«Nous citons en générale, les acteurs qui ont contribué au changement dans le fonctionnement interne de toutes les l'entreprise organisations ou établissements à l'échelle nationale durant la pandémie COVID-19, on a en premier lieu président de la république et le ministère de la santé qui ont instauré le sentiment d'urgence ; et d'autres comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le ministre des hydrocarbures ; - la direction générale de SONATRACH; - la direction régionale de SONATRACH Bejaïa ; - les sous-directeurs et les chefs départements. »

		M^r S.S	« les représentants de la cellule de crise : le directeur régionale de la SONATRACH ; le chef département HSE ; le Assistant de sureté interne ; le coordinateur Syndical ; médecin de travail et l’infermière »
		M^r B.N	« Les institutions de l’état en générale y compris le ministère de la santé ; la direction générale de la SONATRACH ; la direction régionale SONATRACH de Bejaïa et ses membres de la cellule de crise »
		M^r B.B	« A commencer par la cellule de crise installée au sein de l’entreprise, toutes les autres structures se sont mobilisées, département HSE, la médecine de travail et tous les responsables ont œuvré à la sensibilisation et la lutte contre le COVID-19. Sans oublier le concours de tous les agents, sans exception, par l’application méticuleuse des gestes barrières »

		M^r H.A	« ministère de la santé, le premier ministre et président de la république, le PDG, et tous les participants à la cellule de crise : DR, médecin, infirmière, chef département HSE, syndicat et d'autres 2 participants »
		Infirmière	« On commence par la haute direction de SONATRACH (DG), et sa cellule de crise qui coordonne plusieurs autres cellules de crise installées au niveau des activités y compris la TRC SONATRACH de Bejaïa »

Le rôle des managers	<p>➤ D'une manière générale citez-moi certains rôles des managers ?</p>	M^r A.A	<p>« le manager joue un rôle très important dans cette situation, il est considéré comme un hélicoptère car il s'occupe de tous et il gère le tout, ses rôles sont multiples, voir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le règlement de défaillances ; - La gestion du stress; - Entreprendre les collaborateurs; - Etre proche des collaborateurs ; - Atteindre les objectifs voulus sans pertes »
		M^{me} B.D	<p>« Le manager joue plusieurs rôles, avant tout faire faire dans les bonnes conditions ; Gérer les conflits ; orienter, former son équipe ; Dans le cadre de la COVID-19, c'est de sécuriser les équipes du travail, en sensibilisant les collaborateurs, veiller sur la propreté des bureaux et déclarer les cas »</p>

		<p>M^{me} A.S</p>	<p>« les managers ont fait de leurs mieux pour gérer la situation par la création de cellule de crise pour faire face à la pandémie ; Mobiliser le personnel tout en assurant une bonne communication interne et externe ; Contrôler les infections, ou les cas positifs et les cas suspendu pour ralentir voir arrêter la propagation de la maladie »</p>
		<p>M^r S.S</p>	<p>« Appliquer les instructions mises en œuvre par la cellule de crise ; Assurer la continuité de l'activité ; Communiquer avec ces collaborateurs et gérer les conflits entre eux ; assurer que l'information à bien été transmise »</p>
		<p>M^r B.N</p>	<p>« Le meilleur manager c'est celui qui sait déléguer les taches et fixer les objectifs »</p>

		M^r B.B	« Le rôle de ces managers dans l'accompagnement est l'encadrement par des discours, à la fois optimiste et incitant les gens à prendre au sérieux la question sanitaire, et alléger l'effet du changement »
		M^r H.A	« Faire Faire, gérer les conflits, Assurer l'émission et les tâches désignées à chaque, le respect du plan de charge pour atteindre l'objectif voulu des meilleurs conditions et brefs délais »
		Infermière	« le rôle fondamentale d'un manager est d'assurer les engagements de l'entreprise en terme de production en mettant le personnel loin des risques »

Les leviers de la conduite du changement	<i>Communication</i>	<p>➤ Parlez-moi de la stratégie de communication au sein de votre entreprise durant cette crise ?</p>	M^r A.A	« la communication interne au sein de l'organisation est très importante surtout dans une situation de crise pareille(...) nous avons utilisé les différents moyens de communication : téléphone fixe et sans fil, les e-mails, le site officiel de la SONATRACH, visio-conférences (réunions à distance) »
			M^{me} B.D	« la constitution de la cellule de crise qui est multi disciplinaire, ils sensibilisent les tableaux et les écrans d'affichages, distribution de prospectus chaque début de semaine sur les mesures barrières, les notes via le site intranet »
			M^{me} A.S	«Diffusion générale des procédures préventives (messagerie, téléphone, création des réunions régulières au besoin) »
			M^r S.S	« Une communication souple, en utilisant ses différents moyens : le site web, e-mail, téléphone, les notes, les affiches »

			<p>M^r B.N</p> <p>« Une bonne communication s'est instauré durant cette pandémie, est bien renforcée par l'envoi des notes pour la sensibilisation des collaborateurs.</p> <p>L'entreprise a utilisé de différents moyens de communication comme : one mail, le site officiel de l'entreprise, les affiches sur les tableaux d'affichage, les appels téléphoniques soit au fixe ou mobile»</p>
			<p>M^r B.B</p> <p>« Les briefings et les réunions de travail se tenaient dans espaces ouvert et la majorité des discussions s'effectues au téléphone »</p>
			<p>M^r H.A</p> <p>« Malgré le stress et la peur, la communication en interne durant la pandémie était presque parfaite, tous le personnel ont participé dans le partage de nouvelles informations et même du savoir. Cela a été fait par l'utilisation de différents moyens de communication : les billets</p>

				d'internet (rappels sur one mail, téléphone portable, fixe, réunions, les affichages, et les réunions de la cellule de crise »
			Infirmière	« la communication s'est focalisée sur les mesures d'hygiène beaucoup plus, et bien sur la diffusion de plusieurs informations à travers les réseaux de l'entreprise comme : Outlook »
	<i>Formation</i>	<p>➤ Pensez-vous qu'il est nécessaire d'élaborer certaines formations afin de bien conduire ce changement ?</p>	M^r A.A	«Oui, il est nécessaire d'élaborer certaines formations afin de bien mener ce changement, par exemple : Formations d'ordre psychologique »
			M^{me} B.D	« Bien sûr, il est nécessaire car la crise COVID-19 est un nouveau contexte, comme je vous ai déjà dit que nous avons instauré le Télétravail sans pour autant le règlementé, selon la loi du travail en Algérie (9011) ne parle pas sur le télétravail , donc tout une réglementation derrière qui n'est pas prête , mais l'urgence a fait que nous devons travailler à

				distance, c'est pour cela qu'il faut former les gens sur tout cela pour que les collaborateurs soient prêts si y'aura plus de crises au future »
			M^{me} A.S	«A mon avis, oui il est nécessaire, plus de formation en terme de gestion de crises, gestion du temps, comportement organisationnel dans des conditions de crise »
			M^r S.S	« il est nécessaire oui, pour bien se préparer aux pire des crises au future »
			M^r B.N	« A mon avis, nous avons besoin de formations afin de conduire ce genre de changements inattendues surtout dans une situation de crise »
			M^r B.B	« Tout changement nécessite des formations afin de le bien mené, et que les collaborateurs s'intègrent à ces changements, par exemple : La gestion du stress, la gestion des conflits»
			M^r H.A	« oui, c'est très important d'élaborer certaines

				formations au moins par visioconférences, les collaborateurs trouvent des difficultés de s'adapter à cette situation »
			Infirmière	« du moment où la communication était assurée et l'information est disponible, je ne vois pas l'utilité d'une formation »
	<i>Accompagnement</i>	<p>➤ D'une manière générale, quelles sont les difficultés rencontrées lors de la pandémie COVID-19 ?</p> <p>➤ Dites-moi, quelles sont les meilleures méthodes d'accompagnement qu'ils ont mis en œuvre durant cette Pandémie ? , Et quel est le degré de votre satisfaction envers cet accompagnement ?</p>	M^r A.A	« Difficultés par rapport à l'activité l'entreprise a subis un arrêt de certains projets d'investissement importants, cela a impacté directement sur la continuité de l'activité à savoir réduction des quantités expédiées au niveau du port pétrolier non atteintes, réduction de la capacité de stockage du pétrole au niveau des back en raison du retard dans le projet de réhabilitation des back, l'indisponibilité des machines au niveau des stations : retard dans l'expédition à l'étranger des machines à réparer (...) la pandémie COVID-19 a engendré la réduction de

			<p>nos budgets de la région 2020 pratiquement de 5% »</p> <p>« chaque acteur à participer dans cet accompagnement, exemple : le département HSE à veiller sur la protection de tous les collaborateurs tout en mettant les moyens nécessaires pour lutter contre cette pandémie (...), Je suis très satisfait de mon accompagnement avec mes collaborateurs ; et la même chose avec celui du top management envers moi (...); Oui je suis très satisfait »</p>
			<p>M^{me} B.D</p> <p>« la première difficulté c'est la mise en confinement 70% du personnel, il fallait réduire les effectifs sur le lieu du travail, nous devions rester et travailler dans une pression ; et pour la deuxième difficulté, dans une situation de crise au sein de l'entreprise tout est urgent, d'où l'entreprise mène demande des détails chaque jours (beaucoup de situations a élaboré dans un</p>

			<p>restreint) pour l'actualité des statistiques. Enfin, une difficulté administratives, manque de procédures et manque de réglementation, par exemple le télétravail comme on a déjà dit n'a pas été réglementé, on ne savait pas comment gérer le personnel par rapport au pointage etc.»</p>
			<p>M^{me} A.S</p> <p>« Nous avons eu des difficultés dans la mise en œuvre des techniques pour la bonne gestion des réclamations du personnel, par rapport à ma fonction ; et d'autres difficultés par rapport à l'activité de l'entreprise, gérer les retards accumulés jugé moins important en moment du confinement, accomplir les collaborateurs après le confinement »</p> <p>« Animation des webinaire pour la sensibilisation des collaborateurs ; le télétravail, personnellement oui je suis très satisfait de cet accompagnement »</p>

			M^r S.S	« Difficultés dans le respect des instructions révélées par la cellule de crise ; Manque de communication avec d'autres entreprises ; l'arrêt de plusieurs projets en cours de la réalisation et d'autres nouveaux ; Retards dans la maintenance »
			M^r B.N	« absence d'interface en interne et en externe »
			M^r B.B	« Les répercussions psychologiques de la pandémie sont très lourdes sur l'ensemble de l'humanité. Il existe aussi une portion du personnel qui ne respecte pas les mesures barrières. Autrement dit, la fermeture des cafés et des restaurants rend la vie moins facile » « Pas de méthodes précises, mais plutôt une participation collective, tous les collaborateurs ont fournis des efforts remarquables afin de gérer cette situation, le point le plus essentiel c'est la gestion du risque

				émotionnel (cette crise a touché beaucoup plus l'état psychologique de la personne que la santé), nous avons essayé de prendre des poses a café avec le personnel en échangeant des informations relaxantes »
			M^r H.A	« les difficultés dans la gestion de cette crise puis l'arrêt de plusieurs projets ; difficulté dans le respect du protocole sanitaire, au début y'avais un manque d'informations concernant cette nouvelle maladie » « le coaching (...), sensibilisation des collaborateurs »
			Infirmière	« risque de contamination ; difficulté d'assurer cette crise tel que la distanciation physique »
La résistance au changement	<i>L'existence des résistances aux changements</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaissez-vous des employés qui ont quitté l'entreprise après cette crise ? ➤ A votre avis existe-t-il des résistances au changement ? expliquez. 	M^r A.A	« Aucun collaborateur n'a quitté l'entreprise, à part un décès » « Surement ! la résistance au changement existe toujours, c'est difficile de s'adapter à un changement inattendu »

			<p>M^{me} B.D</p>	<p>« Non, par contre nous avons perdu un agent qui a rendu l'âme par son atteinte à cette maladie»</p> <p>«Il existe plusieurs formes de résistances : actives, passives, individuelles, collectives (...) la résistance est toujours là il n'y a pas de changement qui ne recueille pas de résistance, psychologiquement parlons, si un changement ne passe pas par une étape de 25% de résistance , cela veut dire qui n'est pas un changement , mais la résistance dans cette situation nous avons eu la forme passive , y'en a des collaborateurs qui veulent pas s'impliquer a ce changement, sinon ne pas accepter carrément cette transition , il n'existe pas »</p>
			<p>M^{me} A.S</p>	<p>« Non, je ne connais aucune personne qui a quitté l'entreprise, sauf un agent âgé décidé »</p> <p>« la résistance des employés par rapport à la consommation des congés</p>

				exceptionnels d'une part, et d'autre part il existe des réclamations des employés (les 25% restant) sur les autres (75% qui sont chez eux) (...) »
			M^r B.N	« Non, sauf un décès» « On est face à un changement, ou certains collaborateurs sont obligé de ne pas quitter leurs postes pendant des semaines, ce qui a fait naissance un grand stress »
			M^r B.B	« Non, (...)» « Oui, les résistances sont nombreuses et naturelles, du fait que personne n'a vécu une expérience pareil. Cependant, l'être humain tient naturellement à son mode de vie ancien, cela dit le changement doit être progressif »
			M^r H.A	« aucune personne n'a quitté l'entreprise pour la raison de la crise ; sauf un décès (...) » « il n'existe pas un changement sans résistance ; mais on est face à une situation où tout le

				monde est obligé de s'adapter »
			Infirmière	« Un décédé à cause de la pandémie COVID-19, sinon aucun n'a quitté l'entreprise par sa propre volonté » « Relativement Oui, il existe une différence entre les mentalité des collaborateurs, surtout durant à peu près ces deux dernières années, enfin la conduite à tenir devenait plus fatigant»
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A votre avis, est-ce-que ces changements sont nécessaires? ➤ Pensez-vous que ces changements sont bénéfiques et portent une valeur ajoutée à l'ancien état de votre entreprise ? 	M^r A.A	« Bien sûr le changement que ces changements sont nécessaires afin de trouver des solutions à une situation de crise » « Ces changements ont sauvé la continuité de l'activité de notre entreprise »	
		M^{me} B.D	« Le changement est présente dans une option dynamique, c'est-à-dire une entreprise qui change peu importe la nature de ce dernier, c'est une entreprise qui vit ; si c'était le contraire veut dire cette entreprise est morte. Les différents contextes : économiques, externes,	

			<p>internes exigent que l'entreprise change. Nous concluons que chaque changement est nécessaire dans cette situation de crise afin de garder l'activité de l'entreprise, et garder en sécurité tous les collaborateurs »</p> <p>«Ce n'est pas une opportunité telle que ça s'est présenté, car cette crise est tombée subitement (...), mais par contre pour l'avenir sa constitue une expérience, car actuellement nous sommes en train de se préparer pour être face à toutes sortes de crises</p>
		M^{me} A.S	<p>« Oui, tous ces changements sont nécessaires, surtout pour faire face à la pandémie »</p> <p>« ces changement ont été bénéfiques beaucoup plus (...) installation d'une discipline au sein de notre entreprise, mais aussi ils ont causé une réduction dans les couts (réduction des missions, fermeture de la cantine) »</p>

		<p>M^r S.S</p>	<p>« les changements sont importants dans les situations délicates, déjà on est face à une situation on change par obligation et nécessité pas par choix»</p> <p>« Ces changement ont sauvé l'entreprise avec un certain pourcentage, donc sont bénéfiques»</p>
		<p>M^r B.N</p>	<p>« Oui, sont nécessaires surtout dans la protection du personnel et même la continuité de l'activité de l'entreprise »</p> <p>« Si ce n'était pas ces changements, peut-être l'entreprise n'arrivera jamais à contrôler cette situation, y'aura un désordre totale en interne qui pourra impacté directement sur l'économie du pays»</p>
		<p>M^r B.B</p>	<p>« Bien évidemment qu'ils sont nécessaires, je dirai même qu'ils sont primordial, du fait qu'une nouvelle aire vient de voir le jour »</p> <p>« Premièrement sans ces changements, l'humanité n'aurait pas pu faire face à</p>

			<p>une telle crise. Autrement dit, les mécanismes et les stratégies mises en œuvre sont devenus une réalité qui a montré son efficacité sur le terrain »</p>
		<p>M^r H.A</p>	<p>« si ce n'était pas ces changements, l'entreprise ne pourra jamais résister, sont très nécessaires pour la pérennité de l'entreprise »</p>
		<p>Infirmière</p>	<p>« ce changement est nécessaire ; car chaque crise nécessite un changement afin de sauver l'entreprise et ses collaborateurs »</p> <p>« Oui, puisque l'entreprise a passé la crise avec un minimum de pertes et le personnel s'est adapté aux mesures préventives »</p>

Annexe D
MESURES
PREVENTIVES

Coronavirus (COVID-19): Mesures préventive

