

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

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

« Management des Ressources Humaines »

**Le rôle du leadership dans la mise en œuvre d'un changement
organisationnel**

Cas : La Direction de Distribution d'Électricité et du Gaz - CHLEF-

Élaboré par :

BEGHDAD Anfal

Encadré par :

Dr. LARRAS Chafika

Président du Jury :

Dr. MELLOUD SidAli

Examineur :

Dr. LEBOUKHE Fatima

Année universitaire : 2023/2024

Résumé :

Dans un environnement turbulent, le changement devient inévitable et pousse l'entreprise à mettre en place des processus pour gérer ce changement efficacement. Dans cette optique notre étude a pour objectif de comprendre la contribution du leadership dans la conduite du changement comme un levier essentiel dans la phase de la mise en œuvre d'un changement organisationnel. Pour ce faire, nous avons choisi une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les porteurs de changement de la Direction de Distribution d'électricité et du gaz de Chlef. Les résultats obtenus montrent que le leadership joue un rôle crucial dans le processus de mise en œuvre du changement organisationnel.

Les mots clés : conduite du changement, changement organisationnel, leadership, résistances.

Abstract:

In a turbulent environment, change becomes inevitable and pushes the company to put in place processes to manage this change effectively. Our study aims to understand the leadership's contribution to change management as a key lever in the organizational change implementation phase. To do this, we chose a qualitative approach based on semi-structured interviews with change leaders in the electricity and gas distribution directorate in Chlef. The results obtained show that leadership plays a crucial role in the organizational change implementation process.

Keywords: Leading change, organizational change, leadership, resistance.

ملخص :

في بيئة مضطربة، يصبح التغيير أمرًا لا مفر منه ويدفع الشركة إلى وضع عمليات لإدارة هذا التغيير بفعالية. ومن هذا المنطلق، تهدف دراستنا إلى فهم مساهمة القيادة في إدارة التغيير كوسيلة أساسية في مرحلة تنفيذ التغيير التنظيمي. وللقيام بذلك، اخترنا نهجًا نوعيًا يعتمد على مقابلات شبه منظمة مع قادة التغيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف. وتظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن القيادة تلعب دورًا حاسمًا في عملية تنفيذ التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : قيادة التغيير، التغيير التنظيمي، القيادة، المقاومة.

Remerciements

Je commence par exprimer ma gratitude envers ALLAH, le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la force, la patience pour réaliser ce travail.

Mes remerciements vont tout particulièrement à **Dr. LARRAS Chafika**, pour ses précieux conseils, sa disponibilité, sa patience et son soutien constant tout au long de période de la réalisation de ce travail.

Mes remerciements vont également à ma tutrice de stage Mme **OUMIAR Sarah**, pour son accompagnement et sa contribution précieuse, ainsi que toute l'équipe de la Division Ressources humaines de la Direction de Distribution de Chlef.

Enfin, je suis extrêmement reconnaissante envers mes parents, mes frères et sœurs pour leur soutien constant et leur encouragement tout au long de mon parcours.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à mes professeurs, amis et camarades de l'ENSM.

Merci à tous pour avoir rendu ce projet possible.

Table des matières

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Résumé : | I |
| Remerciements | II |
| Table des matières | III |
| Liste des figures : | V |
| Liste des tableaux : | VI |
| Liste des abréviations : | VIII |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE | 6 |
| Section 1 : Revue de littérature | 7 |
| 1. Histoire d'évolution de la conduite du changement : | 7 |
| 2. L'évolution historique de leadership : | 14 |
| 3. Les études antérieures : | 18 |
| Section 2 : Cadre conceptuel : | 23 |
| 1. La conduite du changement organisationnel : | 23 |
| 2. Le leadership : | 33 |
| 3. La relation entre le leadership et la gestion des résistances au changement organisationnel : | 36 |
| CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE | 39 |
| Section 1: Méthodologie de la recherche : | 40 |
| 1. Posture épistémologique : | 40 |
| 2. Approche méthodologique : | 40 |
| 3. Collecte des données et instruments de mesure : | 42 |
| Section 2 : Le contexte organisationnel : | 45 |
| 1. Historique et évolution de SONELGAZ : | 45 |
| 2. Présentation de l'organisme d'accueil : | 46 |
| 3. Le changement organisationnel au sein de SONELGAZ (Direction de Distribution de Chlef) : | 50 |
| CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS | 52 |
| Section 1 : Présentation et discussion des résultats : | 53 |

| | |
|------------------------------------------|-----------|
| Section 2 : Suggestions :..... | 67 |
| CONCLUSION | 67 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 68 |
| LES ANNEXES | 71 |
| ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN | 71 |

Liste des figures :

| N° de figure | Titre | Page |
|---------------------|-----------------------------------------------------|-------------|
| 01 | Les approches du changement et de la transformation | 8 |
| 02 | La démarche Lewinienne | 9 |
| 03 | Les 8 étapes de Kotter | 10 |
| 04 | Changement versus transformation | 12 |
| 05 | Les cycles de la conduite du changement | 13 |
| 06 | Evolution de l'historique du leadership | 15 |
| 07 | Typologie du changement | 25 |
| 08 | Modèle de gestion du changement | 27 |
| 09 | L'organigramme actuel de la DDC | 47 |
| 10 | Organigramme de la Division Ressources Humaines | 49 |
| 11 | Nuage de mots les plus fréquents | 65 |

Liste des tableaux :

| N° | Titre | Page |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 01 | Tableau des études antérieures | 22 |
| 02 | Les formes de la résistance au changement | 32 |
| 03 | Les six styles de leadership | 35 |
| 04 | La différence entre l'étude qualitative et l'étude quantitative | 41 |
| 05 | Les types d'entretien | 42 |
| 06 | Les interviewés sélectionnés | 44 |
| 07 | Informations sur les interviewés | 52 |
| 08 | Résultats des verbatims sur la conduite du changement au sein de l'organisation | 53 |
| 09 | Résultats des verbatims sur le rôle des porteurs de changement dans le processus de la mise en œuvre de ce changement au sein de l'organisation | 55 |
| 10 | Résultats des verbatims sur les mécanismes qu'ils ont mis en place pour adhérer les employés au processus de changement | 55 |
| 11 | Résultats des verbatims sur le traitements les difficultés rencontrés lors de la mise en œuvre du changement | 56 |
| 12 | Résultats des verbatims sur la manière les leaders favorisent-ils la conduite du changement au sein des organisations | 57 |
| 13 | Résultats des verbatims sur les qualités et les compétences essentielles d'un leader du changement efficace | 58 |
| 14 | Résultats des verbatims sur le style de leadership privilégié et son influence sur le déroulement du changement | 59 |
| 15 | Résultats des verbatims sur actions menées pour favoriser la confiance et l'engagement entre les membres de l'organisation | 59 |

| | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 16 | Résultats des verbatims sur le rôle crucial des leaders dans la conduite réussie du changement au sein des organisations | 60 |
| 17 | Résultats des verbatims sur les manifestations de résistance rencontrées Lors de la mise en œuvre du changement | 61 |
| 18 | Résultats des verbatims sur les stratégies utilisées pour minimiser les résistances au changement | 62 |

Liste des abréviations :

| | |
|-----------------|----------------------------------------------|
| SONELGAZ | La Société Nationale d'Électricité et du Gaz |
| DG | Direction Générale |
| DDC | La Direction de Distribution de Chlef |
| HO | Hors organigramme |
| DRH | Division des Ressources Humaines |

INTRODUCTION

Les organisations aujourd'hui évoluent dans un environnement changeant en raison de plusieurs facteurs, tels que le développement croissant des technologies, la mondialisation des marchés, l'émergence de nouveaux concurrents, l'évolution et le changement des goûts des consommateurs, ainsi que des facteurs financiers, politiques, sociales et environnementaux. Le changement est donc devenu inévitable au sein des organisations, et la nécessité de la conduite du changement est devenue essentielle pour la réussite de ces transformations des organisations. Par conséquent, l'organisation doit mobiliser ses ressources et ses moyens pour réussir le processus de mise en œuvre du changement, élaborer des stratégies et faire face aux défis auxquels elle est confrontée à la suite de ce changement, ce qui nécessite un diagnostic, une planification, un accompagnement et surtout un leadership efficace. (OUSSALAH, 2023)

De nombreuses études ont prouvé que le leadership joue un rôle crucial dans le processus de changement au sein d'une organisation, de sorte qu'un leader efficace crée une vision claire, communique efficacement, gère la résistance, motive les employés, modélise le comportement souhaité, délègue et responsabilise les employés, en assumant ces rôles, les leaders peuvent aider les organisations à mettre en œuvre le changement et à en sortir plus fortes et plus performantes. (Korbi Masmoudi, 2020)

AUTISSIER et GUILLARD (2011) ont proposé le modèle du « leader facilitateur » pour montrer la relation cruciale entre le leader et le changement organisationnel, dont le concept est le leader ne se contente pas de diriger et de contrôler, son rôle est d'accompagner l'organisation dans le changement, il crée les conditions nécessaires pour que les employés puissent développer leurs compétences, collaborer efficacement et générer de nouvelles idées. Ce modèle permet aux organisations de s'adapter rapidement aux défis émergents et de capturer de nouvelles opportunités, notamment celles qui évoluent dans un environnement en constante mutation. (Peretti, 2011)

Afin d'ancrer notre recherche dans les réalités concrètes du monde des affaires, nous avons choisi de focaliser notre attention sur le thème « le rôle du leadership dans la mise en œuvre d'un changement organisationnel » dans un réel contexte organisationnel celui de la Société Nationale d'Électricité et du Gaz - la Direction de Distribution de CHLEF, qui offre un contexte organisationnel concret et pertinent pour analyser ce sujet. Cette organisation, actuellement en pleine mutation structurelle imposée par son siège social, présente un cas

d'étude idéal pour observer et analyser l'impact du leadership sur la réussite d'un changement organisationnel.

Objectif de l'étude :

Notre étude a pour objectif de mieux comprendre la contribution du leadership dans la conduite du changement comme un levier essentiel dans la phase de la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

Ce sujet a été au centre des études de nombreux chercheurs, qui ont contribué à enrichir nos connaissances sur l'étude grâce à leurs recherches explorant différents aspects. Nous avons ainsi basé notre étude sur certaines études, telles que : « La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership (2020) », qui a visé à étudier le rôle du leadership dans la mise en œuvre et la réussite du changement stratégique, l'étude de « Le rôle des managers dans le changement organisationnel (2022) » l'objectif principal de cette étude c'est de comprendre le changement organisationnel réalisé au sein de l'Ecole Supérieure d'Economie à Oran, les mesures préconisées pour l'accompagner, les raisons ayant conduit à ce changement et les personnes qui l'ont décidé, et enfin l'étude de « La conduite du changement organisationnel : une affaire d'individus (2022) » qui vise à analyser la stratégie adoptée par les responsables pour mettre en place ce changement et faire face aux résistances rencontrées. Grâce à ces études, nous avons formulé notre question principale à laquelle nous tenterons de répondre à travers nos recherches, qui est la suivante :

« Comment les leaders peuvent-ils contribuer à la mise en œuvre d'un changement organisationnel au sein de La Direction de Distribution d'Électricité et du Gaz de CHLEF ? »

Cette question principale nous conduit à poser d'autres questions subsidiaires, lesquelles sont les suivantes :

Q1 : Comment la Société Nationale d'Électricité et du Gaz conduit le changement organisationnel ?

Q2 : Quel est le rôle des leaders du changement organisationnel lors de sa mise en œuvre ?

Q3 : Comment le leadership influence-t-il la conduite du changement organisationnel ?

Q4 : Quel ensemble de compétences permet aux leaders de mener à bien le changement organisationnel ?

Q5 : Comment les leaders peuvent-ils favoriser l'acceptation du changement et réduire la résistance au changement parmi les membres de l'organisation ?

Pertinence de recherche :

- Pertinence scientifique : Notre étude s'est focalisée spécifiquement sur les managers plutôt que sur les travailleurs dans la mise en œuvre du changement organisationnel, mettant ainsi en relief l'importance de la contribution des managers au processus de changement, ce qui contribue à enrichir les études qui traitent le lien entre le leadership et le changement organisationnel.
- Pertinence managériale : Notre recherche vise à aboutir à des propositions concrètes et des solutions opérationnelles qui répondent aux préoccupations des managers sur le terrain et apportent une valeur ajoutée significative à l'organisme d'accueil. Voici quelques exemples d'avantages concrets de notre étude :
 - ✓ Améliorer la gestion du changement et la performance organisationnelle.
 - ✓ Outil pour gérer et surmonter les résistances au changement.
 - ✓ Optimiser leurs stratégies et contribuer au succès de l'organisation.
 - ✓ Aide à anticiper les défis et les enjeux auxquels ils pourraient être confrontés durant le processus de la mise en œuvre du changement, pour prendre des démarches préventives au futur.

Méthodologie :

Dans la perspective de répondre à notre problématique, nous avons choisi la méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les responsables de la Division des Ressources Humaines de la Direction de Distribution de CHLEF, qui sont les porteurs de projet de changement chargés de sa mise en œuvre. Cette approche nous a permis de recueillir davantage de données qui sont difficiles à mesurer quantitativement, ainsi que de mieux comprendre et analyser en profondeur notre étude.

Structure du mémoire :

Le plan de ce mémoire sera structuré comme suit :

Tout d'abord, nous commencerons par **une introduction générale** où nous présenterons la thématique de recherche, les objectifs et la problématique de notre étude, ainsi que la pertinence, la méthodologie et la structure de notre travail.

Ensuite, nous diviserons le travail en trois chapitres :

Chapitre 1 : cadre théorique consacré à la revue de littérature où nous aborderons l'historique et les différentes théories de chaque variable de notre étude, ainsi que les études antérieures portant sur des thèmes similaires à notre recherche, et le cadre conceptuel dédiée à présenter une vue d'ensemble complète sur les concepts de base de notre étude.

Chapitre 2 : cadre méthodologique, contient la méthodologie de recherche où nous présenterons la position épistémologique, l'approche méthodologique que nous avons choisie et les méthodes de collecte des données, et le contexte organisationnel pour présenter l'entité d'accueil afin de fournir une vue d'ensemble de son organisation.

Chapitre 3 : présentation et discussion des résultats, dans ce dernier chapitre nous présenterons les résultats de notre étude qualitative, puis discuterons de ces résultats.

Enfin nous terminons notre travail par **une conclusion générale**.

CHAPITRE 1 :

CADRE THÉORIQUE

Le changement est une réalité constante dans les entreprises d'aujourd'hui, il est essentiel pour qu'elles restent compétitives et prospères. Cependant, le changement peut également être difficile et perturbateur pour l'entreprise et particulièrement pour les employés, et il est essentiel que les leaders soient capables de gérer le changement de manière efficace.

Ce chapitre présente le cadre théorique qui sous-tend la recherche. Il commence par une revue de la littérature sur la conduite du changement et le leadership, en mettant l'accent sur l'historique de ces concepts, les théories pertinentes et les études antérieures. Ensuite, le chapitre présente le cadre conceptuel de la recherche, qui définit les concepts clés et leurs relations les uns avec les autres.

Section 1 : Revue de littérature

Dans cette partie, nous explorerons les différentes approches et théories qui sont développées au fil du temps pour constituer l'histoire de chaque variable de notre étude, ainsi que les études antérieures qui ont contribué à enrichir notre étude.

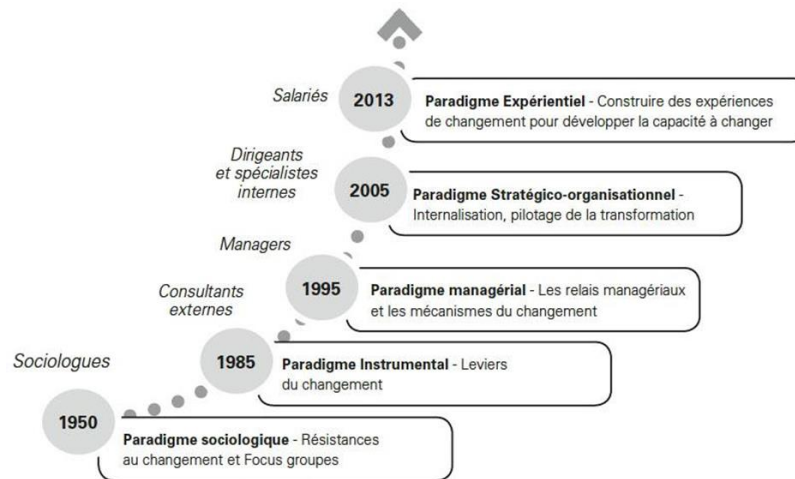
1. Histoire d'évolution de la conduite du changement :

Le terme "conduite du changement" est apparu principalement avec les projets d'informatiques, en particulier avec les projets d'implantation des progiciels de gestion intégrés (PGI : Progiciel de Gestion Intégré ou ERP : Enterprise Resource Planning). Durant les années 1980-1990, l'informatique de programmation a cédé la place à l'informatique d'éditeur, permettant aux organisations de paramétrer des applications standards développées par des sociétés spécialisées. Ainsi, afin de recueillir les besoins des utilisateurs et d'obtenir leur adhésion, ils ont lancé des techniques de gestion des projets avec des étapes d'analyse fonctionnelle. (NOUIKER, 2021) Les techniques de gestion du changement ont évolué dans le temps par rapport aux projets accompagnés et aux systèmes sociaux.

L'analyse historique de la conduite du changement révèle cinq approches distinctes depuis les travaux de Lewin dans les années 1950 jusqu'à nos jours. Cette évolution a abouti à un cadre théorique et pratique pour la gestion du changement et de la transformation. Le terme "changement" implique l'accompagnement de projets spécifiques, tandis que "transformation" englobe une approche globale à travers plusieurs projets. La différence entre les deux concepts s'est accentuée avec la révolution digitale à partir de 2012, entraînant

une croissance exponentielle des changements. (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)

Figure 01 : Les approches du changement et de la transformation



Source : (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)

Selon le schéma, la conduite du changement se développe au fil du temps, par des étapes telles que suivantes :

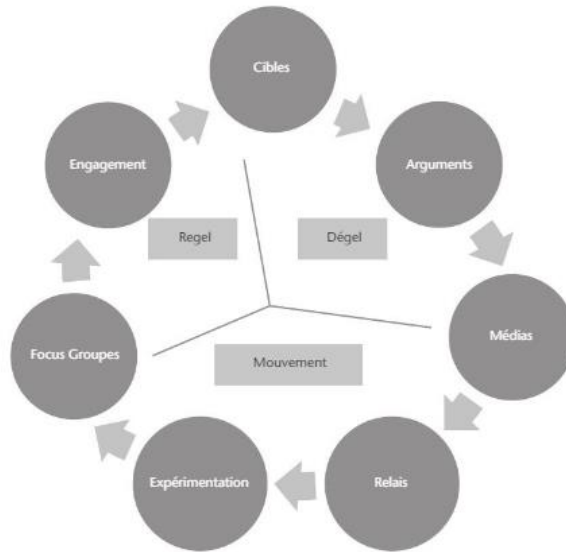
1.1.L’approche sociologique de Lewin dans les années 1950 :

D'après Lewin, le changement consiste en une initiative qui vise à transformer les méthodes, les instruments et les comportements d'un système social. Il souligne le rôle des personnes au sein des groupes sociaux et repères les résistances au changement, comme l'abandon des routines et la peur de l'inconnu.

Selon le modèle de Lewin, le changement est un processus composé de trois étapes :

- Prise de conscience (dégel) : Identifier et adresser l'insatisfaction présente au sein de l'entreprise pour convaincre les employés de la nécessité du changement.
- Mise en mouvement (mouvement) : Introduire et mettre en place le changement.
- Stabilisation de la nouvelle organisation (regel) : Consolider et pérenniser le changement. (ZAHAF & BENYAHIA TAIBI, 2022)

Figure 02 : La démarche Lewinienne



Source : (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)

L'approche de Kurt Lewin a mis l'accent sur l'implication des individus et des groupes sociaux, il a suggéré différentes approches pour surmonter les résistances au changement en particulier "focus groupes" afin de favoriser les échanges et l'acquisition de connaissances entre les participants, l'utilisation de méthodes interactives afin de simplifier le processus de changement organisationnel. (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)

1.2. L'approche instrumentale de Kanter dans les années 1970-1980 :

Kanter a proposé une méthode de conduite du changement basée sur dix leviers opérationnels, capables de promouvoir l'adhésion des individus, tels que :

- 1) Collaborer et partager une vision commune de la réalité.
- 2) Utiliser des indicateurs de progression fondés sur des repères pour recueillir des informations.
- 3) Instituer un système de récompenses et de reconnaissance pour les contributions de chacun.
- 4) Établir des règles et des procédures pour uniformiser les pratiques.
- 5) Aspirer à des avancées rapides.
- 6) Bénéficier du soutien des sponsors et des partisans du changement.
- 7) Assurer une communication efficace, avec des échanges et des pratiques organisés.
- 8) Fournir un appui par le biais de la formation.
- 9) Utiliser des symboles et des signaux pour illustrer le changement.

10) Assurer un contrôle et un suivi du processus de changement.

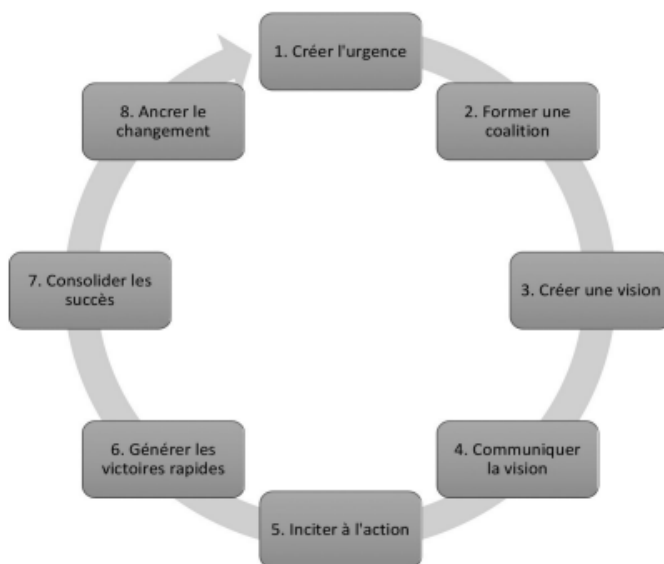
Ces leviers ont classé dans une suite chronologique : la roue du changement, son intérêt principal réside dans l'identification et l'organisation des meilleures pratiques pour mettre en œuvre le changement. (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)

La plupart des méthodes de conduite du changement utilisées par les grands cabinets de conseil pour la mise en place de projets informatiques tels que les ERP ont été inspirées par la roue du changement. (AUTISSIER, JOHNSON, & MOUTOT, 2015)

1.3. L'approche managériale de Kotter dans les années 1990-2000 :

Dans les années 1990, de nombreux projets de transformation d'entreprises se sont soldés par des échecs. Selon Kotter (1996), ces échecs étaient dus à l'absence de méthodologie claire en matière de conduite du changement. Il a souligné l'importance du rôle des managers dans le processus de changement « *le rôle majeur du leader* ». Kotter a développé un modèle en huit étapes et a insisté sur la nécessité de former les managers pour qu'ils deviennent des agents du changement. Il a également souligné le rôle des managers en tant que promoteurs et co-constructeurs du changement, travaillant en collaboration avec les collaborateurs. (LAHRISSI & LAABOUDI, 2020)

Figure 03 : Les 8 étapes de Kotter



Source : (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)

- Créer un sentiment d'urgence par la mise en lumière des enjeux ou dramatiser la situation pour mobiliser les collaborateurs.
 - Former une équipe de leaders clés pour piloter le changement et assurer sa bonne conduite.
 - Création d'une stratégie et une vision explicites pour justifier le besoin de changement.
 - Communiquer la vision en interne pour engager pleinement les collaborateurs dans le processus.
 - Favoriser l'implication des collaborateurs en les rendant acteurs des décisions.
 - Générer des victoires à court terme pour maintenir la dynamique et la motivation tout au long du processus.
 - Consolider les progrès et les succès réalisés.
 - Ancrage du changement par les nouvelles pratiques dans les organisations.
- (BAROUDI & LALAOUI, 2022)

1.4. L'approche collaborative et internalisée depuis les années 2000 :

Se caractérise par une évolution majeure dans la gestion du changement. Au lieu de faire appel principalement à des consultants externes, les organisations ont commencé à adopter une approche plus collaborative et à internaliser les compétences nécessaires pour gérer le changement, cela signifie que les entreprises ont reconnu l'importance d'impliquer activement leurs employés dans le processus de changement. Elles ont réalisé que les personnes directement touchées par le changement sont souvent les mieux placées pour proposer des idées, résoudre les problèmes et mettre en œuvre les actions nécessaires.

Ainsi, les organisations ont commencé à encourager la participation et l'engagement des employés à tous les niveaux, favorisant la collaboration, la communication ouverte et la prise de décision collective. Elles ont mis en place des mécanismes tels que des groupes de travail, des comités de pilotage ou des équipes dédiées au changement, dans le but d'impliquer les employés dans la planification, la conception et la mise en œuvre des initiatives de changement.

Cette approche collaborative et internalisée permet aux organisations de capitaliser sur les connaissances et les compétences internes, de renforcer l'adhésion des employés au changement et d'améliorer la durabilité des initiatives de changement. Elle favorise

également l'apprentissage organisationnel et la capacité d'adaptation continue face aux défis changeants. (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)

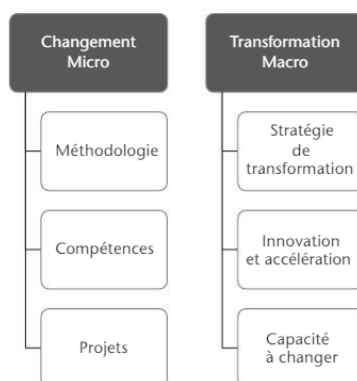
1.5. L'approche transformation pour une vision plus macro aujourd'hui :

La gestion du changement à un niveau micro, axée sur l'accompagnement des changements individuels, est complétée par la gestion de la transformation à un niveau macro, qui vise trois objectifs principaux :

1. Encourager l'innovation et développer de nouveaux modèles économiques pour répondre rapidement aux exigences du marché.
2. Piloter les transformations en alignement avec la stratégie globale de l'entreprise.
3. Mesurer et améliorer la capacité de l'organisation à s'adapter au changement.

L'objectif de la gestion du changement est d'agir sur les projets, de former les managers aux compétences nécessaires en gestion du changement, et de fournir à l'organisation des méthodologies d'accompagnement professionnelles. (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)

Figure 04: Changement versus transformation



Source : (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)

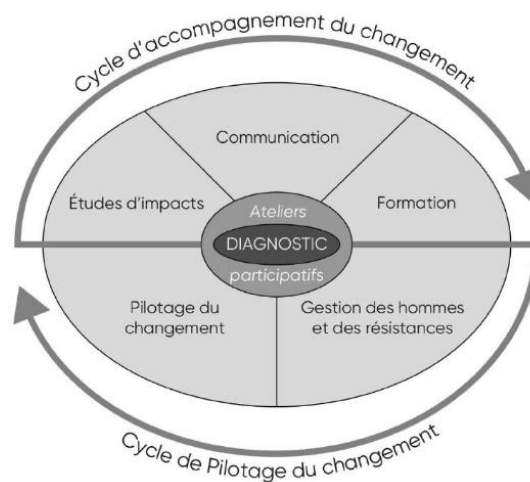
Cette étape met l'accent sur la planification stratégique, la coordination et la vision d'ensemble de la transformation. Elle vise à s'assurer que la transformation est guidée par une stratégie claire, que sa mise en œuvre est bien gérée et que les efforts sont alignés pour atteindre les objectifs globaux de l'organisation. (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)

1.6. Les cycles de la conduite du changement AUTISSIER et MOUTOT :

David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, présentent un modèle opérationnel de conduite du changement par trois cycles principaux :

- **Le diagnostic** : une étape préalable, une analyse du changement et du contexte, permet de définir le type de conduite du changement.
- **L'accompagnement du changement** : en utilisant les grands leviers : la communication, la formation et l'accompagnement des parties prenantes.
- **Le pilotage du changement** : le responsable de la conduite du changement s'assure de la réussite du projet de changement par la réalisation des actions d'accompagnement. (Autissier & Moutot, 2023)

Figure 05 : les cycles de la conduite du changement



Source : (Autissier & Moutot, 2023)

Après avoir étudié l'évolution de la conduite du changement au fil du temps, nous avons constaté que le changement doit être géré par un processus clairement défini et structuré par les managers. Cela soutient et encourage les équipes à effectuer des transformations importantes dans l'organisation afin d'atteindre les objectifs souhaités. Cette opération nécessite un leadership efficace pour assurer sa réussite, et c'est ce que nous aborderons dans la prochaine partie de notre étude.

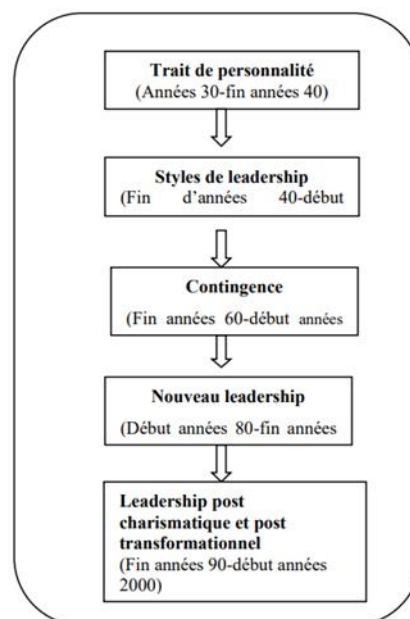
2. L'évolution historique de leadership :

Le concept de leadership a subi une évolution depuis 1920, avec différentes typologies proposées par des chercheurs comme Blake et Mouton (1964), Lickert (1967), Vroom et Yetton (1973), Burns (1978), et Bass (1981). Ces typologies mettent en évidence divers styles de leadership, basés sur des axes tels que l'importance accordée à la tâche, aux personnes, ou sur des approches de gestion telles que l'autoritarisme, la bienveillance, la consultation et la participation.

Hersey et Blanchard (1993) constatent qu'il n'existe pas de style de leadership idéal, car les dirigeants doivent adopter le style qui convient le mieux à leur situation. L'objectif du leader est d'améliorer l'autonomie des individus au travail, grâce à leurs compétences et leur motivation. (Guylaine , 2020)

Les divergences de pensée parmi les chercheurs ont donné lieu à de nombreuses théories du leadership au fil du temps. D'après Hannay, les théories du leadership ont développé d'une approche axée sur les traits, les comportements et les théories de la contingence à des approches plus modernes, notamment les théories transactionnelles et transformatives axées sur les compétences et les capacités.

Figure 06 : Evolution de l'historique du leadership



Source : (AIT ALDJET, 2023)

2.1. L'approche des traits :

Cette approche cherche à identifier des traits particuliers, qu'ils soient physiques, mentaux ou de personnalité, en se basant sur des recherches suggérant que divers traits sont associés à des résultats de leadership efficace. Ces recherches se sont souvent concentrées sur l'étude de grandes figures historiques comme Alexandre le Grand, Abraham Lincoln et Gandhi, dans le but de dégager des caractéristiques innées du leadership telles que le charisme, la vision, le courage, la détermination, l'intelligence, l'ouverture d'esprit, la sociabilité et l'extraversion. En identifiant ces traits, on pourrait distinguer un leader d'un subordonné.

À partir des années 1970 l'approche des traits a progressivement perdu de son importance. Les recherches visant à établir une liste de traits de personnalité associés à un leadership efficace ont échoué parce que la personnalité et les attributs personnels sont insuffisants pour expliquer le succès d'un leader. Selon Nourthouse (2001) il n'existe pas des traits universels permettant de prédire le leadership dans toutes les circonstances. Néanmoins, certaines caractéristiques, telles que la confiance en soi, l'honnêteté, l'empathie, la prise d'initiative, l'intelligence et l'impulsion sont considérées constamment comme importantes pour le leadership.

2.2. L'approche des comportements :

Depuis les années 1950, les recherches sur le leadership se sont dirigées sur le comportement de leader, donc l'attention se porte moins sur leurs traits et caractéristiques que sur leurs actions. Des suggestions dans le nouveau courant de pensée disent que les gens pourraient être formés pour devenir des leaders lorsque leurs comportements ne sont pas constants.

Cette théorie c'est le résultat trois études essentiels :

2.2.1. Les études de l'Ohio State University :

Les études de l'État de l'Ohio ont abouti deux dimensions fondamentales du comportement de leadership :

- **La dimension « structuration »** : elle est associée aux efforts du leader en structurant les activités visant à atteindre les objectifs organisationnels.
- **La dimension « considération »** : reflète à la capacité du leader à construit des relations de confiance et de respect avec le groupe grâce à une communication bidirectionnelle, une participation et une approche relationnelle du leadership

2.2.2. Les études de la Michigan State University :

Les résultats des recherches menées à l'université du Michigan et à l'université de l'Ohio ont exploré le domaine du comportement du leader et ont révélé deux types de leadership : « les comportements axés sur les travailleurs » et « les comportements axés sur la production ».

2.2.3. La grille managériale de Blake et Mouton :

La grille de gestion, élaborée par Robert Blake et Jane Mouton est apparue d'une focalisation sur le comportement des dirigeants, combinée à une focalisation sur les tâches et les personnes, basée sur le contraste entre le souci de la production et le souci des personnes, selon Blake et Mouton, sont deux préoccupations cruciales d'une gestion efficace.

La grille est composée de cinq catégories, basées sur le souci de la production et le souci des personnes, les catégories sont : gestion sociale, gestion laxiste « laissez-faire », gestion démocratique intégrateur par le travail d'équipe, gestion autoritaire orienté sur la tâche et la gestion intermédiaire.

2.3. Les théories de la contingence :

Ces théories ont essayé de prédire quels types de styles de leadership seraient les plus efficaces dans différentes situations, reposent sur le rôle central des facteurs situationnels, incluant l'environnement culturel, économique, politique, religieux, sociologique et technologique.

Le principe de base des théories de la contingence est qu'aucune méthode n'est toujours idéale, les distinctions dans les personnalités des dirigeants, les personnalités des subordonnés, la tâche à accomplir, l'importance de la tâche, le degré de la structure de la tâche, la capacité et l'expertise des suiveurs, et plusieurs autres facteurs, se combinent pour déterminer ce qui est le plus approprié dans des situations particulières.

D'après FIEDLER, les trois principales variables situationnelles sont :

- Les relations entre le leader et les membres
- La structure de la tâche.
- Le pouvoir du leader. (SAIDENE & TAIB, 2023)

2.4. La théorie de l'échange leader/followers ou Leader-member exchange theory (LMX):

Cette théorie démontre la relation d'échange entre le leader et les subordonnées, selon Graen et Cashman y a un lien d'échange ressource (leader) - performance (membre) ce qui est essentiel pour la productivité de l'organisation. Au fil du temps ce lien évolue à travers différents modèles, créant ainsi deux catégories de groupes : le In Group et le Out Group.

- **In Group** : sont très fiables et très motivés par différentes façons, notamment en échange de leur fidélité, de leur engagement et de leur participation à la performance administratives.
- **Out Group** : les membres de ce groupe ont une qualité inférieure concernant la relation transactionnelle. (AIT ALDJET, 2023)

Les relations entre eux se développent en passant par trois phases : l'étranger, connaissance et maturité.

Dans un premier temps, le salarié et le supérieur sont considérés comme des étrangers, l'interaction entre eux est liée uniquement aux tâches professionnelles, par la suite les échanges sociaux entre eux se multiplient, ils entament à partager plus d'informations sur le plan personnel et professionnel. En arrivant à la phase de maturité, les interactions entre eux se développent de manière significative, ce qui génère la loyauté, le respect mutuel, etc. à ce stade le degré d'influence progressive, donc le leadership entre les membres est extrêmement élevé.

2.5. La théorie du leadership transformationnel et transactionnel :

C'est une théorie prédominante aujourd'hui dans les recherches du leadership, grâce aux travaux et recherches de James MacGregor Burns (1978) dans le domaine politique.

2.5.1. Le leadership transactionnel : selon Burns le leadership transactionnel est la relation entre les dirigeants et les employés représente un échange social. Ces derniers sont motivés par des récompenses conditionnelles, par lesquelles les leaders récompensent et reconnaissent la participation de leurs collaborateurs en contrepartie de leur exécution des missions et tâches qui leur sont confiées.

2.5.2. Le leadership transformationnel : la plus récente théorie et dynamique dans l'évolution des théories du leadership, le leadership transformationnel implique la motivation des équipes en s'appuyant sur leurs valeurs morales, pour

augmenter leur sensibilité aux questions éthiques et de stimuler leur énergie et ressources afin de transformer ou modifier les institutions sociales. (AIT ALDJET, 2023)

3. Les études antérieures :

Plusieurs auteurs et chercheurs ont adopté dans leurs études le leadership et la conduite du changement comme un sujet plus important sur des différents aspects, en raison de l'environnement complexe et instable dans lequel évoluent les organisations. En effet, ces deux pratiques sont intimement liées au sein des organisations et ont une influence mutuelle.

Après avoir étudié plusieurs articles, nous avons sélectionné quelques études que nous avons considérées comme utiles afin de mettre en lumière les liens entre les concepts de notre recherche, il s'agit de :

3.1. L'étude de Kaouther Korbi Masmoudi (2020) sur « La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership », qui a visé à étudier le rôle du leadership dans la mise en œuvre et la réussite du changement stratégique, en utilisant une analyse approfondie et critique de la littérature. Les résultats de cette étude ont montré que les dirigeants d'entreprises jouent un rôle crucial dans la conduite du changement stratégique en tant que agents de changement, stratèges, agents de communication et agents d'influence, aussi de motiver les subordonnés pour une meilleure conduite du changement stratégique. (Korbi Masmoudi, 2020)

3.2. L'étude de Wahiba ZAHAF et Ghalia BENYAHIA TAIBI (2022) sur « Le rôle des managers dans le changement organisationnel » : cas du passage d'une école préparatoire à une école supérieure, l'objectif principal de cette étude c'est de comprendre le changement organisationnel réalisé au sein de l'Ecole Supérieure d'Economie à Oran, les mesures préconisées pour l'accompagner, les raisons ayant conduit à ce changement et les personnes qui l'ont décidé. L'étude a été effectuée à l'aide d'une enquête qualitative par des entretiens avec tous les managers de l'école, des observations et une documentation. L'expérience exposée dans cette étude a montré les efforts fournis par les managers pour réussir ce passage, et cela malgré les difficultés et les insuffisances rencontrés. Il s'agit particulièrement d'une situation opposée vécue par les managers de cette école, devant leur rassemblement autour de ce projet de changement imposé par la tutelle. (ZAHAF & BENYAHIA TAIBI, 2022)

- 3.3.** L'étude de « **La conduite du changement organisationnel : une affaire d'individus** », de **OUSSALAH Nawel (2022)** à la **caisse nationale des retraites (CNR)**, après l'installation d'un nouveau logiciel « STAR » Système de Traitement Automatique des Retraites, l'étude vise à analyser la stratégie adoptée par les responsables pour mettre en place ce changement et faire face aux résistances rencontrées, l'étude a été effectuée par une analyse qualitative à travers des entretiens semi-directif avec 10 membres de l'équipe dirigeants du projet. Elle met en lumière sur l'importance de la conduite du changement à la CNR. Elle montre que le succès du changement dépend de la stratégie adoptée par les responsables et de leur capacité à surmonter les résistances, donc les individus jouent un rôle clé, leur adaptation et leur soutien étant importants. (OUSSALAH, 2023)
- 3.4.** L'étude de « **Conduire et accompagner le changement : le chef d'établissement, compétences et leadership** » de **Catherine Maman, Sylvie Chevrier et Bernard Dizambourg (2022)**, cette étude vise à analyser les compétences et le leadership des chefs d'établissement dans le cadre du changement, est une étude basée sur des entretiens et des observations et évaluation, les auteurs ont appuyé aussi sur leurs expériences. Elle a mis en évidence certaines compétences des chefs d'établissement nécessaires pour conduire et accompagner le changement, tels que le leadership, comprendre les besoins et attentes des subordonnées, la gestion des conflits, être capable de gérer ses émotions et communiquer efficacement pour développer les relations interpersonnelles et faire face aux défis auxquels ils sont confrontés. (Catherine , Sylvie , & Bernard , 2022)
- 3.5.** L'étude de « **Le Modèle de Leadership Pour Une Conduite Efficace de Changement dans les Organisations Internationales en Afrique Subsaharienne Francophone** » de **Dounia Bere M et Kouadio Patrick Adon (2019)**, son objectif est d'évaluer l'influence des traits culturels de l'A.S.F sur le leadership en général, et en particulier, lorsqu'il est exercé dans un cadre de changement organisationnel. Les auteurs ont utilisé une analyse mixte entre qualitative et quantitative des données collectées, par des processus de réduction d'effectifs à OCHA Côte d'Ivoire et à ICRISAT Niger. Les résultats obtenus ont confirmé la théorie culturelle du leadership à orientation humaine, telle qu'établie par l'étude GLOBE dans la zone étudiée. Les caractéristiques spécifiques des styles de leadership qui ont été déterminantes dans le succès des processus de changement ont inspiré la principale

contribution théorique de cette recherche : le modèle de leadership SMART, empreint d'EMPATHIE. (Bere M. & Patrick Adon, 2019)

- 3.6.** L'étude de « **Le Rôle Du Leadership Transformationnel Dans La Mise En Place D'un Management Par La Qualité Totale** » de **BOUCHIKHI Mohammed Rédha , AMARI Salah Eddine Sofiane et SADOUKI Ghrissi (2021)**, les résultats de cette étude ont montré que les managers possèdent un fort leadership transformationnel, sont généralement appréciés par les membres de l'équipe et peuvent promouvoir le changement vers la qualité totale grâce à une excellente communication interne et un effort collaboratif, les auteurs ont utilisé l'analyse statistique quantitative à travers un questionnaire ciblé aux 150 cadres supérieurs et moyens d'un échantillon des entreprises différentes. De principe cette étude vise à déterminer l'impact des caractéristiques du leadership transformationnel dans l'application du management par la qualité totale. (BOUCHIKHI , AMARI, & SADOUKI , 2021)
- 3.7.** L'étude de « **Impact of perceived authentic leadership on employees positive emotion during organizational change** » de **Muhammad ZAKIR AHMED, Kamran AHMED SOOMRO, Naveeda KATPER et Muhammad AQIL (2019)**, ces auteurs ont utilisé une analyse quantitative par la modélisation par équations structurelles (SEM) basée sur le Partial Least Square (PLS) appliquée pour tester les hypothèses, sur un échantillon de 288 employés d'une entreprise de télécommunication à Pakistan, pour but d'étudier l'impact du style de leadership authentique sur les émotions des employés lors d'un changement organisationnel. Cette étude a démontré de manière empirique que le style de leadership authentique a un effet positif sur les émotions des employés lors d'un changement organisationnel, surtout lorsqu'il est lié à la confiance envers le leader. Cela peut stimuler des émotions positives chez les employés. (ZAKIR AHMED, AHMED SOOMRO, K KATPER, & AQIL, 2019)
- 3.8.** L'étude de « **L'impact du Leadership sur le Comportement de l'individu au Sein de L'organisation** » cas : L'entreprise SEROR (TLEMCEN) de **Allem Fatima & Chelil Abdellatif (2019)**, vise à étudier comment le comportement des individus au sein de l'organisation est influencé par le style de leadership des managers, les auteurs ont utilisé une approche quantitative par un questionnaire ciblé aux cadres et les employés de l'entreprise et de chantier SEROR à TLEMCEN. Les résultats de cette étude ont indiqué qu'il y a deux formes de leadership au sein de

l'entreprise : style peu autoritaire utiliser dans l'administration, et style participatif utilisé dans le chantier. Selon l'étude, le style de leadership adopté par le manager a un impact sur le comportement des individus au sein de l'entreprise, ce qui peut soit motiver, soit démotiver les ressources humaines. (Allem & Chelil, 2019)

3.9. L'étude de « **La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : revue de littérature** » de **LARHRISSI Nadia & LAABOUDI Safae (2020)**, cette étude est basée sur une recherche documentaire approfondie, pour but d'étudier comment les organisations peuvent-elles conduire leurs changements par la communication, le leadership et la dynamique de groupe. L'étude a montré que le changement nécessite du leadership et de la communication, qui garantissent l'échange des informations efficacement et la flexibilité, permettant aux équipes d'adhérer et de naviguer avec succès dans le processus de changement. (LAHRISSI & LAABOUDI, 2020)

3.10. L'étude de « **Culture d'entreprise, Compétences managériales et Conduite du changement** » de **M. Kouider BEKHEDA (2019)**, effectuée à travers une analyse statistique quantitative des données recueillies par le biais d'un questionnaire distribué auprès de 43 responsables d'entreprises dans différents secteurs d'activités, pour l'objectif d'étudier l'interaction qui existe entre la culture d'entreprise et les compétences managériales des cadres dirigeants, et leurs rôles dans la conduite du changement. Les résultats ont montré que pour influencer de manière positive la conduite du changement au sein d'une organisation, il est essentiel de posséder des compétences managériales telles que la communication, le leadership, la gestion du stress et de l'incertitude, ainsi que l'adaptabilité. Ces compétences renforcent la capacité de l'organisation à gérer avec succès les transitions et à favoriser l'acceptation et l'engagement des employés dans le processus de changement lorsqu'elles s'intègrent avec la culture de l'entreprise. (BEKHEDA, 2019)

Chacune de ces études a contribué à enrichir notre recherche, le tableau suivant présente l'apport de chaque étude :

Tableau n°1 : Tableau des études antérieures

| N° | Auteur & année | Apport |
|----|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Kaouther Korbi Masmoudi -2020- | Le rôle des dirigeants de l'entreprises dans la conduite du changement stratégique. |

| | | |
|----|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Wahiba ZAHAF Ghalia BENYAHIA TAIBI -2022- | Le rôle des managers dans la réussite du changement imposé. |
| 3 | OUSSALAH Nawel -2022- | La stratégie adoptée par les responsables et leur capacité à surmonter les résistances durant le changement. |
| 4 | Catherine Maman et al -2022- | Les compétences nécessaires chez les dirigeants qui peuvent réussir la conduite du changement. |
| 5 | Dounia Bere M. Kouadio Patrick Adon -2019- | L'impact des traits culturels sur le style de leadership appliqué par les responsables. Et la nécessité de développer des modèles de leadership adaptés au contexte de la zone de travail. |
| 6 | BOUCHIKHI Mohammed Rédha et al -2021- | L'impact du style de leadership transformationnel chez les managers sur la motivation et l'implication des employés, ce qui contribue à améliorer leur capacité à s'adapter aux situations de changement au sein de l'organisation. |
| 7 | Muhammad ZAKIR AHMED et autres -2019- | Les émotions des employés lors d'un changement organisationnel sont influencés par le style de leadership authentique utilisé par les managers. |
| 8 | Allem Fatima Chelil Abdellatif -2019- | Le style de leadership participatif motive mieux les salariés que le style de leadership autoritaire. |
| 9 | LARHRISSI Nadia -2020- | La communication c'est un levier essentiel pour une conduite du changement réussite. |
| 10 | M. Kouider BEKHEDA -2019- | Les compétences managériales en interaction avec la culture d'entreprise améliorent la capacité de l'entreprise à apporter des changements organisationnels efficaces. |

Source : élaboré par nos soins

Après avoir analysé les études précédentes, nous avons remarqué que chaque étude a sa propre spécificité en termes d'objectif principal, de méthode de recherche et de résultats. Cependant, ils se concentrent tous sur l'une des variables de notre étude : le leadership ou la conduite du changement, sous divers aspects. Cela nous permet d'élargir et d'enrichir nos connaissances sur notre sujet.

Contrairement à la majorité des études existantes qui se concentrent sur l'impact de types de leadership spécifiques ou de compétences individuelles des leaders tout au long du processus de changement, notre recherche s'axe sur le rôle prépondérant du leadership en tant que

levier principal dans la phase cruciale de mise en œuvre d'un changement organisationnel imposé.

Cette focalisation sur **la phase de mise en œuvre et l'identification du leadership** comme facteur déterminant distinguent notre étude des travaux antérieurs.

Section 2 : Cadre conceptuel :

Cette partie est dédiée à présenter une vue d'ensemble complète sur les concepts de base de notre étude.

1. La conduite du changement organisationnel :

L'objectif de chaque entreprise est de maintenir sa position lors des évolutions constantes de l'environnement. Ces dernières vont la mettre face à des changements qui nécessitent une conduite à travers des processus, des stratégies et des acteurs, afin de se tenir au courant de ces évolutions et d'atteindre les objectifs souhaités.

1.1. Le changement organisationnel :

1.1.1. Définition :

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

D'après Guilhon (1998), le changement organisationnel est « *le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée* », (CHAANOUN, RAHMOUNI, & ALAOUI, 2022) il représente une tentative de "réponse" à un problème qui a été plus ou moins bien identifié, en passant par un état transitoire, on détermine les étapes à suivre afin de réduire l'écart entre l'état souhaité et l'état actuel.

Donc le changement organisationnel est une transformation marginale ou radicale des structures et des compétences lors de l'évolution des organisations. Dans la définition habituelle, il fait référence à une modification d'un des éléments de l'organisation dans son ensemble. Il peut englober l'introduction d'un produit, d'un équipement ou de méthodes innovantes, ainsi que la répartition du travail au sein d'une équipe. La durée de cette modification est limitée dans le temps. (Chami, 2017)

1.1.2. Typologies du changement organisationnel :

AUTISSIER et MOUTOT ont défini le changement selon son intentionnalité et son rythme.

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

- **Changement imposé** : Les entreprises se transforment en fonction des changements et des évolutions de leur environnement.
- **Changement volontaire** : Le changement est souhaité par des individus de l'organisation.

Et selon le rythme, fait référence au temps et à la manière dont le changement est mis en place, peut-être :

- **Changement progressif** : La transformation des anciennes pratiques vers les nouvelles pratiques se fait par phases.
- **Changement brutal** : une modification complète et globale du système de l'organisation.

La combinaison de ces deux axes, intentionnalité et rythme, aboutit à une matrice de quatre types de changement (Figure 06).

Figure 07 : Typologie du changement

| | | |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Changement prescrit | Changement construit |
| Progressif | <ul style="list-style-type: none"> • Réponses à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique,...etc.) • 12 à 36 mois. | <ul style="list-style-type: none"> • Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les modes de représentation de l'entreprise par les acteurs. • 1 à 10ans • Culture client, qualité, |
| | Changement de crise | Changement adaptatif |
| Brutal | <ul style="list-style-type: none"> • Solutions à un dysfonctionnement. • 1 jour à 3 mois. • Accident, grève, plaintes de clients...etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Transformation des pratiques et de l'organisation. • 6 à 18 mois. • Nouvel outil informatique, compétences commerciales,...etc. |
| | Imposé | Volontaire |

Source : (AUTISSIER & MOUTOT, 2003)

A. Le changement prescrit (imposé et progressif) : les raisons de ce type sont de nature externes (juridique ou technologique...). L'entreprise sera prévenue au

préalable pour prendre les mesures nécessaires et leur mise en œuvre sera progressive, ils s'imposent à l'entreprise et leur non-prise en compte expose l'entreprise à un danger.

- B. Le changement de crise (imposé et brutal) :** ce type est imposé et urgent, de nature interne et externe, il est provoqué par des événements inattendus qui provoquent une obstruction totale ou partielle du travail, dont des résultats peuvent avoir un impact négatif sur l'organisation. Dans ce cas, l'entreprise doit répondre immédiatement à ces obstacles.
- C. Le changement construit (volontaire et progressif) :** pour l'entreprise, les changements imposés sont moins faciles que les changements volontaires, car ces derniers leur origine sont des décisions internes prises par des individus identifiés. Ils doivent prendre les mesures nécessaires pour accepter et mettre en œuvre ce changement.
- D. Le changement adaptatif (volontaire et brutal) :** ce type de changement présente des caractéristiques similaires à celles du changement construit, dont la seule différence réside dans son rythme. Ses résultats seront à court et moyen terme. (AUTISSIER & MOUTOT, 2003)

1.1.3. Les acteurs du changement :

Sont les acteurs qui seront affectés de manière différente par le changement, qu'il s'agisse de quelques individus ou de l'ensemble d'une entreprise, répartis en trois catégories selon leurs comportements face au changement :

- A. Les proactifs :** sont les promoteurs du changement, ils le soutiennent, ils s'efforcent de le partager avec le plus grand nombre et ils sont les accompagnateurs depuis le début. Ils ne représentent que 10% des personnes concernées.
- B. Les passifs :** ils constituent une majorité de 80% au début du projet. Ils ne sont ni partisans ni opposants au changement, certains d'entre eux préfèrent rester neutres et attendre que des signes de réussite de ce changement apparaissent pour le rejoindre. Leur position constitue souvent un obstacle au changement.
- C. Les opposants :** ceux qui sont contre le changement, ils présentent des arguments pour justifier leur opposition au projet, le manifestent sous forme d'actions ou de comportements et prônent la nécessité de l'abandonner ou de le revoir. Ils représentent 10% des personnes concernées. (Autissier & Moutot, 2023)

La position de la dernière catégorie est considérée comme une résistance au changement pour l'entreprise,

1.2. Processus de la conduite du changement organisationnel :

Selon AUTISSIER et MOUTOT (2013) la conduite du changement « *un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet* ».

D'après De Divonne (2005), le processus du changement se produit en réponse aux évolutions de l'environnement, tant sur les organisations que sur les individus qui les composent. En outre, la conduite du changement vise à obtenir l'adhésion, puis à impliquer les principaux acteurs du projet dans la démarche de changement. Ainsi, il est essentiel de saisir les attentes et les besoins des parties impliquées dans le projet et de cibler les obstacles qui pourraient les entraver dans l'accomplissement de leur objectif. Ensuite, il est nécessaire de leur proposer des mesures de communication, de formation et d'accompagnement afin d'obtenir les meilleurs résultats. (AIDOUD, 2020)

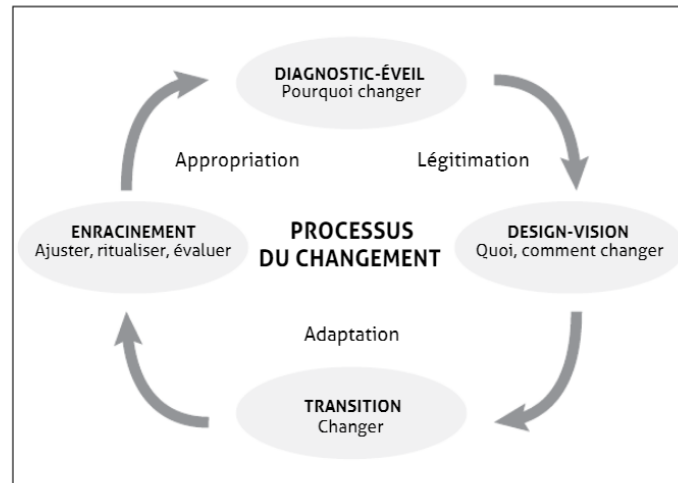
Le processus du changement inclut quatre phases, Chacune d'eux mérite une attention particulière :

- Le diagnostic du problème à corriger.
- Le dessin du changement à réaliser (planification).
- La transition (la mise en œuvre).
- L'enracinement (évaluation des résultats).

Les deux premières phases visent à légitimer le changement auprès de tous les acteurs concernés, la troisième vise à l'adaptation de ces derniers et dans la quatrième phase se focalise sur la manière dont le personnel touché intègre le changement.

Sachant que notre étude se concentre sur la troisième phase « la transition » (la mise en œuvre du changement).

Figure 08 : Modèle de gestion du changement



Source : (Gagnon, 2011)

1.2.1. Phase 01- Établir un diagnostic :

Cette phase consiste à établir un diagnostic clair et à répondre à la question "pourquoi changer?". Il est important que les personnes concernées comprennent pourquoi le changement est nécessaire et adhèrent à la conception du problème à résoudre, Goethe dit : « Donner à un homme un pourquoi et il supportera n'importe quel comment ».

Les dirigeants et les employés doivent être impliqués dans ce processus afin d'obtenir différents points de vue et parvenir à une compréhension commune de l'importance du changement. La réussite de cette phase dépend de la perception des défaillances de la situation actuelle par le personnel, du soutien des leaders et de la possibilité pour les acteurs concernés de faire des gains. Il est crucial de prendre en compte l'anxiété potentielle que cette phase peut engendrer chez le personnel et de maintenir un respect pour le passé et les contributions antérieures afin d'assurer la réussite du changement.

1.2.2. Phase 02- Dessiner le changement et établir un programme de réalisation :

Cette étape permet de répondre aux questions suivantes : **quoi changer et comment changer ?**, donc il est important de définir une vision claire de l'avenir, elle indique concrètement **où doit conduire le changement**. Cette vision doit être partagée, accessible et compréhensible pour tous les acteurs du changement, car elle joue un rôle clé dans la communication, l'adhésion, la réduction d'incertitude et l'ambiguïté relatives au changement.

Pour **comment changer**, il est primordial de prendre la capacité de l'organisation à changer, par la prise en compte de cinq déterminants : la culture, la structure, le leadership, le potentiel humain et le contexte. Concernant la culture, les organisations qui privilégient la simplicité et la flexibilité dans leur fonctionnement sont mieux gérer le changement en générale. Par rapport à la structure, les organisations qui responsabilisent leurs employés et concilient leurs attentes avec ceux de l'organisation, sont plus favorables à la réussite du changement. Au plan de leadership, il est essentiel de pouvoir compter sur les dirigeants pour favoriser activement le changement. En ce qui concerne le potentiel humain, il est nécessaire d'évaluer les ressources disponibles pour gérer le processus de changement, enfin, le contexte doit pris en compte la fréquence des changements, ainsi l'histoire des changements précédents, climat interne et les événements organisationnel récents. (Gagnon, 2011)

Ces deux phases (diagnostic, planification) sont considérées comme une étude d'impact, car elles constituent le premier livrable de l'étape des leviers, car leur contenu dépend largement des informations fournies par cette dernière. (Autissier & Moutot, 2023)

Une fois cette planification terminée, la prochaine étape du processus est la transition ou la mise en œuvre du changement, qui est au centre de notre étude.

1.2.3. Phase 03- Opérer la transition (la mise en œuvre) :

Notre étude se concentre sur cette phase du changement, elle consiste à passer de la situation actuelle à la situation désirable, deux sous-processus se déroulent simultanément durant la transition sont la désintégration des pratiques existantes et la reconstruction de nouvelles afin d'atteindre les objectifs fixés.

C'est une période de transition marquée par l'instabilité, l'incertitude et l'anxiété chez les employés, elle prend le plus de temps et demande plus d'attention, c'est pour cela les dirigeants doivent planifier et gérer rigoureusement pour cette phase, et faire appel aux théories psychologiques et sociologiques, afin de soutenir et accompagner l'adaptation du personnel à deux niveaux interdépendants : individuel et collectif

- **Au niveau individuel** : chaque personne réagit de manière distincte au changement en fonction de ses propres caractéristiques et de son contexte personnel, cela passe par quatre étapes : le choc, la remise en question, l'engagement et l'appropriation.
- **Au niveau collectif** : avec une communication claire et une collaboration entre les membres de l'organisation, une adaptation collective sera créée dans un environnement propice à l'acceptation du changement. (Gagnon, 2011)

Cette phase s'agit de la phase d'accompagnement du processus de changement, qui intervient immédiatement après le diagnostic et qui s'appuie sur des leviers identifiés par l'étude d'impact. Ces leviers sont la communication, la formation et l'accompagnement.

- a. **La communication** : est un moyen efficace d'échanger des idées et des expériences dans les processus de changement entre les parties prenantes, dans le but de l'expliquer, de le clarifier et de le conduire. Cette étape est importante si elle précède et accompagne d'autres leviers.
- b. **La formation** : dans le domaine du changement, la formation aux projets de changement est un levier important selon le type de changement pour les personnes impliquées, ce qui permet de mieux l'expliquer et d'acquérir facilement de nouvelles compétences qui contribuent à la réussite du changement. (Autissier & Moutot, 2023)
- c. **L'accompagnement** : C'est une étape complémentaire à la formation par la mise en œuvre des actions sur le terrain visant à suivre les individus dans le changement, et cela à travers trois actions :
 - **Le traitement des impacts** : Il est utilisé lorsque les personnes concernées par le changement en sont convaincues mais se posent des questions sur le « comment ».
 - **Le coaching** : Il est utilisé si les personnes impliquées dans le changement ont des difficultés à comprendre le changement.
 - **La création de nouveaux outils de gestion** : Il est utilisé lorsque les personnes concernées par le changement le rejettent.

Lorsque le temps, les outils et les ressources nécessaires ont été investis dans la transition, il est temps de passer à la dernière étape du processus de changement.

1.2.4. Phase 04- Assurer l'enracinement :

La dernière phase consiste à ancrer le changement dans l'organisation en assurant une intégration complète, en évaluant les résultats, si le problème identifié lors de la phase de diagnostic a été résolu et si le personnel a réellement adopté des nouveaux comportements, ainsi, en tirant des leçons de l'expérience. Cela permet de consolider les nouvelles pratiques et de créer une base solide pour l'avenir de l'organisation.

Les limites entre ces quatre phases du processus de changement restent incertaines. Leur durée diffère d'un changement à l'autre, d'une structure à l'autre, en réalité, d'un système d'action concret à l'autre. (Gagnon, 2011)

1.3. Les rôles des porteurs du changement :

Aujourd'hui, il est clair que le changement organisationnel met en évidence le rôle crucial des acteurs organisationnels dans la mise en place et la diffusion du changement. En effet, il est important de les identifier, de les connaître et de les caractériser pour spécifier leurs champs d'intervention, afin de conduire le changement adéquatement.

1.3.1. Le leader de l'organisation: Le leader joue un rôle crucial dans la conduite du changement en créant un contexte social fondé sur la confiance, en structurant le processus du changement, et contrôle le déroulement, mais surtout il doit exprimer la volonté et le besoin de changement, mettre en place et maintenir cette évolution. Un leader qualifié est ambitieux, possède une vision stratégique, surmonte les obstacles, gère l'incertitude et la résistance.

1.3.2. La Direction Générale : elle est responsable de la conception et de la décision stratégique de l'organisation, elle joue un rôle clé dans l'adoption, la réalisation et la concrétisation du changement. Elle collabore avec les leaders pour analyser la situation et identifier les écarts par rapport à la vision, ce qui créera une dynamique positive de changement.

1.3.3. Les cadres intermédiaires: sont les leaders du changement, ou les adaptateurs clés. Ils travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie et coordonnent entre le niveau institutionnel et le niveau technique de l'organisation. Leurs rôles consistent à :

- Concevoir et développer le processus de changement.
- Détecter les dysfonctionnements.
- Définir des objectifs à moyen et long terme.
- Identifier des solutions.
- L'intégration et la coordination des actions de l'entreprise.
- Prendre des décisions et mettre en œuvre la vision en collaboration avec la direction générale.
- Ils veillent à standardiser les connaissances, et les apprentissages à tous les niveaux hiérarchiques.

1.3.4. La fonction ressources humaines : Elle représente l'interface de toutes les autres fonctions de l'entreprise, et aujourd'hui parmi les principales compétences communes accordées à la fonction des ressources humaines est le

dynamisme structurel nécessaire pour gérer un changement organisationnel avec succès, ce qui permet à celle-ci de participer de manière efficace tout au long du processus de changement.

1.3.5. Les acteurs externes : Ces intervenants peuvent également aider l'organisation à élaborer la stratégie de changement en favorisant l'intégration des acteurs internes et en facilitant la réalisation des transformations envisagées. Les organisations font appel à des consultants externes en cas de conflits internes ou de situations difficiles à gérer, lorsque l'organisation manque de compétences techniques en interne et a besoin de conseils et d'orientation pour les actions à entreprendre. (Tarhi, 2021)

Il est clair que le changement, qu'il soit nécessaire ou volontaire, concerne avant tout les individus, il est donc essentiel de les impliquer pour une gestion du changement plus efficace et des résultats optimaux.

1.4. La gestion des résistances au changement organisationnel :

Étant donné que les employés sont habitués à la stabilité, tout changement au travail représente une menace pour eux. Leur réaction est donc de résister à ce changement.

1.4.1. La résistance au changement organisationnel :

La résistance individuelle au changement, selon la perspective classique, est caractérisée par un ensemble de comportements qui vont à l'encontre d'un changement désiré.

C'est un ensemble de signes positifs ou négatifs, individuels ou collectifs, apparents et résultant d'un changement, qui fait frein à ce dernier. (Sparnot, 2010)

Ces signes sont des réactions de blocage et de paralysie de l'action, l'inertie, la fuite, le rejet, le sabotage, l'opposition, l'agressivité..., que de nombreux chercheurs considèrent comme la nature humaine en quête de sécurité et de stabilité. (Mucchielli, 2020)

1.4.2. Les formes de la résistance au changement :

Il existe trois types de résistance au changement, chacune ayant des caractéristiques indiquées dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : Les formes de la résistance au changement

| Ouverte | Déguisé | Passive |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Des grèves. - Baisse de productivité. - Mauvaise qualité de travail. - Voire de sabotage. | <ul style="list-style-type: none"> - Aggravation des retards. - L'absentéisme. - Demande des transferts et démissions. - Perte de motivation. - Augmentation d'accidents et des erreurs. | <ul style="list-style-type: none"> - Non-participation aux propositions de changement. - Absence d'adhésion. |

Source : (Chami, 2017)

1.4.3. Atténuation des résistances au changement :

Kotter et Schlesinger (1991) ont proposé six approches pour surmonter la résistance au changement :

- a. **L'éducation et la communication** : il est nécessaire que la correcte information liée au changement soit transmise au bon moment et de la bonne manière car cela contribue à réduire l'anxiété et à atténuer les résistances des personnes concernées.
- b. **La participation** : La participation des acteurs est nécessaire pour diffuser l'information sur le changement, cela contribue à sa réussite et à réduire les résistances.
- c. **L'appui et le soutien** : Le soutien de la direction aux acteurs concernés est essentiel lors des changements, car il les aide à réduire le stress lié aux nouvelles transformations en les formant et en les guidant.
- d. **Négociation et accord** : fournir des incitations aux acteurs pour les encourager et les pousser à participer au processus de changement, ce qui contribue à réduire leur résistance.
- e. **La coopération** : impliquer les leaders de la résistance dans le processus de changement et leur confier la responsabilité de la prise des décisions.
- f. **La coercition** : elle consiste à forcer certains travailleurs à accepter le changement en prenant certaines mesures comme la menace de mutation ou de licenciement, les dirigeants la considèrent comme une dernière solution possible. (Tarhi, 2021)

Selon d'autres chercheurs, Il n'existe pas toujours des solutions pour surmonter ou éliminer la résistance au changement, dans certains cas, cette résistance est tolérée en attendant le

changement fasse ses preuves, et dans d'autres cas, la résistance l'emporte sur le désir de changement. (CHELALI, 2018)

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

La gestion des résistances dans le processus de la conduite du changement a des avantages, sont:

- Transparence de la gestion du processus de changement
- Promouvoir une communication efficace entre supérieurs et subordonnés, permettant un échange et une circulation corrects de l'information.
- Assurer un climat de confiance.
- Engagement et participation des travailleurs au processus de changement.
- Promouvoir l'esprit d'équipe.
- Faciliter la transition. (Gagnon, 2011)

2. Le leadership :

Les leaders sont les piliers de l'entreprise, c'est pourquoi le leadership joue un rôle crucial dans l'organisation. Dans cette partie nous présenterons la définition de leadership et de leader, les styles et son relation avec la gestion de résistance au changement.

2.1. Définition :

Northouse dit : « *Le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un objectif commun* ». (G.Nourthouse, 2016)

Et selon Meyer et al (2004) « *le leader entraîne les autres par sa capacité d'attractivité et conduit une équipe vers la performance durable* ». (Florence & Plane, 2016)

Le leadership est un processus dans lequel un ou plusieurs membres cherchent à influencer et à orienter le comportement des autres membres vers une action sociale spécifique, ce qui aboutira à la satisfaction des besoins du groupe ou de l'individu. (Allem & Chelil, 2019)

Gary Yukl a défini le leadership est le processus qui cherche à atteindre des objectifs communs grâce à l'influence du leader sur les efforts des individus ou des groupes, en déterminant ce qu'ils doivent faire et comment. (LARRAS & KARECHE, 2022)

2.2. Les styles de leadership :

D'après les recherches de Goleman (2001), il a proposé six styles de leadership en relation avec les caractéristiques personnelles des dirigeants, qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Les six styles de leadership

| N° | Style | Caractéristiques |
|----|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Directif | <ul style="list-style-type: none"> - Plus autoritaire. - Prendre les décisions sans discussion avec les subordonnées. - Exerce la méthode du micro-management. - Oblige ses collaborateurs à travailler sous pression. - N'a pas une vision globale. |
| 2 | Chef de file | <ul style="list-style-type: none"> - Moins autoritaire. - Ne favorise pas l'autonomie. - Vise à obtenir un niveau élevé de la performance. - Efficace pour atteindre rapidement les résultats souhaités. |
| 3 | Visionnaire | <ul style="list-style-type: none"> - Séduisant et vecteur de passion et d'enthousiasme. - Basé sur les qualités personnelles d'un leader charismatique. - Donne une vue d'ensemble et globale. - Guide les équipes vers une performance durable. - A un impact considérable sur ses collaborateurs. |
| 4 | Collaboratif | <ul style="list-style-type: none"> - Vise à atteindre l'harmonie et améliorer la cohésion. - Encourager les échanges et saisir les attentes de l'équipe. - Utilisé pour réduire les conflits et satisfaire les employés. - Motiver les équipes et améliorer le climat social. |
| 5 | Participatif | <ul style="list-style-type: none"> - S'intéresse aux suggestions de ses employés. - Cherche à exploiter l'intelligence collective - Promouvoir la discussion et le dialogue. - Encourage la créativité et l'innovation. - Fondé sur l'empathie. - Efficace qu'à moyen terme. |
| 6 | Coach | <ul style="list-style-type: none"> - Contribue à l'avancement des employés. - A pour but de former des équipes compétentes et autonomes. - Basé sur le soutien psychologique offert aux employés. - Crée de la satisfaction au travail. - S'applique à moyen et long terme. |

Source : (Florence & Plane, 2016)

Daniel Goleman (2000) souligne qu'il est important que les dirigeants mélangent leur style de leadership avec d'autres styles en fonction de la situation, les personnes et le contexte.

2.3. Les compétences nécessaires du leader :

- Le leader :

Il s'agit d'un individu qui, au sein d'un groupe ou d'une organisation, prend l'initiative, il vise à mettre en œuvre sa vision pour faire progresser l'entreprise, il dirige de façon créative, en influençant positivement ses collaborateurs et les autres membres de l'organisation. Le leader possède le monopole du commandement.

Les leaders peuvent être de divers niveaux hiérarchique, en fonction de leur capacité à influencer les autres et à contribuer au succès global de l'entreprise, ils peuvent être des managers, des coaches, dirigeants ou des directeurs.

- a. **Le manager** : est responsable de l'organisation et de la réalisation des activités de l'entreprise. Il joue un rôle essentiel dans la hiérarchie et joue un rôle de médiateur entre les employés et les responsables. Autrement dit, le manager est responsable des employés. (Culture RH, 2022)
- b. **Le coach** : est l'accompagnateur qui développe les capacités des employés de l'organisation pour améliorer leur performance et les orienter vers une participation efficace aux activités de l'organisation, afin d'assurer l'atteinte de ses objectifs. (Brahiti , 2022)
- c. **Le dirigeant** : est un membre de l'entreprise, qui assure sa conduite, prend les décisions quotidiennes liées à la gestion de l'entreprise, et a donc des responsabilités juridiques et stratégiques d'une importance primordiale. (Vincent & Hadj, 2008)
- d. **Le directeur** : il sert généralement de cadre supérieur pour l'unité et superviser les opérations quotidiennes de l'unité commerciale ou de l'organisation. Il est responsable sur la stratégie, la structure, les budgets, les personnes, les résultats financiers et les paramètres de tableau de bord, vise à créer et met en œuvre une stratégie afin de développer l'activité de l'entreprise. (Frédéric, 2022)

- **Les compétences du leader :**

John Quincy Adams, sixième président des États-Unis disait : « *Si vos actions inspirent les autres à rêver davantage, apprendre davantage, faire davantage et devenir davantage, alors vous êtes un leader* ». (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)

Un bon leader doit :

- Motiver et encourager les collaborateurs afin de les adhérer.
- Avoir une vision et objectifs partagés.
- Capacité d'influence.
- Valoriser les compétences de ses collaborateurs.
- Etre à l'écoute de son équipe. (Autissier, Johnson, & Metais-Wiersch, 2018)
- Savoir déléguer et faire confiance.
- Oser de prendre des risques.
- Savoir gérer les conflits et le stress.(Marrakchi, 2017)
- Savoir gérer les changements et les résistances au changements.

2.4. Le rôle clé du leader dans l'entreprise :

Un leader joue un rôle crucial dans l'entreprise, avec une série de responsabilités, parmi lesquelles les plus cruciales sont :

- Il doit établir une vision claire pour le futur de l'entreprise et élabore une stratégie précise pour concrétiser cette vision.
- Il doit instaurer un environnement de travail positif et motivant, où les collaborateurs se sentent valorisés. De plus, il doit être capable de les inspirer à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- Il doit être apte à prendre des décisions rapides et efficaces. (Ovretveit & Anthony , 2011)

3. La relation entre le leadership et la gestion des résistances au changement organisationnel :

Dans le cas du changement organisationnel, il y a ceux qui le soutiennent et d'autres qui le refusent, dans cette situation, le leader cherche à comprendre les raisons de chaque cas, afin de mettre en œuvre le changement sans complications.

Les raisons pour accepter le changement :

- La capacité du leader à convaincre le changement.
- L'adhésion au changement soit par le respect de l'autorité et la légitimité du changement, soit par la crainte des effets négatives en cas de résistance.
- La confiance au leader grâce à son expérience.
- Fournir une meilleure image future sur le changement.
- Comprendre les avantages personnels au fait de changer.

Les raisons pour refuser le changement :

- Ne pas faire confiance au changement.
- Ignorance de l'importance du changement.
- Ne pas comprendre le changement et son objectif.
- Peur des conséquences négatives du changement sur le plan personnel et de son impact sur le statut et le pouvoir.
- La résistance au changement vient de leur refus de voir leur indépendance contrôlée par d'autres.
- Pression et charge de travail. (Villemus, 2018)

Le rôle du top management est d'élaborer une vision et une stratégie pour mettre en œuvre le changement, d'encourager un groupe d'employés à le soutenir. Pour faciliter ce processus et éviter les complications et les résistances, il est préférable de permettre aux travailleurs de prendre la décision de changer de leur unité conformément à la vision et à la stratégie. Les leaders doivent soutenir, motiver et fournir les moyens nécessaires pour mettre en œuvre le changement, « *mais ne doivent pas dicter les détails du (comment ?). C'est le (pourquoi ?) qui compte.* » (Villemus, 2018)

Cela confirme que les leaders contribuent efficacement à gérer la résistance au changement, montrant ainsi la relation entre eux, soulignant leur rôle essentiel dans la réussite du processus de changement organisationnel.

Ce chapitre a établi les fondations théoriques essentielles pour comprendre la conduite du changement et le leadership dans un contexte organisationnel. En premier lieu, la revue de littérature a retracé l'évolution historique de ces concepts et analysé les études antérieures, situant notre recherche dans le cadre existant. Par la suite, dans le cadre conceptuel nous

avons détaillé les différentes dimensions du changement organisationnel, les processus, le rôle des acteurs du changement et la gestion de la résistance. En parallèle, nous avons défini le leadership, exploré ses styles et compétences, et souligné son rôle crucial dans l'entreprise. Enfin, nous avons examiné la relation entre leadership et gestion des résistances démontrant l'importance d'un leadership efficace pour surmonter les obstacles et faciliter le changement. donc ce chapitre théorique fournit une compréhension approfondie et intégrée des dynamiques de changement et de leadership, il crée une base solide pour les chapitres suivants.

CHAPITRE 2 :
CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le cadre méthodologique est essentiel pour garantir la rigueur et la validité de toute recherche. Ce chapitre présente la méthodologie de recherche et le contexte organisationnel de notre étude.

Dans la première section, nous décrivons la posture épistémologique, et l'approche méthodologique, et les techniques de collecte de données, incluant la documentation, l'observation et les entretiens. D'autre part, la seconde section offre une vue d'ensemble de l'organisme d'accueil, son historique, sa structure organisationnelle, et nous examinerons le changement organisationnel mise en œuvre en son sein, fournissant ainsi le cadre nécessaire pour comprendre les dynamiques de notre étude.

Section 1: Méthodologie de la recherche :

Nous avons utilisé une méthodologie de recherche rigoureuse afin d'obtenir des résultats fiables et vérifiables. Dans cette partie, nous présentons notre position épistémologique, notre approche méthodologique, ainsi que les méthodes de collecte des données que nous avons choisies.

1. Posture épistémologique :

Afin de répondre à l'objectif de notre étude, nous avons adopté une posture épistémologique constructiviste qui souligne la connaissance se construit socialement à travers l'interaction entre les individus et la différence de leurs points de vue au sein de l'organisation. « *Le constructivisme est la reconnaissance du fait que la réalité est un produit de l'intelligence humaine en interaction avec l'expérience du monde réel* ». (DEHBI & ANGADE, 2019)

Pour cela nous avons utilisé une approche qualitative vise à explorer les différentes perspectives et expériences des individus impliqués dans le phénomène étudié, par un mode de raisonnement inductive consiste à partir des données empiriques recueillies sur le terrain à travers des outils spécifiques, pour développer des concepts et des théories, « *En développant les théories, les chercheurs agissent généralement de manière inductive* ». (DEHBI & ANGADE, 2019)

2. Approche méthodologique :

« *Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants* ». (Pope & Mays, 1995)

Pour une compréhension et une analyse plus approfondie d'un phénomène, des sujets ou des faits, et pour formuler des bonnes questions, l'approche qualitative est plus appropriée, cette dernière permet d'obtenir des données de qualité pour la recherche.

Puisque l'objectif de notre étude s'articule autour du rôle des leaders dans la conduite du changement, et pour une compréhension approfondie des aspects humains, sociaux et organisationnels liés à notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative, le choix de cette approche nous a permis de recueillir plus des données qui sont difficilement quantifiables, à travers ses outils et instruments comme l'observation et les entretiens qui nous apportent des informations riches et détaillées, et ainsi une compréhension plus en profondeur du sujet étudié sur le terrain, ce qui est utile pour générer des hypothèses à la fin de la recherche.

Nous avons choisi la méthode qualitative pour faciliter la collecte de données difficiles à mesurer par la méthode quantitative, et à cet égard nous distinguons les deux méthodes dans le tableau suivant :

Tableau n°4 : La différence entre l'étude qualitative et l'étude quantitative

| Qualitative | Quantitative |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> -Comprendre ou expliquer un phénomène. -Méthodes de collecte des données : les observations, les entretiens. -Nombre réduit d'enquêtés. -Les résultats sont exprimés avec des mots. -Subjective. -Plusieurs vérités. -Libre expression du répondant. | <ul style="list-style-type: none"> -Prouver ou démontrer des faits. -Méthodes de collecte des données : un sondage, un questionnaire. -Grand nombre d'enquêtés. -Les résultats sont exprimés sous forme de données chiffrées. -Objective. -Une vérité unique. -Questions imposées au répondant. |

Source : élaboré par nous même

Notre étude qualitative a été menée en trois phases :

- a. **Préparation :** la revue de littérature a grandement contribué à élargir nos connaissances et à enrichir notre étude, nous a également donné une idée sur la

structure de notre recherche, ainsi que sur le choix de la méthodologie appropriée pour répondre à notre question de recherche.

- b. Réalisation :** et pour répondre à notre question de recherche, nous avons utilisé différentes méthodes et instruments pour mener la recherche et collecter les données et les informations nécessaires, notamment la documentation, l'observation et les entretiens.
- c. Analyse :** C'est la dernière phase de notre enquête, elle consiste à traiter les données recueillies par le logiciel NVIVO, suivie d'une explication des résultats obtenus.

3. Collecte des données et instruments de mesure :

Pour rendre notre étude efficace, nous avons utilisé certains outils pour collecter des informations et des données, à savoir :

- 3.1. La documentation :** elle est considérée comme une étape préparatoire avant l'étude empirique, qui permet d'enrichir et d'élargir nos connaissances en consultant des documents pertinents qui fournissent des informations utiles, notamment des ouvrages, études et articles scientifiques, SNDL (Système National de Documentation en Ligne), plus les documents internes fournis par l'entreprise d'accueil.
- 3.2. L'observation :** il s'agit d'une méthode qualitative utilisée comme outil supplémentaire pour analyser le monde réel grâce à l'observation directe du lieu de travail, des processus, des comportements et des attitudes. Nous avons utilisé l'observation non-structurée, elle permet d'offrir une vision globale des situations ou des comportements étudiés, et de recueillir plus d'informations sans schéma d'observation défini, ou de règles formulées à l'avance.
- 3.3. L'entretien :** c'est une méthode plus connue dans les études qualitatives, il s'agit d'une discussion entre l'enquêteur et l'enquêté, permettant de collecter des données verbales à travers des questions, pour atteindre un objectif précis. L'enquêteur peut choisir un type d'entretien parmi les trois types : **l'entretien directif, l'entretien semi-directif, l'entretien non-directif.**

Tableau n°5 : Les types d'entretien

| Type d'entretien | Définition |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Directif | Une conversation stricte entre les deux parties, avec des questions bien définies. Le répondant n'a pas la liberté de répondre, seulement des réponses en fonction des questions, ou oui/non. |
| Semi-directif | L'intervieweur pose des questions ouvertes et préparées, souvent classées dans un guide d'entretien, avec une certaine liberté dans des réponses. |
| Non-directif | Il s'agit d'une conversation large et libre entre les deux parties, sans questions préparées et structurées. L'intervieweur commence par introduire un sujet et laisse la liberté à l'interviewé de répondre. |

Source : élaboré par nos soins

Dans notre étude nous avons adopté le type **semi-directif** en raison de :

- Permettent de guider la discussion avec les questions préétablies.
- La liberté laissé aux interviewés de répondre aux questions, nous permettant d'obtenir plus d'informations.
- Offrant des données riches et détaillées.
- Permettent de mieux comprendre le contexte et les nuances des réponses, ce qui est crucial pour une analyse qualitative détaillée.

A l'aide d'un guide d'entretien destiné aux porteurs de changement, qui sont les principaux acteurs de cette transformation, afin de recueillir une grande quantité d'informations utiles pour notre étude, Celle-ci est passée par trois étapes :

- a. Elaboration des questions classées dans un guide d'entretien.
- b. Lancement des entretiens avec les interviewés.
- c. Analyse des données recueillies par la méthode qualitative qui commence par la retranscription des entretiens, codage des données enfin traitement des données.

3.3.1. Le guide d'entretien :

C'est un document qui regroupe l'ensemble des thèmes ou des questions à aborder lors d'un entretien, pour un objectif précis.

Notre guide d'entretien est structuré comme suit :

- **Introduction** : présentation de l'intervieweur, l'objectif de l'étude et de l'entretien, conditions de l'entretien.
- **Liste des thèmes/questions** : nous avons abordé cinq thèmes, avec des questions dans chaque thème, sont comme suit :

Thème 1 : Informations sur l'interviewé.

Thème 2 : La conduite du changement au sein de l'organisation.

Thème 3 : Le rôle des porteurs de changement lors de sa mise en œuvre.

Thème 4 : L'influence de leadership sur le changement organisationnel.

Thème 5 : Les résistances au changement organisationnel.

Enfin, un remerciement pour la personne interrogée.

3.3.2. La population étudiée :

Dans notre étude, la population est les interviewés, et ce sont les responsables qui conduisent le projet de changement durant sa phase de la mise en œuvre, qui ont également à la tête de la Division Des Ressources humaines (DRH) au sein de la direction de distribution d'électricité et du gaz -Chlef-. Nous avons réalisé quatre entretiens avec les porteurs du changement chargés de sa mise en œuvre.

Le choix des personnes à interroger pour les entretiens semi-directifs est basé sur leurs expériences, leurs connaissances, leurs contributions et leurs rôles dans la conduite du changement au sein de l'organisation. Nous avons également jugé utile de sélectionner des personnes aux profils variés afin d'obtenir davantage d'informations et de mieux comprendre, ils sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°6 : Les interviewés sélectionnés

| Interviewés | Poste occupé | Ancienneté | Date d'entretien |
|--------------------|--------------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| I1 | Cadre de gestion | 33 ans | 12/05/2024 |
| I2 | Chef de service développement et formation | 15 ans | 12/05/2024 |
| I3 | Chef de division RH | 25 ans | 14/05/2024 |

| | | | |
|----|-----------------------------------|--------|------------|
| I4 | Chef de service Administration RH | 12 ans | 16/05/2024 |
|----|-----------------------------------|--------|------------|

Source : réalisé par nos soins

3.3.3. Traitement des données :

Il existe deux méthodes d'analyse de données qualitatives sont l'analyse sémantique et l'analyse statistique. Pour analyser les données recueillies lors de notre enquête basée sur des entretiens semi-directifs, nous avons adopté une approche de traitement sémantique, cette méthode fournit des descriptions riches et détaillées du contenu des données, en explorant les concepts, les thèmes et les relations entre les mots et les phrases à l'aide de logiciel NVIVO.

Section 2 : Le contexte organisationnel :

Nous avons choisi la société SONELGAZ pour mener notre étude sur le terrain, est une organisation spécialisée dans la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz. SONELGAZ l'entreprise leader dans ce secteur en Algérie, possède cinq décennies d'expérience au service du développement économique et social.

1. Historique et évolution de SONELGAZ :

La société a été fondée le 28 juillet 1969, en remplacement de l'ancienne entreprise EGA (Électricité et Gaz d'Algérie), depuis sa création, elle a connu plusieurs modifications de statut et des restructurations.

« De l'électricité et du gaz algériens à SONELGAZ aujourd'hui, plus d'un demi-siècle d'existence ... »

1949 : la création du EGA « électricité et gaz d'Algérie ».

1969 : la transformation du EGA à SONELGAZ « Société nationale d'électricité et de gaz

1983 : la restructuration de SONELGAZ, et l'émergence de 6 filiales (**KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGAZ, INERGA, ETTERKIB, AMC**)

1991 : transformation de la nature juridique à un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

2002 : SONELGAZ de EPIC à SPA (société par action)

2004 : SONELGAZ est devenue un groupe « HOLDING » en se restructurant sous forme de filiales chargées des activités de base (**SPE, GRTE, GRTG**)

2006 : Restructuration de la fonction de distribution en 4 sociétés (SD Alger, SD Centre, SD Est et SD Ouest)

2009 : finalisé la restructuration de SONELGAZ.

2011 : La Holding Sonelgaz et ses filiales forment un ensemble appelé le "Groupe Sonelgaz".

2014 : la création de la société GEAT, et HYENCO.

2017 : Une nouvelle organisation de la Distribution.

2020/2021 : Une nouvelle stratégie pour de nouveaux horizons.

Actuellement, SONELGAZ est un groupe industriel composé de 14 filiales exerçant des activités de base.

2. Présentation de l'organisme d'accueil :

2.1. La Direction de Distribution d'électricité et du gaz de CHLEF :

C'est une concession affiliée à la Région de Distribution de Blida (RDB), chargée par la distribution d'électricité et du gaz, au niveau de la willaya depuis 1978, le nombre de ses employés selon l'année 2024, est de 849 travailleurs, y compris les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution, possède 10 agences commerciales, 6 districts du Gaz et 6 districts d'électricité. Située à hay Al-Horria, route Ténès-Chlef. Ses missions sont :

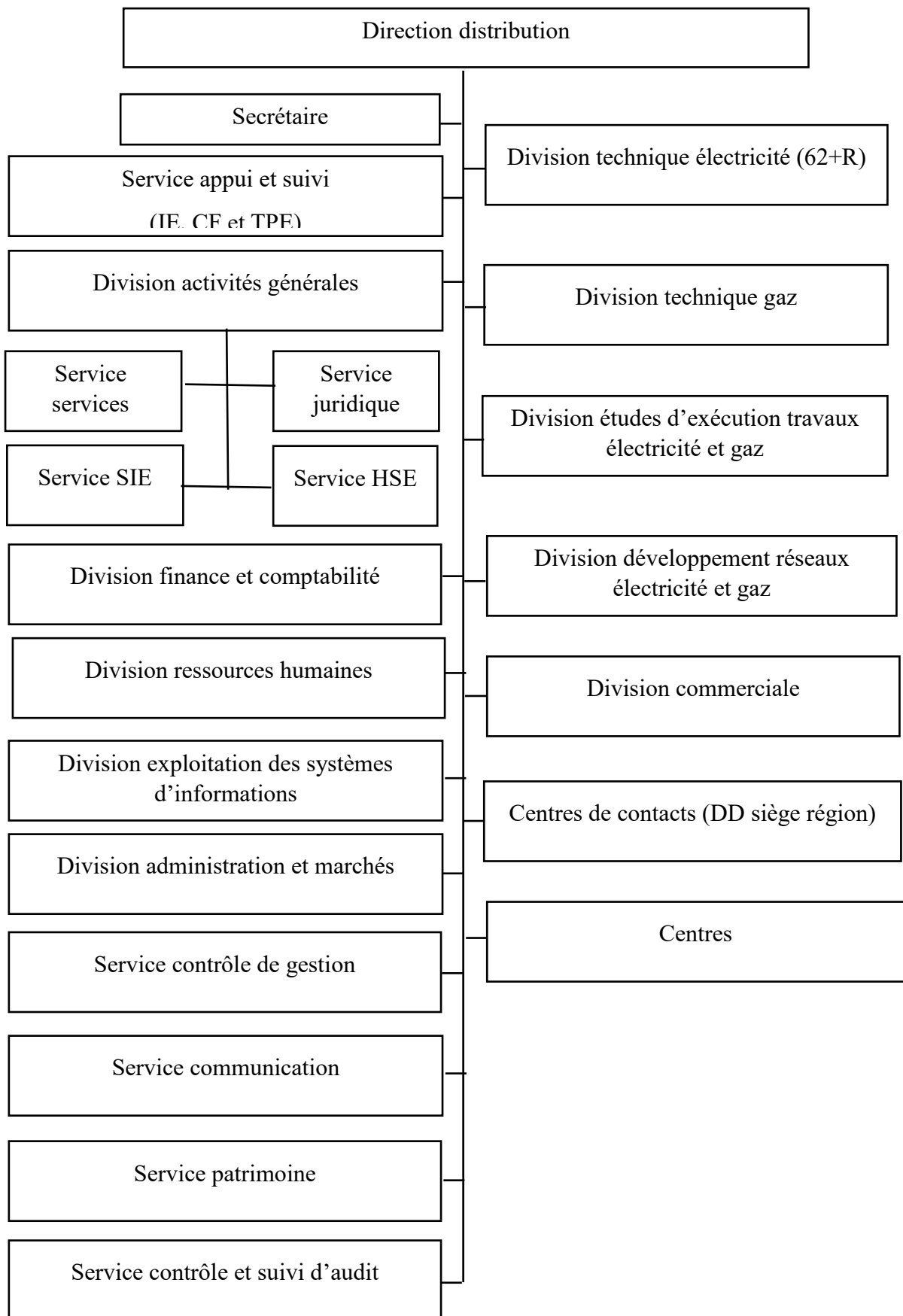
- Veiller à la mise en œuvre des orientations stratégiques et s'inscrire dans les politiques générales définies par la région de la société de distribution
- S'assurer de la mise en œuvre et l'application des doctrines et politiques dans les différents domaines des activités de la distribution de l'électricité et du gaz.
- S'assurer et participer à l'application des missions de service public dans le cadre des contrats de concessions.
- Contribuer à la fixation des conditions de qualité de service au moindre coût des activités de commercialisation, -Contribuer au développement des services énergétiques en électricité et en gaz.

- Assurer le suivi de la réalisation des objectifs économiques par l'amélioration de la gestion en recherchant une plus grande synergie et une maîtrise des coûts.
- Veiller à la préservation et à la protection du patrimoine de la Société.
- Assurer la pré-consolidation des informations de gestion transmises par les différentes structures rattachées à la Direction de Distribution.
- Assurer le reporting régulier d'informations en tenant compte des échéanciers affichés. (Document interne)

2.2. L'organigramme de La Direction de Distribution de CHLEF :

L'organigramme suivant présente l'organisation actuelle de La DD de Chlef :

Figure n°9 : l'organigramme actuel de la DDC



2.3.Division des Ressources Humaines :

Elle est responsable de la mise en œuvre de la politique générale de l'établissement en ce qui concerne le développement et la gestion des ressources humaines, la surveillance de leurs activités et le contrôle de leurs dossiers, ainsi que de relier et de coordonner ses différents services, ou ceux situés au niveau de ses centres affiliés. Il existe deux services affiliés à cette département :

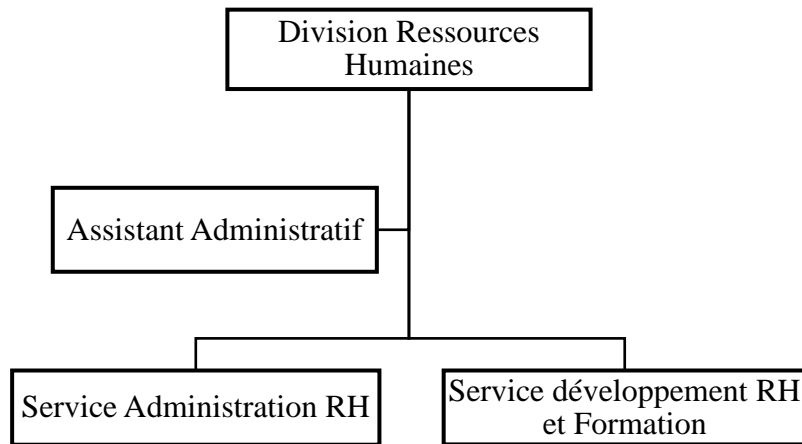
2.3.1. Service administration des ressources humaines : il supervise les salaires, les primes, la retraite, etc., c'est-à-dire qu'il suit le parcours professionnel du travailleur et les circonstances qui l'entourent depuis son arrivée dans l'organisation, ses tâches comprennent :

- Assurer la tenue des dossiers administratifs.
- Préparation des salaires mensuels des utilisateurs.
- Suivi les absences rémunérées et non rémunérées.

2.3.2. Service développement des ressources humaines et de la formation : Le chef du service met en œuvre la politique générale de l'organisation en ce qui concerne la formation, en effectuant les actions suivantes:

- Superviser la gestion et le suivi des travailleurs inscrit à la formation dans diverses écoles et instituts.
- Coordination entre tous les services de formation, qui assure également le suivi des différents types de formations.
- Élaborer les plans de formation annuels en tenant compte des perspectives futures et des prévisions.

Figure n°10 : Organigramme de la Division Ressources Humaines



Source : Document interne de l'entreprise

3. Le changement organisationnel au sein de SONELGAZ (Direction de Distribution de Chlef) :

Récemment, le PDG de Sonelgaz a entrepris des ajustements au sein de certaines sociétés du Groupe Sonelgaz, ces mouvements sont nécessaires pour concrétiser la stratégie "Sonelgaz 2035" du groupe, mettant ainsi le management du changement au centre des préoccupations de Sonelgaz. Ces initiatives témoignent de la volonté de Sonelgaz d'instaurer des réformes efficaces dans son organisation et son fonctionnement, visant à anticiper et à corriger toutes les externalités négatives pouvant impacter les activités du groupe, particulièrement dans les domaines de l'ingénierie et des travaux, étant donné l'importance des projets stratégiques en cours dont ces sociétés sont chargées. Ainsi que ces changements sont pour le but d'assurer un développement économique à long terme, de rationaliser les dépenses, de maîtriser les coûts, d'accroître l'efficacité dans l'exercice des différents métiers et à mutualiser les ressources. Ce processus a permis de réduire significativement le nombre d'entreprises affiliées au Groupe Sonelgaz, passant de 36 à 14 entreprises, à la suite de la fusion et absorption de plusieurs sociétés.

Afin de mettre en œuvre cette démarche, Sonelgaz a créé les meilleures conditions pour opérer une transformation positive de l'esprit d'initiative de ses salariés et améliorer la pratique du service public.

A cet égard, l'amélioration de l'efficacité de la gestion et la recherche d'un leadership plus performant pour les entreprises du groupe figurent parmi les priorités du plan stratégique de Sonelgaz.

Cette transformation, initiée par la Direction Générale, concerne aussi la Direction de Distribution d'électricité et du gaz de Chlef, qui est actuellement en train de mettre en place un nouvel organigramme en raison de la réorganisation de l'entreprise, sous la supervision de la Division des Ressources Humaines. Ce changement a eu des conséquences et des difficultés au niveau de la DDC, ses responsables font tout leur possible pour le mettre en œuvre progressivement, et faire face les défis pour assurer le succès de cette transition.

Ce chapitre a établi les bases méthodologiques de notre recherche. Nous avons ainsi adopté une posture épistémologique constructiviste et une approche qualitative, soutenue par des outils de collecte de données bien définis, notamment des entretiens semi-directifs basés sur un guide d'entretien. Ensuite, nous avons présenté l'organisme d'accueil et dressé un état des lieux du changement organisationnel en son sein, constituant ainsi le cœur de notre étude. En exposant ces aspects en détail, nous avons préparé le terrain pour l'analyse approfondie des données recueillies dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3 :
PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES
RÉSULTATS

Ce dernier chapitre est consacré à la présentation et à la discussion des résultats de notre recherche. Après avoir établi les fondations théoriques et méthodologiques, ainsi que décrit le contexte organisationnel de notre étude, nous allons maintenant analyser les données recueillies pour répondre à notre question de recherche. Dans un premier temps, nous présenterons les résultats obtenus à partir des entretiens semi-directifs. Ensuite, nous discuterons ces résultats à la lumière de la revue de littérature établie. Ensuite, nous terminerons ce chapitre par la proposition des suggestions pour les problèmes identifiés dans notre étude.

Section 1 : Présentation et discussion des résultats :

Dans cette partie, nous présenterons les résultats de notre étude qualitative, nous exposerons les verbatims et les propos évoqués par nos interviewés autour des thèmes abordés lors de nos entretiens.

1. Informations sur les interviewés :

Nous avons eu l'occasion d'interroger un groupe de quatre employés ayant des profils variés, qui se présentent comme suit:

Tableau n°7 : Informations sur les interviewés

| Interviewés | Genre | Poste occupé | Ancienneté |
|--------------------|--------------|--------------------------------------------|-------------------|
| 1 | Homme | Cadre de gestion | 33 ans |
| 2 | Homme | Chef de division RH | 25 ans |
| 3 | Femme | Chef de service développement et formation | 15 ans |
| 4 | Femme | Chef de service administration RH | 12 ans |

Source : Réalisé par nous-même

2. La conduite du changement au sein de l'organisation :

Tableau n°8 : Résultats des verbatims sur la conduite du changement au sein de l'organisation

| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | « La nécessité de mettre en œuvre la nouvelle stratégie "Sonelgaz 2035" du groupe » « Nous avons commencé d'appliquer le nouvel organigramme à fur et à mesure » |
| I2 | « C'est l'un des facteurs permettant d'atteindre les objectifs de la stratégie Sonelgaz 2035 ». « Actuellement, nous sommes en train de mettre en œuvre cette nouvelle organisation et de mettre en place le nouvel organigramme, » |
| I3 | « En raison de plan stratégique de Sonelgaz 2035 qui vise à garantir un développement économique à long terme, et la réorganisation de notre organisation fait partie de ce plan » « Nous avons commencé la mise en œuvre directement » |
| I4 | « Une réorganisation de l'organigramme conformément à la nouvelle stratégie décidée par le PDG » « Nous travaillons sur le positionnement du personnel dans le nouvel organigramme, et le redéploiement des agents et des travailleurs de SAH » |

Source : Réalisé par nous-même

Ce premier thème vise à explorer les aspects fondamentaux de la conduite du changement au sein de la DDC, en abordant **les questions du quoi, du qui, du pourquoi et du comment**. Tous les interviewés ont exprimé un consensus sur le contenu et les acteurs du changement, confirmant que celui-ci était motivé par la nouvelle stratégie "SONELGAZ 2035", le PDG a entrepris des mouvements dans la structure du Groupe Sonelgaz, ce mouvement c'est la deuxième plus grande opération après celle de la filialisation en 2017, cette initiative démontre l'engagement de la société à mettre en œuvre des réformes efficaces pour améliorer sa structure et son fonctionnement, dans le but d'anticiper et de corriger les éventuelles retombées négatives externes pouvant impacter les activités du groupe, il a veillé à fournir les meilleures conditions pour mener à bien ces transformations majeures, afin d'assurer la durabilité et la croissance du groupe. Dans cette optique, une nouvelle refonte a été entreprise au niveau de la DDC, comprenant une réorganisation de son organigramme, qui est supervisé par les responsables de la Division RH, ainsi que la régularisation de la situation des travailleurs de SAH, qui ont été intégrés dans la DDC en raison de maintien d'une seule société de protection et de surveillance par une opération de fusion/absorption par la SWAT des trois sociétés SAR, SAT et SAH.

Ils ont souligné que cette décision de ce changement avait été prise par le PDG du groupe Sonelgaz, et qu'ils devaient juste la mettre en œuvre.

Ensuite, nous sommes passés à la question "comment", ce qui signifie le processus adopté pour mettre en œuvre ce changement, il a été expliqué de manière précise par les interviewés. Ils ont souligné qu'il est appliqué de manière rigoureuse et supervisé personnellement par le PDG à chaque étape et dans toutes les opérations. En commençant par définir les stratégies de mise en œuvre, les appliquer et enfin les valider par le PDG à travers des décisions finales.

Étant donné que nos interviewés sont tous proviennent du DRH, ils ont décrit leurs responsabilités lors de la conduite de ce processus, notamment en travaillant ensemble avec leur équipe sur le repositionnement des employés dans le nouvel organigramme, et organiser le déroulement de travail de tous les nouveaux services, c'est un travail qui nécessite de passer par plusieurs processus pour le mettre en œuvre, et un suivi quotidien pour éviter les erreurs et garantir un travail impeccable.

Comme dans tout processus de changement, des difficultés ont été rencontrées. Ils ont mentionné que la mise en œuvre de ce changement a été entravée par une multitude de problèmes et de difficultés, qui persistent encore aujourd'hui en raison des changements constants, la plupart de ces problèmes sont des problèmes opérationnels, ils tentent de les résoudre le plus rapidement possible.

Dans ce premier thème spécialement, les interviewés ont donné des réponses presque similaires à toutes les questions, nous avons donc regroupé leurs réponses et les présentées globalement à partir de notre compréhension de celles-ci.

3. Le rôle des leaders lors de la mise en œuvre du changement :

Après avoir obtenu une vue d'ensemble du changement organisationnel au sein de la DDC, nous avons voulu comprendre **le rôle ou la contribution des leaders dans le processus de la mise en œuvre du changement**. Selon I1, démontre son rôle en facilitant le processus grâce à une coopération et une coordination étroite avec les membres de la DRH, garantissant ainsi une mise en œuvre efficace. I2, dans son rôle, contribue au processus de changement en mettant en œuvre des stratégies visant à gérer efficacement ces changements, assurant ainsi une performance optimale, ainsi qu'il prend des décisions en collaboration avec la DG. I3, a souligné son implication à toutes les étapes, de la supervision du travail à la répartition des tâches au sein de l'équipe, recherche des solutions, clarifie les points d'interrogation, vérifie la mise en œuvre et supervise le déroulement de ce changement et veille attentivement à chaque détail de cette transition pour garantir le succès du processus de changement. I4 a mentionné qu'il est chargé d'informer les employés des décisions prises, de suivre

l'avancement du travail, d'identifier les écarts par rapport aux plans et d'apporter les ajustements nécessaires. Il participe activement au processus de changement en effectuant diverses tâches, notamment en répartissant les responsabilités au sein de l'équipe. Lors des entretiens, nous avons appris qu'ils collaborent tous pour faciliter et accélérer l'exécution des tâches, ce qui entraîne d'une efficace performances.

Tableau n°9 : Résultats des verbatims sur le rôle des leaders dans le processus de la mise en œuvre du changement au sein de l'organisation

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | « faciliter le processus, par la coopération et la coordination avec l'équipe de la division RH » |
| I2 | « Je contribue au processus de changement par la mise en œuvre de stratégies visant à gérer efficacement ces changements, garantir une performance efficace, et aussi prise de décisions en collaboration avec la DG » |
| I3 | « Je suis impliqué à toutes les étapes, du suivi du travail à la répartition des tâches entre les membres de l'équipe, recherche des solutions, clarifie les points d'interrogation, vérifie la mise en œuvre et supervise le déroulement de ce changement » « Je veille à chaque détail de cette transition pour en assurer le succès du processus de changement » |
| I4 | « Informer les travailleurs des décisions, suivre l'avancement du travail, identifier les écarts par rapport aux plans et apporter des ajustements si nécessaires » « Aussi je participe au processus de changement en effectuant diverses tâches, notamment en répartissant les tâches entre l'équipe » |

Source : Réalisé par nous-même

Dans la deuxième question de ce thème, nous avons voulu connaître **les mécanismes mis en place pour adhérer les employés dans le processus de changement**, les interviewés ont des réponses différentes, mais partagent tous le même objectif. Pour I1 et I4, la formation est un facteur essentiel pour que les employés adhèrent au processus de changement, car elle leur permet de développer leurs parcours professionnels. Quant à I2, affirme qu'il est essentiel de soutenir et accompagner l'employé pendant cette période pour garantir son engagement, enfin, I3 a insisté sur l'importance de les impliquer dans la prise de décision, cela permet de favoriser leur adhésion au processus de changement.

Tableau n°10 : Résultats des verbatims sur les mécanismes qu'ils ont mis en place pour adhérer les employés au processus de changement

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | « Préserver tous les acquis sociaux et professionnels des salariés et à leur offrir de nouvelles opportunités pour développer leur parcours professionnel » |
| I2 | « A travers le soutien et l'accompagnement durant toute la période de changement » « Les convainquant des bénéfices du changement, en les impliquant dans le processus, et en les motivant et encourageant, et les impliquer dans la prise de décision » |
| I3 | « Nous collaborons avec eux en les encourageant à participer aux prises de décision et à formuler des propositions » |
| I4 | « Mettre en place des programmes de formation personnel spécialisés (FPS) » « Convaincus des avantages de ce changement en mettant en avant comment il s'inscrivait dans leur progression professionnelle, leur offrant ainsi des opportunités pour évoluer dans leur carrière » |

Source : Réalisé par nous-même

La dernière question dans ce thème porte sur **comment les leaders ont fait face aux difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du changement**, tous les interviewés ont mentionné qu'ils étudient ces difficultés, proposent des solutions, et les transmettent ensuite à la direction générale pour les décisions finales. I1, I3 et I4 ont souligné que la formation était toujours une solution à la majorité des problèmes auxquels ils étaient confrontés au cours de ce processus. Tandis que I2 a ajouté que le dialogue, la communication et la négociation sont des outils pour résoudre la plupart des difficultés rencontrée. Ils ont confirmé qu'il existe encore des problèmes non résolus en raison de l'émergence continue de nouvelles difficultés, il est essentiel de rester constamment à jour avec les modifications pour y faire face rapidement.

Tableau n°11 : Résultats des verbatims sur le traitements les difficultés rencontrés lors de la mise en œuvre du changement

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | « Programmer les formations par vagues» |
| I2 | « La plupart des difficultés auxquelles nous avons été confrontés ont été résolues grâce au dialogue, la communication et à la négociation entre les membres de l'équipe,» |

| | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I3 | « Nous essayons de trouver des solutions à chaque difficulté en collaboration avec la Direction générale » « Programmer des formations pour les agents qui ont un niveau faible » |
| I4 | « Faciliter le processus de formation et d'apprentissage de la manière la plus simple possible par les formateurs de l'école » |

Source : Réalisé par nous-même

4. L'influence de leadership sur le changement organisationnel :

Pour approfondir notre étude et essayer de comprendre le sujet sur le terrain, nous avons abordé ce thème avec des questions précises. **Nous avons demandé d'après eux, la façon dont les leaders favorisent la conduite du changement au sein des organisations**, ils ont présenté leurs réponses en se basant sur leur expérience professionnelle, soulignant que le changement ne se produit pas sans leader, et que la Sonelgaz met l'accent sur le leadership en tant que facteur clé dans la gestion du changement, I1 confirme que Sonelgaz se concentre sur la fourniture d'un leadership efficace pour gérer ces changements, elle organise régulièrement des formations en management, leadership et affaires au profit de ses cadres dirigeants et supérieurs, afin d'assurer la bonne conduite de ses sociétés. Pour I2 et I3 ont souligné l'importance de la motivation et de la communication transparente pendant la période de mise en œuvre du changement, I3 a mentionné qu'il encourage son équipe à travailler ensemble pour améliorer leur performance, afin d'atteindre les résultats souhaités. I4 également parle sur l'importance de convaincre et expliquer pourquoi le changement, son importance et avantages, l'obtention d'adhésion des travailleurs, et les impliquer dans le processus, afin de favoriser le processus de changement.

Tableau n°12 : Résultats des verbatims sur la manière les leaders favorisent-ils la conduite du changement au sein des organisations

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | « Sonelgaz se concentre sur la fourniture d'un leadership efficace pour gérer ces changements » « Gérer ce processus efficacement par la communication est essentielle durant cette phase, aussi par la motivation et la formation et l'accompagnement pour impliquer les employés dans le processus ce qui permet de favoriser le sentiment d'appartenance qui est crucial pour adhérer les membres au processus de changement » |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I2 | « Par la motivation et l'encouragement de l'équipe, la communication ouverte entre l'équipe, le suivi du travail » |
| I3 | « En privilégiant une communication transparente, en impliquant les employés dans le processus, en offrant des formations pour acquérir des compétences et des connaissances permettant de s'adapter au changement, en soutenant les employés tout au long du processus, et en créant un environnement dans lequel les employés se sentent en sécurité pour prendre des risques et essayer de nouvelles opportunités. Ainsi que j'ai toujours encourager mon équipe à travailler ensemble pour améliorer leur performance, afin d'atteindre les résultats souhaités » |
| I4 | « Ils sont favorisent le processus de la conduite du changement par convaincre et expliquer pourquoi le changement, son importance et avantages, ainsi que l'obtention d'adhésion des travailleurs, et les impliquer dans le processus pour faciliter sa mise en œuvre » |

Source : Réalisé par nous-même

La suivante question, se concentre sur **les qualités et les compétences essentielles d'un leader du changement efficace**, tous les interviewés pensent que la cruciale compétence est d'être visionnaire et la capacité d'influencer les autres, ensuite, ils ont mentionné d'autres qualités et compétences, toutes importantes pour qu'un leader puisse conduire le changement efficacement, comme l'intelligence émotionnelle, l'empathie, savoir gérer les équipes et gérer les conflits.

Tableau n°13: Résultats des verbatims sur les qualités et les compétences essentielles d'un leader du changement efficace

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | « L'empathie, la patience, l'influence sur les autres, et la capacité à prendre des risques. Avoir une vision claire » |
| I2 | « La compétence cruciale est d'être visionnaire » « Un bon leader sait comment influencer et déléguer les autres » |
| I3 | « L'intelligence émotionnelle, la capacité à responsabiliser et à influencer les autres, ainsi qu'une écoute attentive, être optimistes et motivants et capables d'inspirer les autres à les suivre dans le processus de changement » |
| I4 | « Le leader efficace est ce qui savoir gérer les équipes, influencer les autres, gérer les conflits, ce qui a une forte personnalité, un visionnaire » |

Source : Réalisé par nous-même

Par la suite nous avons abordé la question de **quel style de leadership avez-vous privilégié**, nous avons eu une similarité de réponses, c'est le style collaboratif, ils ont confirmé que ce style a une influence sur le comportement des employés, ce qui contribue à les motiver et à les impliquer dans le processus de changement, tout en aidant les leaders à surmonter les résistances au changement.

Tableau n°14: Résultats des verbatims sur le style de leadership privilégié et son influence sur le déroulement du changement

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | « le style participatif et collaboratif » |
| I2 | « généralement le style collaboratif » |
| I3 | « on peut plutôt le qualifier de collaboratif » |
| I4 | « Au niveau de la direction le style préféré de tous les travailleurs c'est le leadership collaboratif » |

Source : Réalisé par nous-même

Un consensus clair parmi les interviewés quant aux **actions clés que les leaders peuvent mener pour favoriser la confiance et l'engagement au sein des organisations**, les réponses ont été sur la création d'un environnement de travail stimulant et sécurisant est apparue comme un élément crucial, particulièrement pour les employés exerçant des métiers difficiles et dangereux. I2 et I3 ont ainsi mis en avant l'importance d'un tel environnement pour motiver et rassurer les collaborateurs. I4, quant à elle, a insisté sur la nécessité d'une communication transparente, impliquant et attentive aux besoins des employés, afin de favoriser un sentiment d'appartenance au sein de l'organisation.

Tableau n°15 : Résultats des verbatims sur actions menées pour favoriser la confiance et l'engagement entre les membres de l'organisation

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | « Promouvoir le respect entre tous les travailleurs, l'appréciation et valorisation des salariés, créer un environnement favorable au travail et surtout éviter toutes les sources de perturbations » |
| I2 | « Nous travaillons toujours à développer un environnement de travail propice, motivant et donnant confiance, en particulier aux travailleurs dont le travail est |

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | difficile et dangereux, comme en leur fournissant des outils de sécurité, en les sécurisant et en les formant pour qu'ils ne commettent pas d'erreurs » |
| I3 | « Il est nécessaire d'assurer le travailleur qu'il est travaillé en sécurité, et surtout ce qui ont un travail de risque » |
| I4 | « en favorisant une communication transparente, en impliquant et en écoutant les employés, il est essentiel que chacun se sente d'appartenance, cela crée un environnement de travail propice à la collaboration et à la productivité » |

Source : Réalisé par nous-même

Au terme de ce thème, nous avons souhaité explorer **le rôle crucial du leader dans la réussite du changement organisationnel**, l'ensemble des interviewés, s'appuyant sur leurs connaissances et expériences professionnelles pour répondre à cette question, ils ont tous confirmé que le leader est un acteur indispensable dans la gestion du processus de changement. En effet, son leadership éclairé est déterminant pour planifier la transformation, motiver les collaborateurs et les accompagner tout au long de ce processus complexe, en vue d'atteindre les objectifs fixés. Le leader agit comme un catalyseur du changement, insufflant l'enthousiasme et la confiance nécessaires pour mener à bien cette transformation et ouvrir la voie vers un avenir meilleur pour l'organisation.

Tableau n°16 : Résultats des verbatims sur le rôle crucial des leaders dans la conduite réussie du changement au sein des organisations

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | « on ne peut pas gérer un changement organisationnel sans leader, car les stratégies de transition risquent d'échouer, ce qui peut entraîner des pertes de temps, d'argent et de ressources » |
| I2 | « le leader du changement a plusieurs rôles, mais le rôle principal est de catalyser et simplifier le processus de changement de toutes les façons possibles, et travailler pour le réussir » |
| I3 | « Faciliter le changement, motiver l'équipe, suivre le travail et accompagner les employés tout au long du processus de changement » |
| I4 | « le leader c'est le pilier de l'entreprise sans lui on ne peut pas conduire le changement, car il est le catalyseur, lui qui planifier les étapes du processus, lui qui accompagne, décide, encourager les membres de l'équipe, ce qui exige un effort constant de la part des leaders » |

Source : Réalisé par nous-même

5. Les résistances au changement organisationnel :

Dans le dernier thème que nous avons abordé lors de nos entretiens, la première question porte sur **les manifestations de résistance ont été rencontrées lors de la mise en œuvre du changement au sein de la DDC**. Les répondants ont déclaré avoir observé des comportements et des attitudes chez les employés au début du processus, qui exprimaient leur résistance à ce changement pour diverses raisons. Il a ainsi noté une opposition verbale de la part de certains employés en raison de peur de perdre leur travail, tandis que I2 et I3 ont décrit des actions et des comportements inappropriés, tels qu'une perte de motivation, une non-participation au travail et un manque d'adhésion, voire des conflits. I4, pour sa part, a évoqué des réclamations et des expressions de mécontentement, indiquant une non-acceptation du changement.

Tableau n°17 : Résultats des verbatims sur les manifestations de résistance rencontrées
Lors de la mise en œuvre du changement

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | « Ils ont exprimé verbalement leur opposition, en raison de leur peur de perdre leur poste de travail » |
| I2 | « Des actions et des comportements inappropriés, rejeté le changement dans toutes les circonstances » |
| I3 | « Des réactions négatives auprès les travailleurs qui sont en HO, ils sont refusés et opposés la décision. Des comportements inappropriés, arrête de travail, perte de motivation, la non-participation au travail et l'absence d'adhésion, les travailleurs se plaignent de plus en plus, la discrimination et les conflits entre les travailleurs » |
| I4 | « exprimé leur mécontentement et leur opposition au changement, des réclamations aussi, ils étaient réticents à accepter les nouvelles responsabilités » |

Source : Réalisé par nous-même

Ces différentes formes de résistance, bien que compréhensibles face à l'incertitude et aux perturbations que peut engendrer le changement, montrent la nécessité de les gérer par la communication et la négociation afin de convaincre les employés des avantages du changement et de ses aspects positifs sur leur carrière et parcours professionnels, et comme une autre solution, les managers ont proposé d'organiser une journée de sensibilisation pour

expliquer le contenu et les avantages de ce changement. I2 a déclaré qu'il y avait des résistances fortes qui refusaient de se convaincre et d'accepter le changement malgré son obligation imposée par la DG, ils ont donc décidé d'imposer des sanctions à ces résistants, considérant cela comme la dernière solution envisageable.

Tableau n°18 : Résultats des verbatims sur les stratégies utilisées pour minimiser les résistances au changement

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | « nous avons leurs expliquer les raisons de ce changement, ses avantages sur leurs parcours professionnel, négocie et communiquer ouvertement avec ces résistants, et enfin organiser une journée de sensibilisation » |
| I2 | « recourir à des sanctions contre eux pour atténuer la résistance » |
| I3 | « Nous essayons de surmonter ces résistances par la communication, la négociation pour les convaincre qu'ils n'ont pas perdus leurs postes » |
| I4 | « Rassurer les employés et renforcer leur sentiment d'appartenance, nous recherchons les meilleures solutions possibles. Nous avons organisé une journée de sensibilisation, pour objectif d'expliquer les avantages de ce changement ainsi que son impact sur leur parcours professionnel, en assurant que ses inconvénients seraient rapidement résolus» |

Source : Réalisé par nous-même

Et pour conclure les entretiens nous avons leur demandé quelles leçons essentielles sont-ils appris en tant que leader dans le cadre de ce changement organisationnel, et comment ces leçons pourraient-elles guider d'autres leaders dans des contextes similaires, I1 également parle de la nécessité d'être capables de gérer intelligemment les résistances avec empathie et compréhension, et encourager les employés à développer de nouvelles compétences et à adopter de nouvelles façons de penser sont également essentiels dans ce processus. I2 de sa part, évoque que la communication transparente et ouverte avec les membres de l'équipe était essentielle pour maintenir leur engagement et leur motivation pendant la transition, ainsi que d'être à l'écoute des préoccupations et des idées de chaque membre de l'équipe et en créant un environnement où les membres de l'équipe se sentent impliqués. Quant à I3, parle de la nécessité de suivre chaque étape du processus, de surveiller le travail des employés, les orienter et les traiter avec bienveillance pendant cette période qui peut être délicate, surtout pour les travailleurs concernés, il a ajouté la nécessité d'être patient et de travailler avec

précision pour garantir la réussite du changement. Enfin, I4 a dit que dans leur situation de changements constants et de difficultés croissantes, la patience est essentielle, ils doivent travailler dur et avec discipline, il a ajouté que le leader doit savoir gérer ses émotions maintenir un contrôle sur lui-même.

Après avoir présenté les résultats obtenus lors des entretiens avec les porteurs de changement de la Division Ressources Humaines au sein de La Direction de Distribution de Chlef, nous avons conclu que ce changement organisationnel fait partie de stratégie SONELGAZ 2035, qui vise à assurer un développement économique à long terme, à rationaliser les dépenses, à améliorer l'efficacité dans la réalisation des différentes activités et à mutualiser les ressources, ainsi que pour anticiper et corriger toutes les externalités négatives pouvant impacter les activités du groupe. Pour cela le PDG a décidé de réorganiser la structure de Groupe Sonelgaz, par conséquent La Direction de Distribution a été touché par ce changement qui s'apparente à une réorganisation de l'organisation, les responsables de l'organisation mettent en place un nouvel organigramme. Ils travaillent à l'instauration de nouveaux services et postes créés conformément à cette nouvelle structure. La mise en œuvre de ce changement est confiée aux responsables de la Division Ressources Humaines.

Le changement organisationnel au sein de la DDC est de type prescrit, car il est imposé par la DG et sa mise en œuvre se fait progressivement, tel qu'indiqué par **AUTISSIER** et **MOUTOUT** dans leur ouvrage "**Pratiques de la conduite du changement (2003)**". Les responsables ont commencé directement la mise en œuvre de ce changement en s'appuyant sur des leviers très importants tels que le leadership, la communication et la formation.

Sonelgaz se concentre sur la fourniture d'un leadership efficace pour gérer ces changements. Elle organise régulièrement des formations en management, leadership et affaires au profit de ses cadres dirigeants et supérieurs, afin d'assurer la bonne conduite de ses sociétés, en particulier lors de ces derniers changements. Cela souligne l'importance que Sonelgaz accorde au rôle des managers dans le processus de changement, en conformité avec **l'approche managériale de KOTTER**, qui met l'accent sur la nécessité de former les managers pour mener à bien le changement.

Tout au long du processus de changement, la communication est essentielle pour obtenir l'adhésion des travailleurs, les convaincre de l'importance et des avantages du changement, favoriser le travail d'équipe par la collaboration et la coopération, gérer les résistances et

donc faciliter la mise en œuvre du changement. Ce qui a été confirmé dans l'étude de **LARHRISSI Nadia & LAABOUDI Safae (2020)**

Ils ont considéré la formation comme un outil essentiel lors de la conduite de ce changement, la formation des managers pour une gestion efficace du changement, et pour les travailleurs afin de développer leurs compétences et fournir les connaissances et les attitudes nécessaires pour réussir dans leur nouveau rôle ou environnement de travail.

Selon **AUTISSIER et MOUTOUT (2023)**, la communication et la formation sont deux leviers indispensables dans le processus de la conduite du changement, notamment dans la phase de mise en œuvre qui constitue un accompagnement durant cette période.

A partir des entretiens et de nos observations nous avons constaté que **l'approche collaborative et internalisée** est présente dans le processus de conduite du changement au sein de la Direction de Distribution de Chlef, en mettant l'accent sur la collaboration, le travail d'équipe et l'implication de ses employés dans la prise de décision et la mise en œuvre des initiatives du changement.

Le style de leadership adopté au sein de la DDC est le style collaboratif, ce dernier a contribué à renforcer la motivation des travailleurs et à les impliquer dans le processus de changement. Cela a également permis de réduire les conflits et de créer une atmosphère de travail propice. Contrairement à l'étude de **Allem Fatima & Chelil Abdellatif (2019)**, qu'ils ont confirmé que le style de leadership participatif motive mieux les employés, et crée un sentiment d'affiliation et de confiance.

Et comme tout changement, il est entravé par des résistances sous diverses formes : verbalement, par des actions et des comportements inappropriés, des réactions négatives, des arrêts de travail, une perte de motivation, la non-participation au travail et l'absence d'adhésion, la discrimination et aux conflits entre eux. Les responsables déploient tous leurs efforts pour surmonter ces résistances par une communication transparente, la négociation pour convaincre les employés des avantages du changement et de ses aspects positifs, la sensibilisation, et en rassurant les employés pour renforcer leur sentiment d'appartenance. Cela met en lumière l'importance du leadership dans la gestion du changement pour surmonter les résistances au changement. Ces méthodes sont les mêmes que celles confirmées dans l'étude de **OUSSALAH Nawel (2022)**.

Section 2 : Suggestions :

Après avoir discuté des résultats des entretiens, nous avons quelques suggestions qui pourraient aider l'organisme d'accueil à réussir le changement pendant la phase de mise en œuvre.

- Il est préférable de mettre en place des programmes de coaching et de mentorat pour accompagner les employés concernés durant la transition.
- Accorder de l'importance à l'aspect psychologique et social des travailleurs concernés par le changement afin d'assurer leur engagement.
- Désigner clairement des responsabilités à des individus ou à des équipes spécifiques permet aux leaders de mieux soutenir et guider leurs équipes, tout en facilitant la communication et en réduisant les conflits.

Puisqu'elle est confrontée à des changements constants, nous avons pensé qu'il serait préférable d'utiliser :

Le cycle **PDCA** (la roue de Deming) c'est un outil de gestion de qualité qui peut être utilisé pour le changement pendant la phase de transition à travers :

Plan : Planifier et prévoir les changements possibles et préparer des plans d'action en conséquence.

Do: Mettre en œuvre le changement selon les stratégies planifiées.

Check : Vérifier les résultats du changement.

Act : Agir en fonction des résultats pour améliorer continuellement.

L'analyse **SWOT** est également un outil puissant peut aider l'organisation à gérer le changement, offre une vue d'ensemble de la situation actuelle et permet de planifier et d'exécuter des stratégies de changement de manière plus efficace, à travers :

Force : identifier les forces de l'organisation ce qui permet de les utiliser comme des leviers pour soutenir le changement.

Faiblesses : identifier les faiblesses aider à comprendre les limitations actuelles qui pourraient entraver le changement.

Opportunités: identifier les opportunités permet de les exploiter afin de faciliter le changement.

Menaces : identifier les menaces permet de gérer les risques de manière proactive, préparer des plans de contingences pour réagir efficacement et rapidement.

Limites de recherche :

- Notre étude a été restreinte par le fait que le processus de changement au sein de l'organisme d'accueil était encore dans sa phase de mise en œuvre, ce qui a limité la profondeur de notre analyse et notre capacité à étudier et évaluer pleinement le processus de conduite du changement.
- La difficulté de joindre les personnes qui nous intéressaient, justifiée par leur indisponibilité pour mener davantage d'entretiens et fournir des informations enrichissantes pour notre étude.

Dans ce dernier chapitre, nous avons présenté les résultats obtenus lors des entretiens auprès des porteurs de changement. Ensuite, nous avons analysé ces résultats et les confrontés à la revue de littérature établie, afin de dégager les principaux résultats. Cela nous a permis de répondre à la question principale de notre étude et de proposer des suggestions concrètes, visant à faciliter la mise en œuvre des changements actuels et futurs au sein de la Direction de Distribution, tout en tenant compte des défis identifiés. En intégrant ces recommandations, les responsables pourront mieux naviguer à travers les transitions organisationnelles et encourager une culture de leadership efficace et adaptative.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, nous avons exploré en profondeur la problématique de « **le rôle du leadership dans la mise en œuvre d'un changement organisationnel** », qui a pour objectif de comprendre la contribution du leadership dans la conduite du changement comme un levier essentiel dans la phase de la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

À la lumière d'une analyse approfondie des recherches menées par Kaouther KORBI MASMOUDI (2020), Wahiba ZAHAF et Ghalia BENYAHIA TAIBI (2022), ainsi que par OUSSALAH Nawel (2022), nous avons formulé notre question principale : **Comment les leaders peuvent-ils contribuer à la mise en œuvre d'un changement organisationnel au sein de La Direction de Distribution d'Électricité et du Gaz de CHLEF ?** Ces études ont non seulement éclairé notre réflexion, mais ont également orienté notre approche méthodologique dans l'objectif de répondre à cette question. Nous avons choisi une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès des porteurs du changement issus de la Division Ressources Humaines au sein de la Direction de Distribution d'Électricité et du Gaz de Chlef, en utilisant un guide d'entretien structuré avec des questions ciblées.

Les résultats obtenus au cours de cette étude ont révélé que le changement organisationnel au sein de la Direction de Distribution de Chlef est de type prescrit, étant imposé et mis en œuvre de manière progressive. Comme il a mentionné dans les recherches d'AUTISSIER et MOUTOT (2003). Ainsi, le groupe Sonelgaz organise régulièrement des formations en management et leadership pour ses cadres dirigeants, afin d'assurer une gestion efficace des changements, ce qui correspond à l'approche managériale de KOTTER.

La Direction de Distribution de Chlef considère la formation et la communication comme des leviers essentiels dans la conduite du changement. Ces conclusions sont en accord avec les études d'AUTISSIER et MOUTOT (2023) et de LARHRISSI Nadia & LAABOUDI Safae (2020).

Le type de leadership au sein de la Direction de Distribution de Chlef est collaboratif, ce qui favorise le travail d'équipe et crée un sentiment d'appartenance chez les employés. Les leaders de la Direction de Distribution gèrent les résistances au changement par la communication, la négociation et la sensibilisation, renforçant ainsi l'engagement des employés et facilitant la transition organisationnelle, conformément à l'étude de OUSSALAH Nawel (2022).

Les résultats de notre étude ont montré que les responsables de la Division Ressources Humaines au sein de La Direction de Distribution de Chlef, jouent un rôle primordial dans la mise en œuvre du changement organisationnel, en tant que porteurs de changement fournissent un leadership efficace.

Ces résultats peuvent aider les leaders à développer des stratégies plus efficaces pour gérer le changement et à améliorer les chances de réussite du changement organisationnel. Cependant, il est essentiel de reconnaître que le rôle du leadership dans la conduite du changement est en constante évolution, pour cela plusieurs perspectives méritent d'être considérées, telles que :

- La nécessité pour les leaders de comprendre et de façonner la culture organisationnelle pour faciliter le changement.
- L'adaptabilité et la résilience comme compétences clés pour les leaders dans un environnement en constante évolution.
- Le rôle des leaders dans la création d'un environnement propice à l'innovation.

Ces perspectives constituent un point de départ pour des recherches futures et des améliorations continues dans la conduite du changement. En refermant ce mémoire, nous avons le sentiment d'avoir ouvert une porte, plutôt que d'avoir trouvé une réponse définitive.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. AIDOUD, M. (2020). Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ?
2. AIT ALDJET, K. (2023). *L'impact du leadership éthique sur la satisfaction et l'engagement organisationnel*.
3. Allem, F., & Chelil, A. (2019). L'impact du leadership sur le comportement de l'individu au sein de l'organisation.
4. AUTISSIER, D., & MOUTOT, J.-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*. Paris: DUNOD.
5. Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2023). *Méthodes de conduite du changement*. DUNOD.
6. Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). *Du changement à la transformation*. France: DUNOD.
7. AUTISSIER, D., JOHNSON, K., & MOUTOT, J.-M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile.
8. Autissier, D., Moutot, J.-M., JOHNSON, K., & Wiersch, E. (2019). *De la conduite du changement et de la transformation*. DUNOD.
9. Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A., & J-Johnson, K. (2024). *conduite du changement (concepts-clés)*. DUNOD.
10. BAROUDI, M., & LALAOUI, S. (2022). Le management du changement: un levier de la réforme publique au Maroc. *Revue Internationale du Chercheur*, 7.
11. BEKHEDA, M. (2019). CULTURE D'ENTREPRISE, COMPETENCES MANAGERIALES ET CONDUITE DU CHANGEMENT.
12. Bere M., D., & Patrick Adon, K. (2019). Le Modèle de Leadership Pour Une Conduite Efficace de Changement dans les Organisations Internationales en Afrique Subsaharienne Francophone.
13. BOUCHIKHI, M., AMARI, S., & SADOUKI, G. (2021). Le Rôle Du Leadership Transformationnel Dans La Mise En Place D'un Management Par La Qualité Totale.
14. Brahiti, I. (2022). Le coaching d'entreprise comme outil de développement managérial.
15. Catherine, M., Sylvie, C., & Bernard, D. (2022). Conduire et accompagner le changement : le chef d'établissement, compétences et leadership.
16. CHAANOUN, J., RAHMOUNI, A., & ALAOUI, M. (2022). Le changement organisationnel et la transformation digitale : Quelle relation ?
17. Chami, Z. (2017). La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations.

18. CHELALI, R. (2018). Atténuation des résistance : une analyse a travers trois approches de la gestion du changement dans les entreprises.
19. Culture RH, C. (2022). *Manager et leader : différence et points communs*. Récupéré sur Culture RH: <https://culture-rh.com/>
20. davide autissier, k. j.-w. (2018). *du changement à la transformation*. france: dunod.
21. DEHBI, S., & ANGADE, K. (2019). DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION ?
22. *Document interne*. (s.d.).
23. Florence, N., & Plane, J.-M. (2016). *Le leadership -Recherches et pratiques-*. Vuibert.
24. Frédéric, L. (2022). *Nomenclature des profils métiers du SI*. Cigref.
25. Gagnon, Y.-C. (2011). *Réussir le changement -mobiliser et soutenir le personnel-*. Press de l'université du Québec.
26. G.Nourthouse, P. (2016). *LEADERSHIP theory and practice*. SAGE publications.
27. George, B., & Mary , U.-B. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Ex Leader-Member Exchange (LMX) Theor X) Theory of Leadership o y of Leadership over 25Years: Applying a Multi-Le ears: Applying a Multi-Level Multi-Domain P el Multi-Domain Perspecti. p. 230.
28. Guylaine , G. (2020). *La place du leadership éthique au sein des nouvelles approches de gestion. Étude comparative entre le lean*. Québec, Canada.
29. Jean-Pierre , T., Jérôme , L., & Viriginie, T.-C. (2021). *La boîte à outils du Leadership*. Espagne: DUNOD.
30. Korbi Masmoudi, K. (2020). La conduite du changement stratégique : Rôle du. p. 109.
31. LAHRISSI, N., & LAABOUDI, S. (2020). La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : revue de littérature. *Revue Internationale du Chercheur*, 374.
32. LARRAS, C., & KARECHE, M. (2022). L'intelligence émotionnelle, un trait de leadership influençant la performance de l'entreprise.
33. Lauzier, M., & Lemieux, N. (2018). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations*. presses de l'université du Québec.
34. Maman, C., Chevrier, S., & Dizambourg, B. (2022). *Conduire et accompagner le changement : le chef d'établissement, Compétences et leadership*.
35. Marrakchi, Z. (2017). Être un leader est une reconnaissance, et non un statut. Tunisie: Forum qualité.
36. Mucchielli , A. (2020). La résistance au changement.

37. NOUIKER, F. (2021). L'impact de la conduite du changement sur le niveau de résistance des individus. p. 204.
38. OUSSALAH, N. (2023). La conduite du changement organisationnel : une affaire d'individus.
39. Ovretveit , J., & Anthony , S. (2011). *Rôle du leader*. France, Paris: Springer-Verlag.
40. Pope, C., & Mays, N. (1995). *Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research*.
41. REZIGA, A. (2020). Le changement organisationnel au regard d'une installation d'un système de la GPEC.
42. SAIDENE, A., & TAIB, T. (2023). Les Styles De Leadership Au Centre De Divers Contextes Organisationnels : enquête auprès des salariés de CEVITAL.
43. Sghari, A., Chaabouni, J., & Baile, S. (2014). Capacité leadership et changement organisationnel.
44. Sparnot, R. (2010). *Le management du changement*. Vuibert.
45. Tarhi, M. (2021). *La conduite du changement & La recherche intervention*. éditions universitaires européennes.
46. Villemus, P. (2018). *Le leadership selon la trilogie de l'anneau*. EMS Editions.
47. Vincent , C., & Hadj, N. (2008). Le management des savoirs et le rôle du dirigeant dans la création d'un avantage concurrentiel durable.
48. ZAHAF, W., & BENYAHIA TAIBI, G. (2022). *Le rôle des managers dans le changement organisationnel* .
49. ZAKIR AHMED, M., AHMED SOOMRO, K., K KATPER, N., & AQIL, M. (2019). IMPACT OF PERCEIVED AUTHENTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEES' POSITIVE EMOTIONS DURING ORGANIZATIONAL CHANGE.
50. (s.d.). Récupéré sur www.sonelgaz.dz: www.sonelgaz.dz

LES ANNEXES

**ANNEXE A- GUIDE
D'ENTRETIEN**

Le guide d'entretien

Bonjour Monsieur/Madame, je suis BEGHADAD Anfal, étudiante en Master 2 management des ressources humaines à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM).

Dans le cadre de notre projet fin d'étude portant sur « le rôle de leadership dans la mise en œuvre d'un changement organisationnel » qui a pour objectif de connaître la contribution des leaders dans la conduite du changement, je vous prie de bien vouloir m'accorder quelques minutes de votre temps pour répondre à mes questions durant cette entretien afin de m'aider à rassembler les informations nécessaires pour réaliser ma recherche.

Conditions de l'entretien :

Avant de commencer notre entretien, je tiens à vous informer les points suivants :

- Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse aux questions posées.
- Tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel, et son usage sera pour des fin scientifique et pédagogique.
- Vos réponses de manière spontanée et honnête ont un impact significatif sur la fiabilité de ma recherche.
- J'aimerais savoir si je peux enregistrer notre conversation pour faciliter mon recueil d'informations.

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Thème 1: Informations sur l'interviewé :

1. Nom et prénom
2. Poste occupé
3. Ancienneté

Thème 2: La conduite du changement au sein de l'organisation

1. Pouvez-vous me parler du projet de changement sur lequel vous travaillez actuellement ?
2. Qui sont les décideurs du changement au sein de votre organisation ?
3. Quelles sont les raisons de ce changement ?
4. Quel est le processus adopté pour mettre en œuvre ce changement ? (Comment)
5. Quelles sont difficultés avez-vous rencontrés lors de la mise en œuvre de ce changement ?

Thème 3: Le rôle de porteurs de changement lors de sa mise en œuvre

1. Quel est votre rôle dans le processus de la mise en œuvre de ce changement au sein de votre organisation ?
2. Quels mécanismes avez-vous mis en place pour adhérer les employés au processus de changement ?
3. Comment avez-vous traité les difficultés rencontrés lors de la mise en œuvre du changement ?

Thème 4: L'influence de leadership sur le changement organisationnel

1. D'après vous, de quelle manière les leaders favorisent-ils la conduite du changement au sein des organisations ?
2. D'après vous, quelles sont les qualités et les compétences essentielles d'un leader du changement efficace ?
3. Dans le cadre de la conduite du changement organisationnel, quel style de leadership avez-vous privilégié et comment ce choix a-t-il influencé le déroulement et l'issue du changement ?
4. Quelles actions les leaders peuvent-ils mener pour favoriser la confiance et l'engagement entre les membres de l'organisation ?
5. D'après vous, quel est le rôle crucial des leaders dans la conduite réussie du changement au sein des organisations ??

Thème 5 : Les résistances au changement organisationnel

1. Lors de la mise en œuvre du changement, quelles manifestations de résistance ont été rencontrées et comment se sont-elles exprimées ?
2. Quelles stratégies avez-vous utilisées pour minimiser ces résistances au changement ?
3. Quelles leçons essentielles avez-vous apprises en tant que leader dans le cadre de ce changement organisationnel, et comment ces leçons pourraient-elles guider d'autres leaders dans des contextes similaires ?

Clôture :

Je tiens à vous remercier pour votre temps, votre patience et votre collaboration Monsieur/Madame.