

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM.ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS  
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME**

**LES RÔLE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA  
CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL  
CAS : SONATRACH**

Présenté par : ISMAIL SORAYA

Encadré par : Pr. MESSAÏD H. Amina

Juin 2014



# **REMERCIEMENTS**

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mes très chers parents qui m'ont toujours soutenu et encouragé dans mes études.

Je remercie aussi mon encadreur, le Professeur MESSAÏD KADRI, qui m'a aidée à progresser dans mon travail grâce à ses conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je remercie également monsieur ABED, mon promoteur au sein de la SONATRACH, qui a manifesté un intérêt considérable pour mon travail et qui n'a ménagé aucun effort pour répondre à mes interrogations.

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

Sans oublier les membres du jury qui vont juger mon travail. Mon seul espoir est d'être à la hauteur de leurs attentes et de leurs considérations.

# **SOMMAIRE**

## SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES SCHEMAS

LISTE DES GRAPHERS

ABREVIATIONS

RESUMES

INTRODUCTION.....1

CHAPITRE 1. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DE LA SONATRACH.....4

    Section 1. Cadre méthodologique .....5

    Section 2. Présentation de la SONATRACH..... 11

    SECTION 3 : Le changement organisationnel à la SONATRACH ..... 18

CHAPITRE 2. LA POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE DE LA SONATRACH  
.....34

    Section 1. La communication interne de la SONATRACH .....35

    Section 2. L'évaluation de la communication interne dans la conduite du changement  
    organisationnel.....52

    Section 3. Les mesures à prendre pour améliorer l'impact de la communication interne sur  
    la conduite du changement organisationnel.....61

CONCLUSION.....67

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	<b>Les étapes d'un plan de communication</b>	<b>42</b>

## LISTE DES SCHEMAS

<b>Numéro</b>	<b>Titre des schémas</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	<b>Organigramme de la macrostructure de la SONATRACH</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>Organigramme structurel de la DCG-SPE</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>Les étapes de réalisation des projets majeurs de la SONATRACH</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>Organigramme de la Direction Communication et Relations Publiques</b>	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>Contenu général de la revue SONATRACH</b>	<b>49</b>

## LISTE DES GRAPHES

<b>Numéro</b>	<b>Titre des Graphes</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	<b>Répartition de l'effectif selon le sexe et la catégorie professionnelle</b>	<b>53</b>
<b>2</b>	<b>Répartition de l'effectif selon l'âge</b>	<b>53</b>
<b>3</b>	<b>Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction</b>	<b>54</b>
<b>4</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté</b>	<b>54</b>
<b>5</b>	<b>Répartitions des employés intégrés au changement selon la catégorie professionnel</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>L'apport de la communication interne dans le projet de changement selon la catégorie professionnelle</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>La perception du changement organisationnel selon le sexe des employés interrogés</b>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>L'organisation des réunions selon la catégorie professionnelle</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>Le rapport entre l'ancienneté du personnel et sa participation aux sondages d'opinions</b>	<b>61</b>

## **ABREVIATIONS**

**CMR** : Communication et Relations Publiques

**DA** : Dinar Algérien

**DC** : Direction Centrale

**DCG** : Direction Coordination Groupe

**DCG-FIN** : Direction Coordination Groupe, Finance

**DCG-RHU**: Direction Coordination Groupe, Ressources Humaines

**DCG-SPE** : Direction Coordination Groupe, Stratégie Planification et Economie

**Dir** : Direction

**Eff** : Effectif

**GNL** : Gaz Naturel Liquéfié

**GPL** : Gaz de Pétrole Liquéfié

**HSE**: Hygiène Sécurité et Environnement

**TEP** : Tonne Equivalent Pétrole

**VAN** : Valeur Ajoutée Nette

# **RESUMES**

## **RESUME**

Les entreprises font face à d'importants défis de natures stratégiques, réglementaires, technologiques, managériales...etc. La multiplicité de ces défis implique que l'entreprise doit s'adapter en opérant à des changements qui touchent souvent, son organisation interne et le fonctionnement de ses structures. Seulement, la réussite du changement n'est pas garantie si les ressources humaines ne sont pas mobilisées et accompagnées vers une seule et même vision stratégique. La conduite du changement devient donc une étape clés pour sa réussite.

Nous supposons que la compétence clés pour la conduite du changement est une communication interne développée, maîtrisée et orientée vers le contexte de changement. Au-delà de son caractère informatif, la communication interne contribue à élaborer une vision partagée.

Notre étude de cas, qui porte sur le Groupe SONATRACH, vise essentiellement à identifier l'apport de la communication interne dans la conduite du changement organisationnel, ainsi que l'identification et l'évaluation du plan de communication interne en s'appuyant sur les commentaires de son personnel.

**Mots clés :** Conduite de changement, Management du changement, politique de communication interne, plan de communication interne, informations, ressources humaines, implication, adhésion.

## الخلاصة

تواجه الشركات تحديات كبيرة من طبيعة إستراتيجية تنظيمية و تكنولوجية. تعدد هذه التحديات يرفض على الشركة التكيف و تطبيق تغيرات التي تتعلق معظمها بالتنظيم الداخلي و عمل هياكلها. لكن لا يمكن ضمان تغيير ناجح إذ لم تكن الموارد البشرية مجتمعة و موجهة نحو رؤية اجتماعية واحدة. يصبح التغيير خطوة رئيسية لتحقيق النجاح.

نحن نفترض أن المهارات الرئيسية لإدارة التغيير هي: التواصل الداخلي المتطور المتقن و الموجه نحو سياق التغيير. وراء دوره الإعلامي يساهم الاتصال الداخلي في تصميم نظرة مشتركة. دراستنا الحالية تركز على مجمع سوناطراك، الهدف الأساسي التعرف على مساهمة الاتصالات الداخلية في إدارة التغيير التنظيمي، تحديد و تقييم خطة الاتصال الداخلي، أخذًا بعين الاعتبار تعليقات موظفيها

**الكلمات الدالة:** إدارة التغيير، سياسة الاتصال الداخلي، خطة الاتصال الداخلي، المعلومات، الموارد البشرية، المشاركة، العضوية

## **ABSTRACT**

Companies face important challenges of strategic, statutory, technological, managerial natures etc. The multiplicity of these challenges implies that the company has to adapt itself by operating in changes which often touch, her internal organization and the functioning of its structures. Only, the success of the change is not guaranteed if the human resources are not mobilized and accompanied towards one and the same strategic vision. The change management thus becomes a stage keys for its success.

We suppose that the skill keys for the change management are a developed internal communication, mastered and directed to the context of change. Beyond its informative character, the internal communication contributes to develop a shared vision.

Our case study, which concerns the Group **SONATRACH**, aims essentially at identifying the contribution of the internal communication in the management of organizational change, as well as the identification and the evaluation of the communication plan interns resting on the comments of her staff.

**Keywords:** conduct of change, Management of the change, communication policy interns, communication plan interns, information, human resources, implication, and membership.

# **INTROCUCTION**

Face à un environnement dynamique et en perpétuel évolution, les entreprises sont contraintes de se remettre en cause<sup>1</sup>, elles doivent se développer et suivre la tendance des marchés pour éviter toute rupture avec la réalité et s'adapter aux mouvances internes et externes de leur environnement.

Ces mouvances peuvent être à l'origine de changements internes de nature stratégique, organisationnelle ou structurelle, etc. qui se traduisent par la création de nouvelles fonctions, la mobilisation de nouvelles ressources humaines, l'adoption de nouveaux modes de management et la mise en place d'une nouvelle organisation.

A ce stade, les entreprises doivent procéder à une gestion rigoureuse qui intègre l'ensemble de leurs ressources humaines concernées par le changement, en vue d'éviter les perturbations face à une situation nouvelle et inconnue. Elles s'appuient donc sur une diffusion d'information et un partage de valeurs. C'est à ce titre que la communication interne devient un élément incontournable dans toutes les entreprises, tant sur le plan humain, managérial et organisationnel, elle devient un espace d'écoute interne et externe qui favorise la conduite du changement<sup>2</sup>.

C'est sur la base de toutes ces constatations, que nous avons décidé d'orienter notre recherche vers la relation qui existe entre la communication interne et la conduite du changement. Ainsi, le thème de notre mémoire s'intitule: « **Le rôle de la communication interne dans la conduite du changement organisationnel au sein de la SONATRACH** ».

La SONATRACH s'inscrit parmi les entreprises où le changement est quasi permanent. Le fait qu'elle ait effectué à plusieurs reprises le remaniement de sa configuration organisationnelle, la redéfinition de ses départements, ou encore la modification des liens hiérarchiques, nous a motivé à en faire notre cas d'étude.

Afin de mener cette étude, nous avons formulé la problématique suivante : **Comment la communication interne de la SONATRACH contribue-t-elle à la conduite des ressources humaines lors du changement organisationnel ?**

---

<sup>1</sup> GROUARD Benoît et MESTON Francis, 1998, Page : 2, L'entreprise en mouvement-Conduire et réussir le changement, 3<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, France.

<sup>2</sup> Ibid. Page : 309.

Afin d'apporter une réponse satisfaisante à cette question, nous avons formulé les questions secondaires suivantes, qui vont servir à orienter notre collecte d'information :

- Y a-t-il une réelle application du plan de communication interne orientée vers le projet de changement en particulier ?
- Les ressources humaines sont-elles satisfaites de la communication orale et écrite utilisées par la SONATRACH pour conduire le changement ?
- La communication est-elle organisée de façon à répondre aux besoins des ressources humaines lors du projet de changement ?

Notre travail de recherche nous a amené à formuler trois hypothèses que nous tenterons de confirmer ou d'infirmer:

- La SONATRACH dispose d'une politique de communication interne cohérente et dynamique, celle-ci élabore un plan de communication qui vise à orienter et à préparer les individus au changement et à les convaincre de s'y engager, à travers des moyens de communication appropriés et appréciés.
- Les supports écrits et oraux sont appréciés par les employés et les poussent à vouloir en savoir plus, en particulier avec la communication orale qui inclut la communication informelle.
- La communication interne est omniprésente dans la vie de la Société, elle permet de partager la vision du changement et contribuer à guider le changement à tous les niveaux hiérarchiques.

Afin de réaliser notre étude, nous avons élaboré un plan de rédaction constitué de deux chapitres. Le premier chapitre est consacré au cadre méthodologique et à la présentation de la SONATRACH et de la Direction d'accueil : DCG-SPE. A travers ce chapitre, nous expliquons les raisons du choix du thème, de la problématique et du cas étudié, ainsi que l'objet de l'étude et les techniques de recueil d'informations utilisés. Enfin, à travers des exemples concrets, nous décrivons le changement organisationnel au sein de la DCG-SPE.

Le second chapitre est consacré à l'évaluation de la politique de communication interne de la Société. Nous présentons, dans un premier temps la Direction Communication et Relation Publiques de la Société, ainsi que le plan de communication interne élaboré par cette dernière, pour finir avec l'analyse et la présentation des résultats de l'étude grâce auxquelles nous avons pu répondre à notre problématique et apporter des propositions.

# **CHAPITRE 1. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DE LA SONATRACH**

La SONATRACH est considérée comme un acteur stratégique dans le développement des activités économiques de l'Algérie. A travers ce premier chapitre nous tentons d'expliquer notre orientation méthodologique et les raisons du choix de ce cas d'étude. Grâce à une présentation de l'historique, des Activités et des missions de la Société, nous serons en mesure de comprendre le changement au sein de l'une de ses structures, à savoir la DCG-SPE.

## **SECTION 1 : CADRE METHODOLOGIQUE**

### **1. Choix du thème et de l'entreprise**

#### **1.1. Choix du thème**

Le choix de ce thème est basé sur l'importance de la communication globale pour l'entreprise dans le partage et l'échange d'information avec son public externe et interne. Elle vise d'une part la valorisation de son image à travers la communication institutionnelle, la promotion de ses offres, et la collecte des informations relatives aux exigences et aux besoins de son marché externe, à travers la communication marketing.

D'autre part, elle vise auprès d'un public interne son adhésion aux valeurs et à la philosophie de l'entreprise, son implication aux projets prévus, ainsi que la construction d'une solidarité, l'amélioration du dialogue et la préservation de la paix sociale entre les ressources humaines, à tous les niveaux hiérarchiques<sup>1</sup>.

*«Travailler ensemble dans les conditions modernes de la production, c'est communiquer au sens de construire et développer un espace d'intersubjectivité, de compréhension réciproque, c'est établir des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer, le processus commun de définition des objectifs, les implications subjectives croisées des individus qui agissent ainsi ensemble.»<sup>2</sup>*

De ce fait, la communication interne doit être omniprésente et s'effectuer en permanence, en particulier lorsqu'il s'agit de situations sensibles qui engendrent un important changement. Dans ces cas, la communication interne va servir à guider tous les acteurs tout au long du processus de changement, chacun aura une connaissance commune, claire et globale du changement opéré

---

<sup>1</sup> DECODIN Jean-Marc et IGALENS Jaques, 2009, Page: 2, La communication interne Stratégie et tactiques, 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Belgique.

<sup>2</sup> DECODIN Jean-Marc et IGALENS Jaques, ibid. Page: 19.

Cela permet à l'entreprise de fonctionner de manière décloisonnée, de façon à faire participer l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise à une définition collective du changement, des problèmes rencontrés et de leurs solutions possibles. C'est donc la dimension stratégique que revête la communication interne pour assurer la survie de l'entreprise, telle que décrite en théorie qui nous intéresse d'identifier en pratique.

## **1.2. Choix de l'entreprise**

La SONATRACH est une entreprise publique classée 2<sup>ème</sup> compagnie Africaine et 14<sup>ème</sup> compagnie mondiale. <sup>1</sup> Le Groupe emploie près de 50 000 agents, dirige 22 filiales <sup>2</sup> et gère 4 Activités dans le secteur des hydrocarbures. Une organisation d'une telle envergure doit disposer d'une politique de communication interne qui se trouve au cœur de la gestion organisationnelle.

C'est la complexité et la mouvance de l'environnement externe au niveau national et international, auquel La SONATRACH doit faire face et les changements organisationnels qui s'opèrent continuellement en son sein qui nous ont conduits à choisir cette entreprise comme cas d'étude.

Elle s'inscrit parmi les entreprises où le changement est quasi permanent. Le fait qu'elle ait effectué, à plusieurs reprises le remaniement de sa configuration organisationnelle, la redéfinition de ses départements, ou encore la modification des liens hiérarchiques, l'amène à s'intéresser à l'impact que ses modifications pourront avoir sur ses ressources humaines.

De ce fait, elle inscrit dans les missions de sa Direction Communication l'initiation d'actions visant au développement du sentiment d'appartenance du personnel au Groupe et de ses dispositions à adhérer aux valeurs, aux missions et aux objectifs de la SONATRACH.<sup>3</sup>

En se basant sur toutes ces données, nous avons estimé que la SONATRACH serait intéressée par notre recherche qui lui apportera des informations et des données supplémentaires pour apprécier la situation.

---

<sup>1</sup> <http://www.sonatrach.com/sonatrach-en-bref.html>, consulté le 26/04/2014

<sup>2</sup> <http://www.sonatrach.com/annuaire.html>, consulté le 26/04/2014

<sup>3</sup> Document interne de la SONATRACH, Direction Communication et Relations Publiques, le 23/04/2014

## **2. Objet et délimitation du champ de l'étude**

### **2.1. Objet de l'étude**

A travers cette étude, nous avons tenté de déterminer la relation qui existe entre la politique de communication interne et le changement organisationnel au sein de la SONATRACH. Cela consiste à identifier l'impact de la communication interne de la Société sur le processus de changement, en particulier sur la phase de conduite du changement.

Nous soulignons toutefois que les mobiles du changement, à différents niveaux de l'entreprise, sont issus directement ou indirectement de l'un des 6 domaines suivants : la stratégie, la structure organisationnelle, le système, la culture, le mode de management et la technologie.<sup>1</sup>

Ne pouvant pas étudier l'ensemble des domaines de changement, l'objet de notre étude s'est tourné vers le changement organisationnel. A ce stade de la recherche, nous nous sommes intéressés à deux projet de changement survenus à la SONATRACH, l'un étant considéré comme la référence en terme de culture, de valeur et de communication au sein de la Société et le second destiné à illustrer un exemple concret des changements organisationnels opérés à la SONATRACH.

Il est question aussi de décrire et d'évaluer le plan de communication interne actuel de la Société pour dégager ses principaux atouts et limites dans le contexte du changement. A ce stade, et avec l'aide de l'analyse et du recueil d'informations théoriques et pratiques que nous avons effectué, nous sommes en mesure de présenter des propositions permettant de répondre à notre problématique.

### **2.2. Délimitation du champ de l'étude**

Pour être en mesure de réaliser cette étude dans une durée de stage pratique de trois mois, nous avons délimité le champ d'étude à une seule Direction de la SONATRACH à savoir, La Direction Coordination Groupe, Stratégie, Planification, Economie (DCG-SPE).

Cette dernière est chargée, en partie de la réception, le traitement et l'étude de tout projet de réorganisation. Elle se trouve donc être adaptée à notre thème de recherche. De plus elle représente la seule DCG, sans compter la DCG-FIN, qui collabore avec la Direction

---

<sup>1</sup> GROUARD Benoît et MESTON Francis, op.cit, Page : 33

Communication dans la conception et la réalisation d'actions ciblées liées à la communication financière du Groupe SONATRACH.

De plus, la SONATRACH est une Société de grande taille qui dispose de plusieurs Structures, Activités et Filiales sur tout le territoire national, il est donc difficile dans un travail de recherche limité dans le temps, d'évaluer la communication interne et d'identifier sa relation avec la conduite du changement organisationnel à tous les niveaux de la Société.

Par ailleurs, pour disposer de résultats susceptibles de nous renseigner sur le fonctionnement de la communication interne, en général au sein de la Société et en particulier au sein de la DCG-SPE, nous avons jugé utile de nous diriger vers les responsables au sein de la Direction Communication et Relations Publiques qui se situe à l'extérieur du siège de la SONATRACH.

### **3. La méthode et les outils de recueil d'information**

#### **3.1. La méthode de recueil d'information**

Pour mener notre recherche, nous avons adopté une approche méthodologique mixte qui combine les méthodes de collecte et d'analyse de données propres aux approches qualitatives et quantitatives.

L'approche qualitative est basée sur des méthodes d'analyse de données qui tiennent compte essentiellement des observations et de l'analyse des discours<sup>1</sup>. De par son caractère inductif, elle vise à décrire et à mieux comprendre un phénomène dans une situation particulière, en déterminant les principaux éléments à mettre en relation pour produire une représentation cohérente.

Ainsi, nous nous appuyons sur l'approche qualitative pour parvenir à décrire le changement organisationnel dans son contexte, pour expliquer les raisons et les conséquences de ce changement.

L'approche quantitative quant à elle, a recours à la mesure et à l'analyse chiffrée, ainsi qu'aux calculs statistiques. De par son caractère déductif, elle cherche à vérifier et à assurer qu'il est possible de généraliser une affirmation déduite de théories préalables, à savoir une hypothèse<sup>2</sup>, sur le cas étudié.

---

<sup>1</sup> MONGEAU Pierre, 2008, Page : 31, Réaliser son mémoire ou sa thèse-Coté Jeans & coté tenue de soirée, PRESSE DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, Canada

<sup>2</sup> MONGEAU Pierre, Ibid.

De ce fait, cette approche est cohérente avec l'objet de notre étude, qui consiste en partie, à affirmer ou infirmer l'hypothèse selon laquelle la communication interne de la Société permet de partager la vision du changement et contribuer à guider le changement à tous les niveaux hiérarchiques.

En méthodologie de recherche, la combinaison dans une même étude entre l'observation, les approches qualitatives et les approches quantitatives est associée à la méthode de la triangulation. Définie comme étant une approche analytique qui utilise plusieurs méthodes de recherche en vue de collecter des données auprès de diverses sources d'information (DENZIN 1970).

L'intérêt d'utiliser la méthode de la triangulation est de pouvoir combiner entre les outils de l'approche qualitative et ceux de l'approche quantitative. En d'autres termes il est question d'approfondir et de compléter l'interprétation des résultats du guide d'entretien grâce aux résultats quantifiables d'un questionnaire destiné à un échantillon représentatif, permettant ainsi de vérifier si les résultats constatés sont généralisés à l'ensemble de la Société.

### **3.2. Les outils de recueil d'information**

Nous avons procédé en premier lieu, à une recherche documentaire et bibliographique, dans le but de présenter les deux concepts clés de notre thème, à savoir la communication interne et le changement organisationnel, et de rapprocher les résultats réels et concrets aux données théoriques.

Pour cela, nous avons démarré de données générales en se basant principalement sur la consultation d'ouvrages, ainsi que sur des travaux de recherche traitant du même cas d'étude.

En parallèle, nous avons consulté les documents internes de la SONATRACH, remis par la Direction Communication et Relations Publiques et la DCG-SPE. Ces documents ont permis de mieux connaître la Société, ses Activités, son organisation et son environnement.

Afin de collecter plus d'information sur le fonctionnement et le déroulement des opérations au sein de la Société, nous nous sommes appuyés sur l'observation, qui suppose que le chercheur analyse lui-même des faits et des pratiques sur le terrain, sur la base de ce qu'il voit et de ce qu'il entend sans pour autant faire appel à des questions directes.

*« Observer est un processus incluant l'attention volontaire et intelligente, orientée par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations »<sup>1</sup>*

L'observation a été possible tout au long de la période de stage, plus particulièrement lors de notre visite à la Direction Communication et Relations Publiques, où nous avons eu l'occasion d'assister à une réunion traitant de la préparation du prochain numéro de la revue SONATRACH prévu pour la fin du mois de Mai.

Nous avons poursuivi avec une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, où certaines questions rédigées dans le guide d'entretien, (Voir Annexe N° I), sont planifiées, mais où la personne interrogée est libre d'aborder d'autres aspects en relation avec le sujet dans l'ordre qui lui convient.<sup>2</sup>

*« Les études qualitatives sont des techniques et des méthodes qui ne visent pas la représentativité, elles sont réalisées sur la base d'un petit nombre d'entretien, utilisées pour explorer une situation nouvelle et découvrir les attitudes et motivations profondes. »<sup>3</sup>*

Cela a été réalisée avec les 4 Directeurs exécutifs de la DCG-SPE, afin d'approfondir nos connaissances sur le fonctionnement de leurs Directions et de comprendre le projet de changement, son contexte et la manière dont il est géré à leur niveau.

Pour le volet communication interne, nous nous sommes entretenus avec le Directeur de la Communication et Relation Publiques et sa subordonnée directe, qui nous ont informés sur le fonctionnement de la Direction, ses missions, ainsi que la politique de communication interne.

Enfin, nous avons entrepris une étude quantitative basée sur l'élaboration d'un questionnaire (Voir Annexe N° II), destiné au personnel de la DCG-SPE. Cette enquête nous a renseignés sur les atouts et les contraintes de la communication interne de la SONATRACH du point de vu de ses ressources humaines dans le contexte du changement étudié.

---

<sup>1</sup> KAKAY Hygin, Contribution à la recherche qualitative-Cadre méthodologique de rédaction de mémoire, Page : 22, Université de France-Comté, Février 2008.

<sup>2</sup>MONGEAU Pierre, op.cit, Page : 96.

<sup>3</sup>CHARPENTIER Patricia, 2005, Page : 241, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition ARMAND COLIN, Paris, France.

*« L'étude quantitative constitue une étape élémentaire dans le processus de recueil d'information. Elle a pour objet de procurer les informations destinées à la validation des hypothèses émises. »<sup>1</sup>*

L'objectif de cette étude n'est pas de rendre compte d'une population, ni de se référer à un échantillon représentatif pour refléter fidèlement les caractéristiques de la population. Il s'agit plutôt de recueillir des informations pertinentes pour mieux comprendre le phénomène en question, à partir de perceptions existantes dans la population, à savoir la SONATRACH.

Etant donné que l'étude s'est effectuée au sein d'une seule Direction, nous avons pris comme cible l'ensemble du personnel des quatre Directions composant la DCG-SPE, qui sont au nombre de 84 agents. Pour déterminer la taille de l'échantillon, il a fallu exclure le Directeur exécutif de la DCG-SPE et ses subordonnés directs, à savoir les Directeurs des 4 Directions (Organisation, Planification, Stratégie et Intelligence Economique et Etudes Economiques et Modèles) ce qui représente un échantillon d'une taille de 79 agents.

Il s'agit donc d'un échantillon non aléatoire, c'est-à-dire que les personnes qui le composent ne sont pas choisies au hasard, ils sont sélectionnés délibérément, car ils sont membres de la DCG-SPE.

Dans la mesure où les cadres n'étaient pas toujours disponibles et où nous ne disposions pas du temps nécessaire pour effectuer tous les entretiens en face à face, nous avons opté pour une administration sur papier adressée à chaque agent.

## **SECTION 2 : PRESENTATION DE LA SONATRACH**

Le Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures, nommée SONATRACH est une entreprise publique économique, née de la volonté de l'Algérie à prendre en main l'exploitation et le contrôle totale de ses ressources en hydrocarbures.

### **1. Historique**

La SONATRACH a été créée le 31 Décembre 1963 par décret n° 63/491, et placée sous la tutelle du Ministère de l'Energie et des Mines, dotée à cette époque d'un capital de 40 millions de Dinars Algérien (DA).

---

<sup>1</sup> GIANNELLOUNI Jean-Luc et VERNETTE Eric, 2012, Page : 30, Etude de marché, Edition Vuibert, Paris, France

Par le décret n°66/292 du 22 Septembre 1966, la SONATRACH a vu son champ d'activité s'élargir pour toucher d'autres domaines de l'industrie des hydrocarbures et de leurs dérivés. Son capital est donc passé à 400 millions de DA<sup>1</sup>.

Dans le but de récupérer son autonomie dans la gestion de ses richesses pétrolières et gazières, l'Algérie a nationalisé les hydrocarbures le 24 Février 1971. La SONATRACH s'est donc vu confier la gestion du développement et du lancement de toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière, à savoir : la recherche, la production, la transformation, la commercialisation et le transport par canalisation.

Suite à l'élargissement de ses missions, la Société comptait environ 103 000 agents à la fin des années 80<sup>2</sup>. Pour faire face à ce changement, elle a entrepris une restructuration qui lui garantissait une meilleure gestion de ses ressources et de ses activités, et qui lui permettait de se consacrer à ses métiers de base.

De ce fait, elle s'est déchargée des activités de forage, de travaux pétroliers, de raffinage, de pétrochimie, de géophysique et de distribution qu'elle a confié à ses filiales, qui interviennent aussi dans les activités de génération électrique, des énergies nouvelles et renouvelables et du dessalement d'eau de mer, ce qui a donné naissance au Groupe SONATRACH.

Aujourd'hui, le Groupe est classée 13<sup>ème</sup> Compagnie Mondiale concernant les hydrocarbures liquides (réserves et production), 6<sup>ème</sup> Compagnie Mondiale en matière de Gaz Naturel (réserves et production), 5<sup>ème</sup> exportateur mondial de Gaz Naturel, 4<sup>ème</sup> exportateur mondial de GNL, 3<sup>ème</sup> exportateur mondial de GPL<sup>3</sup>.

En 2012, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 5 831 Milliards de DA et sa production globale était de 194.58 millions TEP tous produits confondus. Elle emploie environ 50 000 agents dans l'ensemble de la Société et atteint 120 000 agents en comptant ses filiales<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.sonatrach.com/elements-histoire.html> (Consulté le 14/04/2014 à 22h15)

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> <http://www.sonatrach.com/sonatrach-en-bref.html> (Consulté le 22/04/2014 à 22h13).

<sup>4</sup> <http://sonatrach.com/PDF/RapportAnnuelSH2012.pdf> (consulté le 22/04/2014 à 22h42).

## **2. Missions et objectifs de la SONATRACH**

Lors de la création de la SONATRACH, ses missions se limitaient à la commercialisation et le transport permettant de véhiculer les hydrocarbures liquides ou gazeux. C'est depuis la nationalisation des hydrocarbures qu'elle s'est vu confier les missions et les objectifs étendus sur l'ensemble des activités pétrolières.

Aujourd'hui, sous l'autorité du Président Directeur Général Mr. ZERGUINE, la SONATRACH vise les missions et les objectifs suivants<sup>1</sup>

### **2.1. Les missions**

- La prospection, la recherche et la commercialisation des hydrocarbures ;
- La transformation, le raffinage des hydrocarbures liquides ;
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport et de stockage et d'exportation des hydrocarbures;
- Le développement de toutes formes d'activités conjointes en Algérie et à l'étranger avec les Sociétés Algériennes ou étrangères ;
- L'approvisionnement continu du pays en hydrocarbures liquides et gazeux.

### **2.2. Les objectifs**

- Le développement et la valorisation des ressources énergétiques nationales ;
- La maîtrise du transport des hydrocarbures ;
- La diversification de son portefeuille d'activité ;
- Le développement à l'international et le partenariat ;
- La maîtrise continue de ses métiers de base ;
- Le renforcement de ses capacités technologiques et managériales ;
- La rénovation des techniques dans la gestion de ses ressources ;
- L'approvisionnement énergétique à moyen et long terme au niveau régional, national et international.

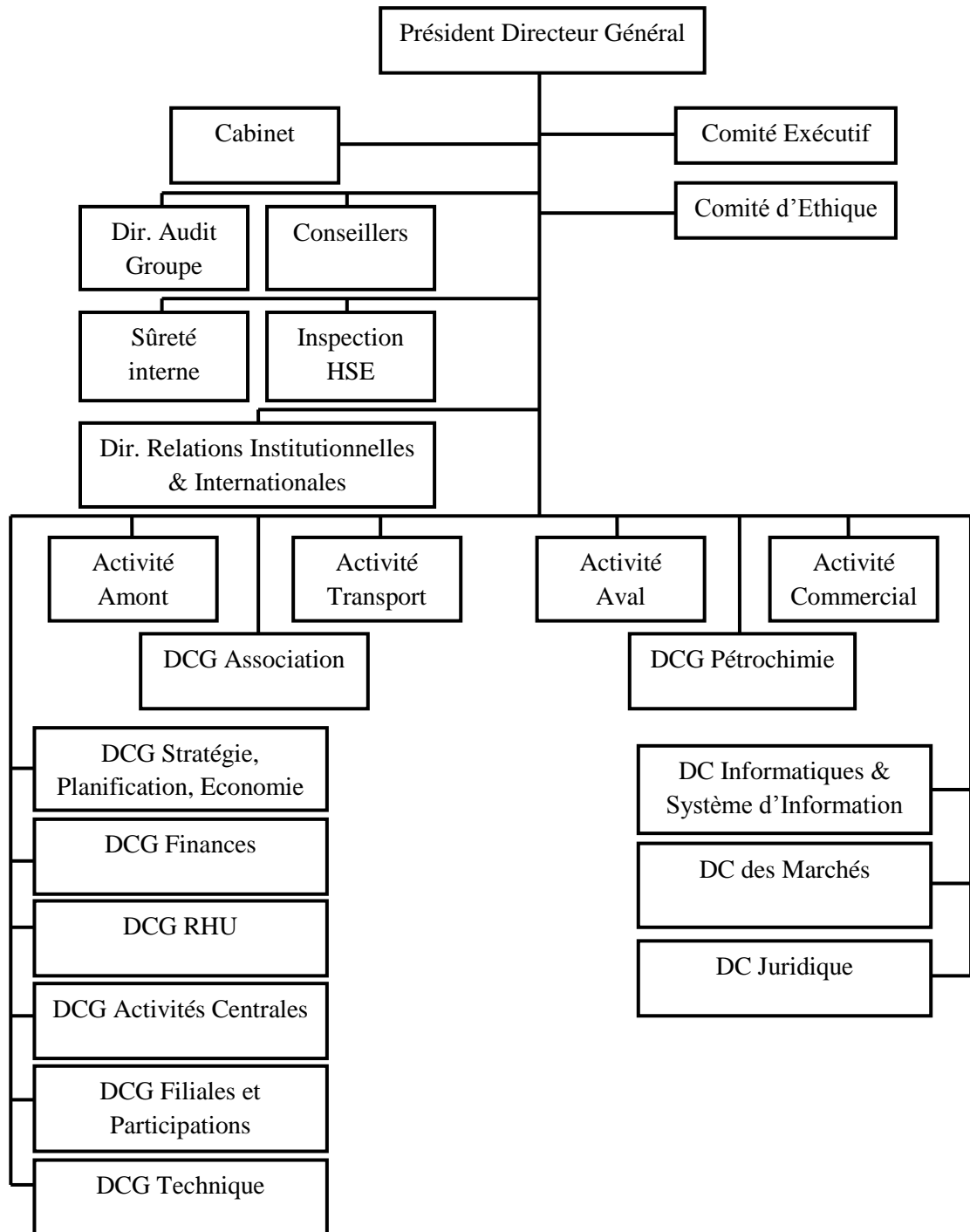
---

<sup>1</sup> Ibid.

### 3. Organisation de la macrostructure de la SONATRACH

La SONATRACH est aujourd'hui une entreprise par actions, organisée autour de la Direction Générale, des Activités opérationnelles et des Directions Fonctionnelles. Le schéma suivant représente l'organigramme de la macrostructure de la SONATRACH.

**Schéma N° 1 : Organigramme de la macrostructure de la SONATRACH**



Source : Document interne de la SONATRACH, DCG-RHU, le 15/04/2014.

La SONATRACH est organisée de façon à maintenir une relation entre les Structures Fonctionnelles et les Activités Opérationnelles. Ces dernières représentent les métiers de base de la Société. Il s'agit des 4 Activités : Activité Amont, Activité Transport par Canalisation, Activité Aval et Activité Commercialisation. (Voir Annexe N° III).

Pour mener à bien ces Activités principales, il existe des Structures Fonctionnelles constituées de 3 Directions Centrales (DC) au service de la Société et rattachées directement à la Direction Générale, et 8 Directions Coordination Groupe (DCG) chargées d'élaborer les politiques et les stratégies du Groupe et de veiller à appuyer et à fournir l'expertise nécessaire aux Activités Opérationnelles de la Société.

#### **4. Présentation de la DCG-SPE**

Parmi les Directions Coordinations Groupes, nous citons la Direction Coordination Groupe stratégie, Planification et Economie (DCG-SPE), lieu de l'élaboration de notre travail de recherche. Cette dernière est placée sous l'autorité d'un Directeur exécutif et dépend directement de la Direction Générale.

La DCG-SPE joue un rôle important dans la communication de la Société, car elle permet à la Structure Communication et Relations Publiques de transmettre à un public externe des informations vérifiées, collectées auprès des différentes structures.

Elle joue un rôle dans la transmission d'information, elle dispose et reçoit des informations chiffrées de toutes les structures nécessitant l'élaboration d'un plan de consolidation qui concerne les investissements, les dépenses...etc.

##### **1. Ses missions**

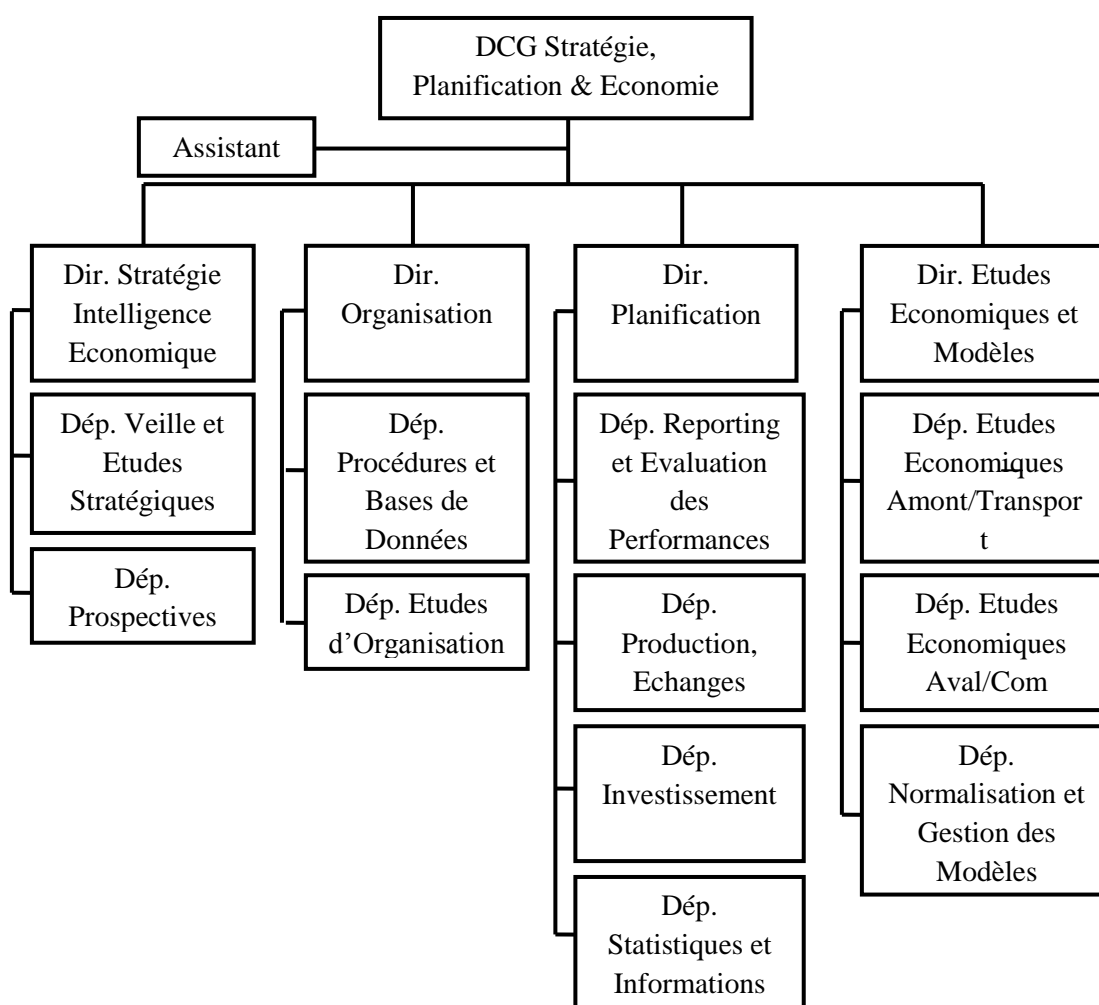
- Réaliser ou participer à la réalisation des études de veille, prospective et stratégie ;
- Organiser, animer et coordonner le processus de planification stratégique, en particulier les plans à moyen terme et les plans annuels ;
- Développer en relation avec les institutions universitaires et les organismes spécialisés, de nouvelles méthodes, en termes d'évaluation économique, de management de risque et d'optimisation de portefeuille ;
- Coordonner, organiser et contrôler l'exécution et la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ;
- Consolider et traiter l'information relative à l'activité de la Société ;

- Identifier et adapter les démarches, les principes d'organisation et les logiques de fonctionnement.

## 2. Son organisation

Pour accomplir ses missions, la DCG-SPE est structurée en quatre Directions rattachées au Directeur Exécutif. Pour chacune de ces Directions un ensemble de tâches est attribué, qui renvoie aux activités de la DCG-SPE. La structure de cette dernière est représentée dans l'organigramme suivant :

**Schéma N° 2 : Organigramme structurel de la DCG-SPE**



Source : Document interne de la SONATRACH, DCG-SPE, le 15/04/2014

## **2.1.La Direction Organisation**

La Direction Organisation est chargée de réaliser et d'assurer le suivi des études d'organisation générales ou spécifiques à une fonction, cela peut s'agir de la création ou de la dissolution d'une Direction, d'un Département, ou encore l'expression de nouvelles missions au sein d'une Direction de la SONATRACH. Elle est chargée de valider les projets d'organisation proposés par les Activités et les Structures, qui doivent être approuvés par la Direction Générale.

Elle est chargée d'élaborer et de mettre en place les textes d'organisation et les procédures de gestion en collaboration avec les structures concernées, sans oublier l'assistance et le conseil qu'elle apporte à ces mêmes structures en matière de normes et de règles dans les délégations de pouvoir des cadres dirigeants, directeurs Exécutifs et directeurs centraux. Elle permet d'évaluer et de superviser les organisations en vue d'identifier des dysfonctionnements et de formuler les plans d'ajustements nécessaires.

## **2.2.La Direction Planification**

La Direction Planification contribue à mettre en place les plans d'investissement, d'étudier et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre. Elle est chargée de suivre et de contrôler la cohérence entre les plans à courts et moyens termes, élaborés par les Activités en termes de flux de production, d'échange, de commercialisation et d'investissement.

Pour suivre les projets mis en œuvre et évaluer la performance de la Société, cette Direction élabore le tableau de bord qui regroupe les quatre Activités de la Société. De ce fait, elle reporte les résultats et se charge d'expliquer les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations et propose les mesures correctives adéquates.

Elle reçoit les rapports d'exécution de toutes les structures, elle collecte, organise, traite, analyse et actualise les données statistiques de la Sociétés et de ses activités, ce qui lui permet de constituer une banque de données et de la mettre à la disposition des structures, selon leur besoin.

### **2.3. La Direction Etudes Economiques et Modèles**

Elle réalise les évaluations économiques, ainsi que les études de rentabilité économique (calcul du coût de revient, calcul de la VAN...etc.) des projets relevant des quatre Activités de la Société.

Elle participe à la conception des bases de données propres aux projets déjà réalisés, ainsi que ceux en cours de réalisation. Aussi, elle met en place les études relatives à la stratégie, l'économie la planification et l'organisation, accompagnées des suivis de l'évolution du cadre réglementaire et fiscal relatif aux domaines de l'exploration et de la production au niveau national et international.

### **2.4. La Direction Stratégie et Intelligence Economique**

Elle est chargée de coordonner le processus de formulation, d'adopter et de suivre la mise en œuvre de la stratégie de la Société. Elle est également chargée d'élaborer la note de cadrage stratégique pour la préparation du budget et du plan à moyen terme.

Elle procède à l'analyse stratégique des projets de développement de la Société au niveau national et international. Pour ce faire, elle crée une base de données économique des Activités et de l'environnement, qu'elle alimente grâce aux études prospectives relatives aux évolutions de l'environnement économique sur le secteur énergétique, et grâce aux études de veille sur les stratégies des différents acteurs de la scène énergétique, notamment les concurrents.

## **SECTION 3 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL A LA SONATRACH**

Comme toute organisation, la SONATRACH évolue dans un environnement qui l'oblige à s'adapter à des pressions internes et externes. Cette adaptation est susceptible de toucher la stratégie de la Société, sa culture, la technologie, la gestion des ressources humaines, le mode de management, ou encore son organisation.

En d'autres termes, la Société doit procéder à des changements sur des domaines de natures diverses. Le changement apparaît comme un processus de transformation complexe des structures, des compétences et des comportements d'un état actuel à un état futur susceptible de garantir la pérennité de la Société.

*« La notion de changement se présente donc comme une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique, et sociale de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements)»<sup>1</sup>*

Pour mieux comprendre la notion de changement, nous avons identifié les différents concepts présentés dans la définition ci-dessus, à savoir, le changement organisationnel et ses raisons, ainsi que le processus de changement applicable sur le cas étudié à la SONATRACH. Mais d'abord, nous présentons l'un des projets historiques les plus marquants au sein de la SONATRACH, à savoir le projet « PROMOS ».

## **1. Le projet PROMOS**

PROMOS « Processus de Modernisation de la SONATRACH » est un projet d'entreprise qui a démarré en 1992. Il visait la réorganisation et la concentration de la Société sur ses activités de base de façon à leur donner de l'importance.

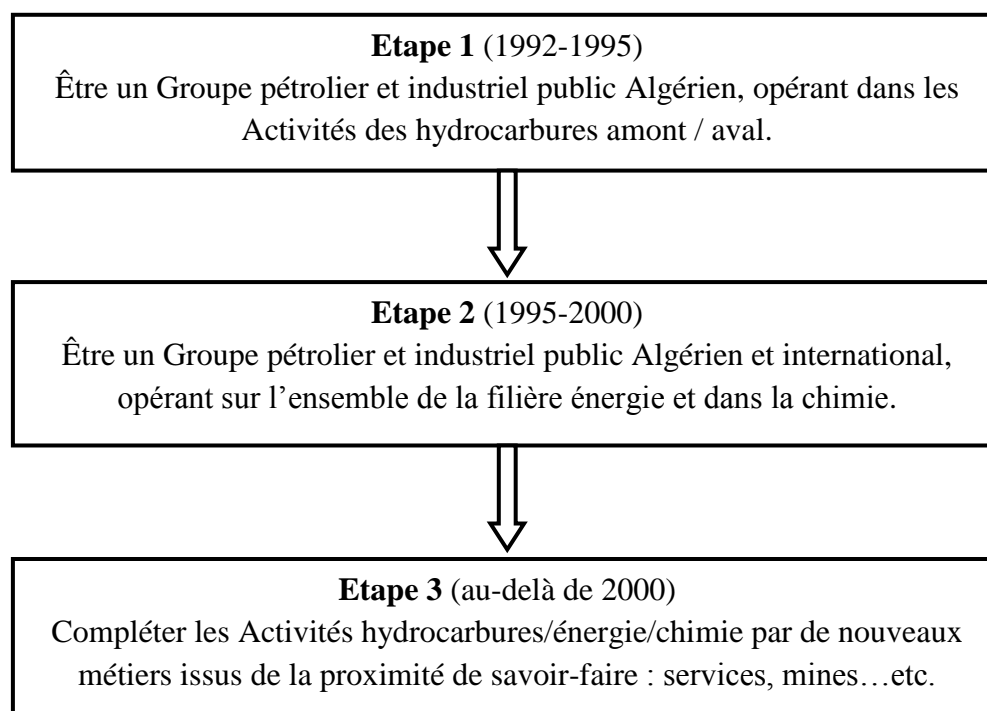
Ayant atteint à cette époque, un effectif de plus de 103 000 agents, la Société devait assurer son efficacité et fonctionner comme un Groupe pétrolier suivant les standards internationaux, elle se trouvait dans l'obligation de changer sa politique, sa stratégie et son organisation (restructuration).

Dans le cadre de ce projet, trois étapes ont été prévues pour la réalisation des projets majeurs de la Société, elles sont présentées dans le schéma suivant :

---

<sup>1</sup> BARABEL Michel et MEIER Olivier, Page : 386, 2006, MANAGEOR, Edition DUNOD, Paris, France.

### Schéma N° 3 : Les étapes de réalisation des projets majeurs de la SONATRACH



Source : élaboré par nous-mêmes, sur la base du document du projet PROMOS, DSG-SPE, le 24/04/2014

Dans le cadre du projet PROMOS, le développement de la Société s'appuyait sur un ensemble de valeurs d'entreprise où l'écoute, le travail d'équipe et l'esprit marketing sont de rigueur, où toutes les compétences technologiques sont mises en œuvre pour satisfaire les clients, respecter les échanges avec les fournisseurs et les partenaires. Tout ceci dans un esprit de partage des connaissances et du savoir-faire avec les autres entreprises Algériennes.

Dans sa quête de l'excellence et de l'exemplarité, la SONATRACH se devait d'encourager le travail d'équipe, de maintenir une certaine discipline, professionnalisme et éthique afin d'honorer son engagement envers le pays et ses intérêts.

Trois axes principaux, définissaient les bases communes à tous les domaines de responsabilité du Groupe :

- **La formation**

La politique de formation professionnelle de la SONATRACH a pour finalité de préparer les managers à intégrer la nouvelle approche, de produire, maintenir et développer les compétences recherchées, afin que l'entreprise dispose d'un personnel qui répond aux orientations et aux objectifs stratégiques du Groupe, à sa politique de gestion des ressources

humaines, ainsi qu'aux normes de qualification imposées par son activité et son développement

- **Les ressources humaines**

Représentent le premier capital de la Société et axe de préoccupation majeur, du fait qu'elles contribuent à placer la Société au niveau du développement et de performance. Le but était de faire adhérer et impliquer tous les employés au projet. « Les RH sont le levier de la modernisation ». Les hommes été reconnus comme levier du changement.

- **La communication**

Pour éviter toute résistance au changement, le projet fut accompagné par une campagne de communication, pour généraliser le projet à l'ensemble du Groupe. Il s'agissait d'un projet formalisé et communiqué à l'ensemble du personnel, c'est justement à cette période que fut créée la Direction Communication et Relations Publiques qui été directement rattachée à la Direction Générale.

L'entreprise concourait à la communication sur les intentions, ce qui permis une cohérence (la communication impacte le comportement du personnel, ce qui représente le but ultime de la communication interne avec l'adhésion), et à permis aussi au personnel de savoir où va la Société.

Grâce à ce projet, la communication ascendante a pris de l'ampleur, la communication des dirigeants vers leurs subordonnés fut accentuée dans le cadre de la délégation de pouvoir. La demande de transparence se faisait ressentir, de façon à permettre la communication des informations à ceux qui en ont besoin.

Durant trois ans (depuis sa mise en place en 1992, jusqu'en 1995), PROMOS a permis de faire adhérer l'ensemble des cadres participants aux valeurs et objectifs du Groupe. C'est suite à ce projet que la Direction Organisation et la Direction Communication et Relations Publiques ont été créées.

## **2. Les raisons du changement**

« *Le changement concerne l'ensemble des entreprises, c'est le résultat d'un processus de décision plus ou moins formel et explicite, qui intègre le besoin d'adaptation et les initiatives internes.* »<sup>1</sup> Mais le changement apparaît de manières différentes selon le secteur d'activité et les spécificités propres à chaque entreprise.

De ce fait, il existe deux catégories de facteurs déclencheurs qui font que chaque changement est particulier, ces facteurs représentent les raisons qui provoquent le changement, elles sont réparties en raisons externes et raisons internes. Nous avons pu, à travers notre étude de cas, identifier les causes de changement suivantes :

### **2.1. Les raisons externes**

Elles regroupent l'ensemble des facteurs évoluant dans l'environnement externe de l'entreprise, tels que : les clients, les concurrents, l'Etat et le cadre réglementaire, les innovations technologiques, l'évolution des modes de vie, le marché...etc. Ces facteurs sont susceptibles d'influencer l'entreprise de manière positive ou négative, ils sont plus faciles à expliquer aux salariés que les facteurs internes, car ils sont difficiles à contrôler ou à ignorer sous peine d'enfreindre la loi. Ce qui oblige l'entreprise à procéder à des changements pour s'y adapter.

- **Les raisons politiques et juridiques**

L'environnement juridique influence de manière considérable l'exercice des opérateurs économiques, il est proche de l'environnement politique puisque, les lois et réglementations expriment de manière formelle les choix d'une société.<sup>2</sup>

La mise en application ou la suppression de certaines lois, ainsi que la position et la force des syndicats, les normes édictées au sujet de la fiscalité, le droit du travail, la politique douanière...etc. peuvent contraindre les entreprises à changer et occasionner d'importantes modifications internes.

---

<sup>1</sup> GROUARD Benoît et MESTON Francis, op.cit, Page : 11.

<sup>2</sup> MERCIER Jean-Yves et al, Page : 158, 1992, Organisation et management-Gérer le changement organisationnel, Tome 2, Edition d'Organisation, Paris, France.

A titre d'exemple, les décisions prises lors de la nationalisation des hydrocarbures ont fortifié le rôle et la place de la SONATRACH, elle est devenue ainsi la principale Société détentrice de gisements de pétrole et de gaz en exerçant le rôle d'opérateur essentiel pour la maîtrise de l'activité de recherche et de production. Dans le cadre d'un grand nombre de titres miniers, elle est l'interlocutrice obligée de toute société étrangère intéressée par la recherche et l'exploitation du pétrole en Algérie.<sup>1</sup>

Ce type d'évolution entraîne des modifications de structures et de procédures très profondes que si elles ne sont pas anticipées, mûrement réfléchies et bien maîtrisées peuvent nuire au devenir de la Société.

Selon où l'on se place, ces lois apparaissent très pesantes, utiles et nécessaires pour la Société. Il est donc possible que les contraintes ou les opportunités juridiques et politiques la poussent à s'organiser dans un sens particulier, ne serait-ce que partiellement.

- **Les raisons économiques**

Représentent toutes les actions entreprises par les agents économiques de l'environnement externe de la SONATRACH qui peuvent l'influencer directement ou indirectement.

Il peut s'agir des parties prenantes avec lesquelles la Société procède à des échanges, telles que les fournisseurs, le réseau de distribution, les sous-traitants et les associés...etc. Comme il peut s'agir des organismes économiques.

A titres d'exemple, conformément à l'article 32 de la loi du 28/4/2005 relative aux hydrocarbures, l'Agence Nationale de Valorisation des Ressources en Hydrocarbures « ALNAFT » est chargée de promouvoir les investissements dans la recherche et l'exploitation des hydrocarbures<sup>2</sup>.

Elle joue un rôle dans le choix des périmètres devant faire l'objet de travaux de recherche, notamment la gestion et la mise à jour de banques de données dans la recherche et l'exploitation des hydrocarbures. Elle prend ainsi le rôle exercé jusque-là par la SONATRACH, ce qui désengage cette dernière de l'une de ses missions.

---

<sup>1</sup> <http://anneemaghreb.revues.org/103?lang=en#tocto2n2> (consulté le 27/05/2014 à 23h17)

<sup>2</sup> Ibid.

Toutefois, ALNAFT n'est pas destinée à devenir un opérateur pour exercer « le métier » de pétrolier, ce rôle reste celui de la SONATRACH. Pour choisir les contractants qui exerceront les activités de recherche et d'exploitation, elle effectue des appels d'offre à la concurrence, où le contrat de recherche et/ou d'exploitation est conclu suite à un appel à la concurrence conformément aux procédures établies par voie réglementaire.

Autrement dit, ALNAFT est tenue de choisir la société « la mieux disant », l'obligeant à conclure avec la SONATRACH un contrat d'association dans lequel la société de l'État algérien détient 51 %.

- **Les raisons technologiques**

La technologie fait évoluer les procédés de gestion, de fabrication et de distribution. L'évolution de la technologie permet des améliorations dans les process industriels (installation industrielle) et les procédures de gestion qui rendent obsolètes les méthodes et les pratiques exercées.

La Société exprime parfois la nécessité de s'adapter, d'investir, de se former, ou encore de se réorganiser entièrement ou partiellement en fonction des évolutions technologiques.

A titre d'exemple, l'activité de l'usine « LA CAMEL» d'Arzew, rattachée à l'Activité Aval et spécialisée dans la production de GNL, a été suspendu le mois de Janvier dernier, car son procédé technologique est devenu obsolète et coutait trop cher pour l'Activité Aval, le personnel et les tâches qui lui été attribués, ont été réaffectés vers d'autres usines.

## **2.2.Les raisons internes du changement**

Correspondent à des facteurs internes et maîtrisables par l'entreprise qui relèvent des décisions prises par ses membres. Ces facteurs induisent le changement selon la volonté de l'entreprise à améliorer l'un de ses points faibles ou profiter de l'une de ses compétences.

Dans ce cas, le changement n'est pas justifié par une contrainte extérieure et nécessite des arguments plus poussés pour convaincre et justifier au personnel que les décisions prises sont les bonnes.<sup>1</sup> Parmi les raisons internes du changement, nous citons :

- **Le mode de management**

Chaque dirigeant adopte une attitude et un comportement de management et de gestion de l'entreprise, selon son référentiel, son expérience, ses préoccupations et sa vision, il développe un mode de management qui tend à se reproduire aux niveaux inférieurs de la structure.

Le mode de management constitue donc un réel levier pour changer l'entreprise, du fait que le dirigeant peut exprimer une volonté à modifier la situation existante pour rendre l'entreprise plus performante.<sup>2</sup>

Ce fut le cas quand l'initiateur du projet PROMOS, à savoir le Président Directeur Général de la SONATRACH, a tenté de faire partager ses valeurs et sa vision pour développer une culture d'entreprise et des valeurs orientées vers l'écoute, le travail d'équipe, la communication, les ressources humaines et la formation, dans le but d'assurer la modernisation et la performance du Groupe. Aujourd'hui même, environs 20 ans après, les valeurs et les principes du projet sont toujours respectés.

- **Le développement de la Société**

L'apparition de nouvelles activités et missions, qui induit l'augmentation de l'effectif de la Société entraîne des changements profonds, tels que la décentralisation des décisions, le développement de services spécialisés, une division importante du travail, une augmentation du contrôle, ou encore un organigramme plus complexe.<sup>3</sup>

Dans tous les cas, la Société doit être transformée, car ce qui fonctionnait lorsque la Société comprenait 33 agents en 1964, ne peut plus fonctionner lorsqu'elle compte plus de

---

<sup>1</sup>AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, Page : 89, 2003, Pratique de la conduite du changement- Comment passer du discours à l'action, Edition DUNOD, Paris, France.

<sup>2</sup>GROUARD Benoît et MESTON Francis, Op.cit. Page : 17.

<sup>3</sup>MEIER Olivier et al, Page : 11, 2012, Management du changement-Changement culturel et organisationnel, Edition DUNOD, Paris, FRANCE

120 000 agents. De même, les compétences nécessaires pour réaliser les missions passées de la Société, ne suffisent plus lorsque ces dernières se sont multipliées.

L'émergence des facteurs internes et externes inscrivent la Société dans le changement en continu, qui fait que chaque action entreprise peut être considérée comme une forme de transformation qui remet en cause l'existant et oblige les acteurs concernés à agir autrement.

### **3. Le changement organisationnel au sein de la DCG - SPE**

Dans une organisation, le changement intervient à différents niveaux : la stratégie, le système, la culture, la technologie, le mode de management et la structure de l'organisation<sup>1</sup>. Selon les raisons du changement citées précédemment et leur étendue, le changement à opérer peut prendre différentes formes, il peut être global et toucher l'ensemble des structures et des activités de l'entreprise, ou partiel, il touchera alors une partie de son organisation (Division, Filiale, Département...etc.).

Aussi, le changement peut se définir en fonction de son intentionnalité (Gersick 1991, Miller 1982, Tushman et al. 1985), c'est-à-dire, que le changement peut être imposé ou volontaire. Dans le premier cas, le changement né de la transformation des facteurs environnementaux incontrôlables par l'entreprise qui obligent cette dernière à réagir. Quand au second cas, le changement résulte du choix des dirigeants qui y voient une évolution souhaitable.<sup>2</sup>

Quand le changement opéré est organisationnel, il engage des transformations pour passer de la situation actuelle existante à une nouvelle situation future qui concoure à la réalisation de l'objectif de l'entreprise de manière plus satisfaisante.

Pour mieux comprendre la logique de ces transformations, il semble important de décrire l'organisation. Selon AUTISSIER et MOUTOT « *Une organisation est un ensemble de ressources (humaines, financières, matérielles, commerciales et fonctionnelles) coordonnées par l'une d'elles (les individus) pour la réalisation d'une finalité justifiée par la création d'une valeur monétaire et/ou sociale.* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> GROUARD Benoît et MESTON Francis, op.cit. Page : 32.

<sup>2</sup> AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Marc, op.cit. Page : 91.

<sup>3</sup> AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Marc, Ibid. Page: 87

Ce terme « organisation » est souvent employé pour décrire l'ensemble des dispositifs qu'une entreprise déploie pour coordonner ses actions avec l'objectif de créer de la valeur. Il s'agit de constituer soit un ensemble plus ou moins homogène dans le temps et l'espace, soit un réseau de communication permettant à plusieurs agents d'interagir les uns avec les autres.

Les facteurs internes et externes cités précédemment contraignent la Société à revoir son organisation. Les structures qui forment la DCG-SPE ne peuvent plus se limiter à la réalisation de leurs fonctions respectives, elles se trouvent donc intégrées à de nouveaux projets qu'elles réalisent en étroite collaboration, les unes avec les autres.

Lorsque l'Activité Commercialisation de la Société a demandé à ce que son Département Etudes et Développement soit chargé de la conduite d'étude et d'analyse à court, moyen et long termes quant à l'évolution du marché national et l'étude des projets sur le marché national en collaboration avec la Direction Planification, la Direction DCG-SPE a structuré son organisation et a adapté ses règles de fonctionnement autour de la concrétisation de cette demande.

Son schéma organisationnel s'est vu modifié temporairement pour réaliser un projet relativement indépendant des autres projets en cours et qui ne pouvait pas, à lui seul remettre en cause la pérennité de l'entreprise, nous pouvons dire alors que c'était un projet de petite envergure.

C'était un projet qui a impliqué la Direction Organisation pour assurer le suivi des études d'organisation relatives à la modification de missions du Département Etudes et Développement, aussi la Direction Planification devait rejoindre l'équipe, car le Département Etude de Marché et Planification y est rattaché, quand à la Direction Etude et Modèles Economiques, qui dispose de toutes les informations liées aux quatre Activités de la Société, y compris l'Activité Commercialisation, devait assurer l'étude de faisabilité de la demande de cette dernière.

L'intérêt même de cette réorganisation temporaire est de mettre en relation les membres des différentes Directions qui partagent une même vision. Même si leurs missions respectives semblent logiquement différentes et indépendantes, elles restent néanmoins liées et convergent à la réalisation des missions d'une même DCG.

L'essence même de ce changement est de réunir dans une même organisation des individus venant de milieux différents avec des points de vue différents, aussi des formations et des expériences différentes qui font que les professionnels peuvent avoir des divergences d'opinion pour ce qui est du contenu du travail accomplis qui peuvent se transformer en conflits.

A cet effet, ces modifications et ces divergences ont un impact sur les employés et sont susceptibles de les déstabiliser. Face à cette nouvelle organisation, les employés peuvent être réticents à collaborer et faire de la résistance au changement.<sup>1</sup>

Tenter de changer la situation actuelle de la Société, qu'elle soit justifiée, planifiée, négociée ou imposée va de ce fait, réduire la capacité de raisonnement rationnel des employés et créer un sentiment d'inconfort qui va se manifester par différents comportements :

- Un comportement proactif, incitant certain à vouloir se positionner comme prescripteur ou Leader ;
- Un comportement passif pour ceux qui attendent des résultats probants et préfèrent être sécurisés ;
- Un comportement opposant parfois même agressif qui poussent les employés à avancer des arguments contre la décision prise.

Dans le contexte de ce changement organisationnel, la résistance survient du manque d'esprit d'équipe entre les cadres des quatre Directions composant la DCG-SPE. Aussi, la collaboration entre ces dernières conduit à un partage des expertises qui peut être perçue comme une intrusion dans le champ exclusif par les professionnels des divers champs, ainsi les compétences disponibles sont mal utilisées ou sous-utilisées.

Il est donc important de favoriser le partage d'expertise et l'esprit d'équipe, de rassurer les membres de l'équipe du projet, de respecter et de reconnaître le travail et les compétences de chacun, de créer des liens et ce dans le but d'avoir une vision d'ensemble pour tout le groupe professionnel.

En théorie, les mesures prises pour atténuer la résistance s'effectuent à travers un processus, décrit comme le processus de conduite du changement, développé dans la partie suivante.

---

<sup>1</sup> DECODIN Jean-Marc et IGALENS Jaques, 2009, Page: 131, La communication interne Stratégie et tactiques, 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Belgique.

#### 4. La conduite du changement

Le cabinet de conseil Booz & Co définit la conduite du changement comme « *le processus permettant de suivre les gens à tous les niveaux dans la conception et l'implémentation de la transition d'une organisation à un futur désiré. Son objectif est de s'assurer que les gens veulent et peuvent adopter les comportements et compétences nécessaires et abandonner ceux qui ne sont plus appropriés.* »<sup>1</sup>

La conduite du changement vise donc à maîtriser le processus de transformation de l'entreprise dans le contexte du changement où le passage d'une situation de confort à laquelle les individus sont habitués à une situation d'inconfort méconnue semble rejeté par ces derniers.

C'est avant tout un défi de changement du comportement des employés face à une nouvelle situation. Comme le notent ROCK David et SCHWARTZ Jeffrey « *C'est le défi de tous les jours dans une entreprise, et organisation : le succès n'est pas possible sans changer d'abord le comportement des hommes dans l'entreprise.* »<sup>2</sup>

La manière la plus efficace d'expliquer la notion de conduite du changement est de présenter les différentes approches théoriques sur lesquelles se basent le management du changement.

**L'approche Behaviouriste ou comportementale** est basée sur le principe de simulation/conditionnement de Pavlov (1928) et de Skinner (1953), qui proposent d'utiliser la punition ou la récompense pour changer le comportement d'une autre personne, avec deux variantes différentes : la variante positive consiste à ajouter un stimulant plaisant ou à réduire un stimulant non plaisant pour induire la personne à répéter le bon comportement. La variante négative consiste à ajouter un stimulant plaisant pour décourager la personne à adopter le mauvais comportement.

Dans un projet de changement de comportement, l'utilisation de cette approche consiste à identifier les comportements qui impacteront la performance, mesurer leur niveau d'occurrence, générer des stratégies d'intervention (récompenses/punitions) et évaluer ces stratégies.

---

<sup>1</sup> ROCK David et SCHWARTZ Jeffrey, *The Neuroscience of Leadership, Strategy + Business*, Numéro 43, été 2006, Booz & Co.

<sup>2</sup> Ibid.

**L'approche cognitive** s'intéresse aux processus qui ont lieu à l'intérieur du cerveau, que l'approche Behaviouriste n'a pas traité. Elle est basée sur le principe que nos réactions (émotions, comportements, problèmes) sont le résultat de notre façon de réfléchir.

Pour atteindre des résultats différents, l'approche cognitive consiste à s'interroger et à changer, du niveau le plus profond au plus apparent les valeurs et l'identité personnelle, les convictions et les attitudes, les émotions et les comportements pour aboutir aux résultats désirés. Le changement à un niveau inférieur entraîne le changement au niveau supérieur.

Cette approche a donné naissance à plusieurs façons d'aborder le changement : pour atteindre un résultat souhaité, il faut s'assurer de l'alignement des différents niveaux cognitifs du changement, des objectifs clairement définis entraînent de meilleurs résultats que ceux définis de manière ambiguë et vague, les résultats sont également meilleurs pour les objectifs qui contiennent un défi. Changer le dialogue intérieur, peut entraîner le changement de convictions vers de meilleurs résultats. Les techniques utilisées par l'approche cognitive permettent donc de changer les convictions pour améliorer la performance.

L'une des faiblesses de l'approche cognitive, est le manque de reconnaissance des émotions intérieures qui peuvent avoir un impact négatif ou positif quand on veut gérer le changement.

**L'approche psycho dynamique** a montré les implications majeures des émotions dans le processus du changement. Le modèle de KUBLER Ross (1969) postule que l'individu traverse cinq états dans un changement : le déni, la colère, la négociation, la dépression et enfin l'acceptation.

Au début face au changement, l'individu refuse d'y croire, après avoir réalisé qu'il n'a pas le choix, il cherche à blâmer la cause ou un coupable, ensuite réalisant que la colère n'a rien changé, il cherche à négocier, à gagner du temps ou à trouver désespérément une solution. Sans succès, il prolonge dans une dépression et fait le deuil sur ce qu'il perd de la situation actuelle. Enfin, il se rend à l'évidence, intègre le changement et l'accepte.

**L'approche humaniste** est née dans les années 1950 et s'intéresse à des concepts comme évolution, créativité, actualisation personnelle, valeurs supérieures, être, devenir, responsabilité, signification et concepts liés. Elle a culminé avec la théorie de la hiérarchie ou pyramide des besoins de MASLOW (1970), de croissance personnelle de Rogers (1967) ou

encore l'approche de la Gestalt de FRITZ Perls (1976) au changement personnel et organisationnel.

Cette approche a donné naissance à des concepts comme l'importance de l'expérience subjective individuelle face au changement, prendre la responsabilité de sa situation pour pouvoir agir dessus et changer, considérer une personne de manière holistique, incluant non seulement ses pensées, émotions et comportements mais aussi ses intentions dans un contexte social et culturel.

**La roue du changement** a été développée par KANTER (2001) qui favorisait le travail en équipe et le rôle du manager dans la gestion des acteurs du changement, à l'origine nommée « the change wheel », la roue du changement est un processus répétitif et continu à 10 étapes, utilisé par les cabinet de conseil pour la réussite de conduite du changement. Nous résumons dans ce qui suit les étapes de la roue du changement de KANTER.<sup>1</sup>

- Partager une même vision et favoriser le travail en commun;
- Mesurer l'état d'avancement et assurer une remontée et un retour d'information;
- Mettre en place un système incitatif et de reconnaissance des contributions ;
- Instaurer des règles et des procédures pour homogénéiser les pratiques ;
- La volonté d'obtenir des progrès rapides ;
- S'appuyer sur le soutien de sponsors et de partisans du changement ;
- Favoriser les échanges de pratiques et une communication forte ;
- Accompagner par une formation interne ;
- Utiliser des symboles et des signaux pour éclairer le changement ;
- Un contrôle et un suivi de la mise en place du changement.

Parallèlement à ses théories et aux travaux de KANTER en 2001 sur la conduite du changement, nous nous sommes appuyés sur le dispositif proposé par MOUTOT et AUTISSIER dans leur ouvrage : *pratiques de la conduite au changement*, pour proposer les éléments clés de la conduite du changement qui permettent de faciliter le changement et l'acceptation d'une nouvelle organisation, à savoir :

---

<sup>1</sup> <http://www.idee-km.fr/index.php/prestations/la-roue-du-changement> (consulté le 28/05/2014 à 16h23)

## **4.1. La formation**

C'est l'un des premiers leviers à être mobilisés dans le projet de changement, elle a pour objectif de transmettre un savoir et des connaissances théoriques et/ou pratiques indispensables à la tâche de transformation qui leur est confiée<sup>1</sup>.

Le besoin de formation naît d'un écart entre des connaissances attendues, jugées indispensables pour la réussite du changement et des connaissances réelles qui sont celles dont les individus disposent de part leur formation antérieure et expériences.

La SONATRACH considère la formation comme un moyen destiné à atteindre ses objectifs en améliorant la qualification des agents, en les rendant plus performants à leurs postes de travail et en les préparant à l'occupation de nouveaux postes afin que la société puisse disposer des hommes qu'il faut au moment voulu.

La DCG-RHU a donc engagé une politique qui vise à moderniser le système et l'appareil de formation. Il s'agit en particulier de mettre en place des programmes de développement des compétences au-delà de la formation classique, mobilisant des modalités diversifiées et complémentaires telles que le coaching, le mentorat, l'autoformation...etc.

Pour réaliser ses formations, elle dispose des centres et instituts de formation suivants: IAP (Institut Algérien de Pétrole) d'Arzew et Skikda, CPE (Centre de Perfectionnement d'Entreprise) d'Arzew. Aussi, elle fait appel à des établissements de formation nationaux et internationaux.

## **4.2. L'apprentissage**

A chaque fois que nous sommes engagés dans un processus de changement, nous devons apprendre quelque chose de nouveau, opérer d'une façon différente ou abandonner une ancienne façon de faire. L'apprentissage se fait avec un mécanisme de répétition et de feedback qui permet à l'individu de passer à un niveau supérieur de l'échelle de compétence jusqu'à arriver à exercer la compétence de manière automatique ou inconsciente.

---

<sup>1</sup>AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Marc, op.cit. Page : 113.

### **4.3. La communication**

Une des principales difficultés dans le projet de changement organisationnel qui implique la collaboration de plusieurs Sous-Directions de la Société, réside dans la nécessité de convaincre l'ensemble des personnes à y adhérer.

Convaincre un petit groupe d'individu peut se faire par une communication interpersonnelle, à travers des entretiens ou des réunions, cette logique de conviction relationnelle ne peut s'appliquer qu'à un groupe et non à une masse importante.

De ce fait, la communication perd de son caractère relationnel qui rassure lors d'un changement et laisse place à une méthode de communication médiatisée, quand le nombre de personne à convaincre devient important.

L'une des manières de compenser cette perte relationnelle est de mettre en place une politique de communication qui vise à prouver aux agents concernés que leur adhésion et participation au projet de changement sont suivies. Les éléments de la politique de communication de la SONATRACH et l'importance des actions de communication dans la conduite du changement organisationnelle sont abordés dans le deuxième chapitre.

## **CHAPITRE 2. LA POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE DE LA SONATRACH**

Une politique de communication consiste à définir sous la contrainte d'un budget global, la meilleure combinaison entre les différentes actions de communication à mettre en œuvre.

Elle ne peut pas être généralisée, car ce qui est appliqué dans une organisation risque de ne pas bien fonctionner ailleurs, tout dépend du secteur d'activité, des caractéristiques du personnel et des objectifs à atteindre. Ainsi, il est nécessaire d'élaborer cette politique qui inclut le plan de communication interne, afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le chapitre suivant détermine l'importance de mettre en place un bon plan de communication, ainsi que d'élaborer une politique de communication comme levier de conduite du changement.

## **SECTION 1 : LA COMMUNICATION INTERNE DE LA SONATRACH**

L'une des finalités de la communication interne consiste à susciter l'adhésion du personnel à un projet d'entreprise<sup>1</sup>. Pour ce faire, la Société doit décider à qui le message de la communication est destiné, dans quel but, par quel outil, à quel moment, avec quelle fréquence et avec quel budget.

### **1. Généralité sur la communication d'entreprise**

Avant de présenter la Direction et la fonction de communication interne de la SONATRACH et son rôle dans le projet de changement organisationnel, il est utile de revenir sur les concepts théoriques liés à la communication de manière générale.

#### **1.1. Définition de la communication**

*« La communication est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement »<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> DECODIN Jean-Marc et IGALENS Jaques, 2009, Page: 117, La communication interne Stratégie et tactiques, 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Belgique.

<sup>2</sup> LIBAERT Thierry et WESTPHALEN Marie-Hélène, 2012, Page : 13, COMMUNICATOR, 6<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, France.

L'objectif principal de toute communication est de transmettre des informations en vue d'obtenir de la part du destinataire une modification de son comportement, de son attitude et de ses connaissances.

## **1.2. Le processus de communication**

Par processus de communication, nous entendons l'aspect dynamique de la communication qui porte sur le message, sa transmission et tout ce qui est susceptible de favoriser sa compréhension ou sa perturbation. Ce processus communicatif met en présence plusieurs éléments organisés en système pour identifier clairement l'acheminement de l'information, en partant de son origine (l'émetteur) jusqu'à son destinataire (le récepteur).

Le message est transmis par l'émetteur sous une forme codée par le biais d'un canal de communication, c'est à dire au moyen des signifiants conventionnellement connus : langage, sens, symbole...etc. Le récepteur procède au décodage du message en interprétant les signifiants qui lui sont transmis.

En outre, dans un système de communication complet, un retour d'écoute (le feed back) du récepteur vers l'émetteur permet à celui-ci de s'assurer que le message est bien reçu et d'analyser les réactions qui en découlent.

Ce système doit inclure la communication involontaire qui ne dépend pas du responsable de la communication interne, mais des relations interservices et interprofessionnelles.

Enfin, il convient de gérer les informations qui émanent de l'environnement de l'entreprise. Elles sont de nature diverse (sociales, professionnelles, commerciales, familiales, publicitaires...etc.) et constituent des bruits qui peuvent brouiller et perturber la réception des messages de la communication interne.

### **1.3. Les différentes formes de la communication**

Il existe 5 formes de communication pour transmettre les messages que l'entreprise destine à son environnement externe et/ou interne. Ceci étant dans le but de donner une identité à l'entreprise, de situer son marché, d'assurer sa notoriété et de faire connaître ses produits et services, la communication rassemble à la fois la publicité média et hors média, mais aussi tous les messages utilisés, les canaux du sponsoring, de la promotion des ventes, du marketing direct et de la documentation émise par un organisme.

#### **1.3.1. La communication institutionnelle**

Appelée également communication Corporate, elle s'appuie sur les valeurs de l'entreprise elle-même, sans évoquer ses offres commerciales, elle permet à l'entreprise de valoriser son identité et son image aussi bien au niveau interne qu'externe, auprès des différents publics qui l'intéressent.

#### **1.3.2. La communication marketing**

La communication marketing évoque quant à elle, tous les éléments susceptibles de convaincre les cibles sélectionnées d'acheter ou de racheter les biens ou les services de l'entreprise.

Aussi le message transmis dépend à la fois de la nature du produit et de la nature du marché : pour la commercialisation des biens industriels, les entreprises préfèrent souvent la communication personnelle menée par le personnel de vente (communication hors médias). A l'inverse des entreprises qui commercialisent des biens de consommation qui optent le plus souvent pour la communication impersonnelle (publicité média).

#### **1.3.3. La communication environnementale**

Elle consiste à communiquer les mesures et les engagements écologiques pris par l'entreprise en vue de protéger l'environnement. Cela permet de sensibiliser le public sur la protection de l'environnement ainsi que d'entretenir et de maintenir un dialogue avec les défenseurs de l'environnement.

#### **1.3.4. La communication interne**

*« La communication interne désigne l'ensemble des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les unes avec les autres, dans la réalisation d'un projet commun,*

*elle permet à chacun d'être connu pour sa personne et reconnu dans sa missions, facilitant ainsi l'épanouissement, la vitalité, l'efficacité et l'adaptabilité des hommes dans l'entreprise »<sup>1</sup>*

En d'autres termes, il s'agit de la communication de l'entreprise en direction de son public interne (ses propres employés), elle permet de faire circuler l'information au sein de l'entreprise entre les différentes structures, directions et départements dans le but de construire et conserver l'identité de l'entreprise. Elle doit remplir les missions suivantes :

- Effectuer les enquêtes et les sondages internes, et informer par la mise en place d'une stratégie qui dispose d'une palette de techniques.
- Communiquer toutes les informations internes ou externes (faits ou événements) susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise (progrès réalisés, lancement d'un nouveau produit, chiffre d'affaires réalisé, ouverture d'un nouveau magasin, promotion...etc.).
- Arriver à motiver le personnel et à créer un échange d'information entre les différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels ;
- Créer des relations interpersonnelles et développer une culture commune.

La communication interne s'inscrit aussi dans une perspective sociale, une bonne communication à un effet positif sur le climat interne, sur l'opinion que les salariés ont de la firme, et donc sur l'image globale de l'entreprise<sup>2</sup>. Elle répond aux attentes des salariés qui ont le droit de savoir où l'entreprise va, d'être reconnus pour leurs compétences et d'être écoutés.

Dans un contexte plus particulier du cas traité, la finalité de la communication interne consiste à faire participer et adhérer son personnel à un projet, en vue de s'assurer que tout le personnel de l'entreprise se sente concerné par le projet et soit au courant des démarches à suivre, des tâches assignées à chacun, des décisions prises par les dirigeants...etc.

L'information doit être transmise, expliquée et partagée par l'ensemble du personnel, c'est pour cela que la SONATRACH inscrit la communication interne dans les missions de sa Direction Communication et Relations Publiques.

---

<sup>1</sup> CHAMBERLAIN Alain et STEELE Ross, 1992, Page : 69, Guide pratique de la communication, Edition Eyrolles, Paris, France.

<sup>2</sup> LIBAERT Thierry et WESTPHALEN Marie-Hélène, op.cit. Page : 69.

## **2. Présentation de la Direction Communication et Relations Publiques**

La particularité de la communication de la SONATRACH est que la communication marketing ne représente pas un intérêt majeur, car la Société ne commercialise pas des produits de consommation communs. Dans le secteur des hydrocarbures, la vente et l'acquisition des nouveaux marchés s'effectuent à travers la prospection chez les clients et les appels d'offre.

Cela ne désengage pas la Société de la nécessité d'élaborer une politique de communication interne afin de mobiliser son personnel et de susciter la création ou le changement de leurs habitudes et comportements. C'est dans cet état d'esprit que la communication interne et institutionnelle constituent l'un des domaines de la Direction Communication et Relations Publiques de la SONATRACH.

### **2.1. Ses missions**

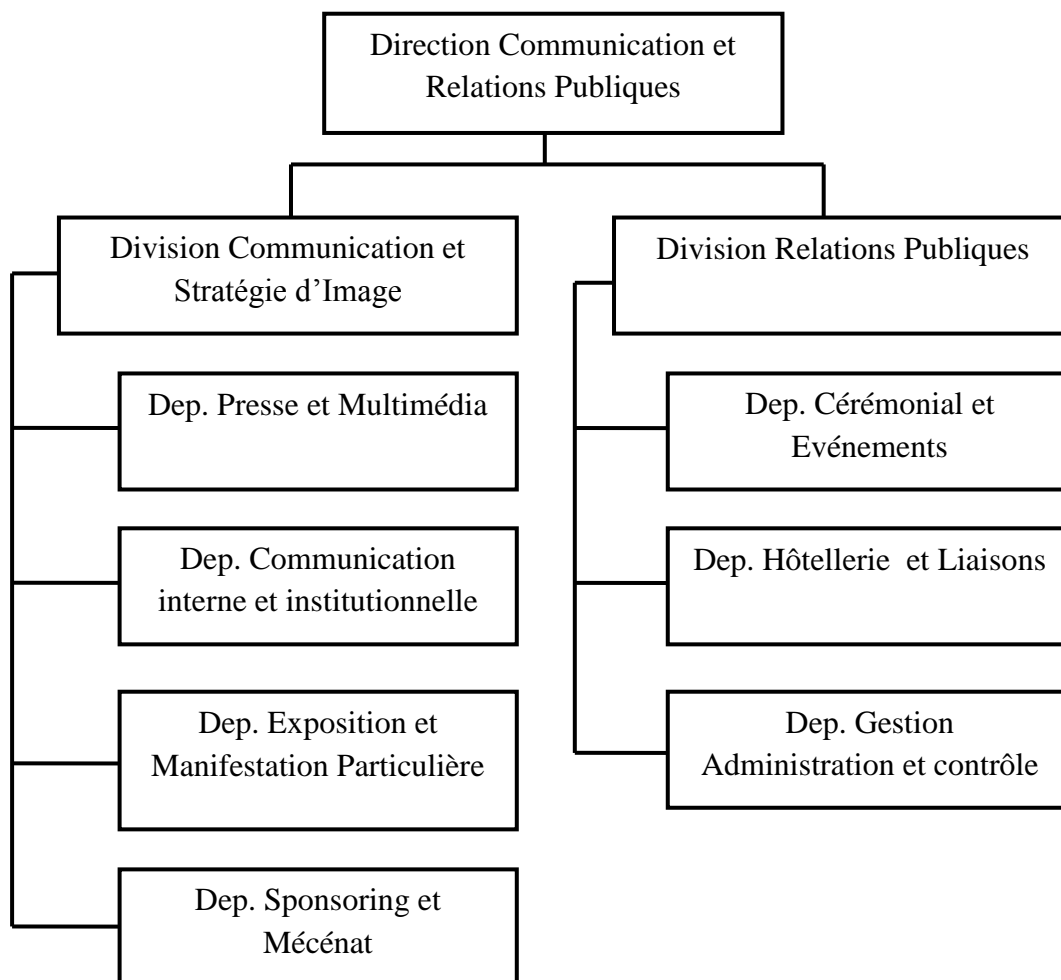
La Direction Communication et Relations Publiques est rattachée à la DCG-RHU. Elle a pour missions principales :

- La définition, la mise en œuvre et le contrôle de la politique et stratégie de communication du Groupe SONATRACH ;
- La mise en cohérence et la coordination des actions de communication globale du Groupe ;
- L'élaboration et la mise en œuvre des procédures et des techniques relatives à la promotion de la communication interne, au sein de l'ensemble des structures du Groupe, et la communication externe en direction des publics externes, notamment des parties prenantes ;
- L'organisation des prestations de relations publiques au profit des Activités et des Filiales du Groupe.

### **2.2. Son organisation**

La Direction Communication et Relations Publiques « CMR » compte un effectif de 150 Agents, répartis sur deux Divisions : la Division Relations Publiques, avec 48 agents et la Division Communication et Stratégie d'Image avec 98 agents (Voir annexe N° IV). Ci-dessous est présenté l'organigramme de la Direction en question.

## Schéma N° 5 : Organigramme de la Direction Communication et Relations Publiques



Source : Document interne de la SONATRACH, Direction CMR, le 11/05/2014

### 2.2.1. La Division Relations Publiques

La Division Relations Publiques s'occupe de la gestion des cérémonies et des événements, tels que l'organisation des actions « Portes ouvertes de la SONATRACH », ou encore l'organisation de l'accueil, l'accompagnement, l'hébergement et le transport des délégations et des autres invités de la Société.

Elle prend en charge les opérations relatives aux formalités de missions et de déplacements en Algérie et à l'étranger du personnel des structures du siège et gère l'organisation des prestations de Relations Publiques au profit des Activités et des Filiales.

### **2.2.2. La Division Communication et Stratégie d'Image**

Cette division est chargée de définir, mettre en œuvre et contrôler la politique et la stratégie de communication du Groupe qui peuvent être orientées vers un public externe ou interne.

Au niveau externe, elle vise à évaluer le positionnement de la notoriété et de l'image du Groupe et à les rehausser en cas de besoin, en élaborant une politique de Sponsoring et de Mécénat.

Aussi, elle veille à créer et à entretenir de bonnes relations avec les médias nationaux, internationaux et spécialisés en organisant des rencontres, des contacts avec les médias et des conférences de presse, en s'appuyant sur des médiaplannings événementiels et annuels qui retracent toutes les activités, les événements, et les projets de la SONATRACH.

Au niveau interne, la Direction Communication et Relations Publiques confie l'ensemble de ses missions liées à la communication interne au Département Communication interne et institutionnelle.

Sa mission vise principalement le développement du sentiment d'appartenance de l'ensemble du personnel au Groupe, la valorisation des performances individuelles et collectives et l'émergence des talents et leur fidélisation.

Grâce à l'exécution de la politique de communication interne qui lui est assignée par la Direction Générale, elle élabore et met en œuvre un plan de communication interne en vue de renforcer l'adhésion des personnes aux objectifs du Groupe, et d'assurer une meilleure collaboration entre les Structures et les Filiales.

### **3. Le plan de communication interne de la SONATRACH**

Une communication réussie repose rarement sur une seule action, c'est pourquoi le plan de communication associe ses différentes étapes de façon à ce que l'impact de l'ensemble de ces dernières soit supérieur à celui de la somme des actions de chacune des parties.

Le plan de communication est une approche de management, il sert à guider et à rendre cohérent le travail de chacune des équipes, des filiales ou des directions de l'entreprise. Le tableau ci-dessous reprend les étapes du plan de communication dans l'élaboration d'une bonne stratégie de communication.

**Tableau N° 1:** Les étapes d'un plan de communication

<b>Les questions auxquelles le plan de communication doit répondre</b>	<b>Les étapes du plan de communications</b>	<b>La contribution des étapes</b>
Pourquoi ?	Fixer des objectifs de communication	Identifier les points que l'entreprise souhaite développer à travers le contenu de la communication
A qui ?	Définir les cibles (récepteurs du message)	Rassembler l'ensemble du personnel auprès duquel l'entreprise veut adresser son message.
Comment ?	Elaborer le mix de la communication interne	Choisir le moyen et le support de communication adéquats pour transmettre l'information aux ressources humaines
A quel coût	Elaborer le budget du plan de communication	Calculer les moyens financiers nécessaires à la réalisation de chacune des actions de communication.

**Source :** établis par nous-mêmes, sur la base de l'ouvrage « PENTACOM<sup>1</sup> »

Suivant le tableau ci-dessus, le plan de communication interne est un outil de gestion qui sert à identifier le public cible, à formuler les informations à transmettre, à choisir les moyens et les techniques de communication à utiliser, à fixer les dates de mises en œuvre des actions et des réalisations projetées et à décider comment allouer ses moyens financiers aux différentes actions.

Au sein de la Direction Communication et Relations Publiques, la Division Communication Interne et Institutionnelle élabore et exécute le plan de communication interne de la manière suivante

<sup>1</sup> MALAVAL Philippe et DECAUDIN Jean-Marc, 2009, Page : 42, PENTACOM-Communication corporate interne, financière, marketing B to B et B to C, 2<sup>ème</sup> Edition PEARSON.

### **3.1. Fixer les objectifs de communication**

Avant de construire le plan de communication, il est important de déterminer les points à développer. Il faut donc définir les objectifs que vise ce dernier. Il existe trois objectifs de communication à atteindre lors de l'élaboration du plan de communication.

- **Les objectifs cognitifs et informatifs**

Ils visent à transmettre des informations aux cibles que l'entreprise cherche à atteindre, ces informations consistent développer la notoriété mais surtout l'identité de l'entreprise.<sup>1</sup>

L'objectif est donc de communiquer sur les valeurs de la SONATRACH, informer sur sa philosophie, son environnement, sa situation financière, ou tout simplement transmettre une information concernant la vie quotidienne du personnel.

- **Les objectifs affectifs**

Ils visent à faire aimer la Société par ses employés, de les faire adhérer à sa culture. Cela permet de créer des relations interprofessionnelles et interpersonnelles.

- **Les objectifs conatifs**

Ils représentent les objectifs les plus difficiles à atteindre<sup>2</sup>, puisqu'il s'agit d'arriver à faire impliquer le personnel dans la vie et les Activités de la Société, ainsi qu'à influencer et modifier le comportement des personnes ciblées. Pour cela, il faut arriver à concilier les objectifs cognitifs et affectifs.

Par l'application de son plan de communication la SONATRACH cherche donc à atteindre les objectifs suivants:

- Communiquer sur la vie de la Société en fournissant des informations sur les objectifs, les activités, les résultats, les décisions prises, l'environnement externe...etc.
- Créer des relations entre la Direction et ses employés, en répondant aux besoins d'information de ses derniers et en permettant à chacun de s'exprimer;

---

<sup>1</sup> MALAVAL Philippe et DECAUDIN Jean Marc, 2009, Page : 78, PENTACOM, communication corporate interne financière, marketing B to B et B to C, 2<sup>ème</sup> Edition PEARSON, France.

<sup>2</sup> Ibid. Page : 79

- Décloisonner, renforcer la cohésion en inscrivant l'esprit d'équipe dans les valeurs de la Société ;
- Préparer les employés au changement d'organisation.

Ce dernier survient lorsque la Société doit faire face à une situation critique ou exceptionnelle. L'objectif devient la responsabilité de chacun, car la communication s'inscrit à tous les niveaux. A ce stade, nous ne parlons plus de la communication interne en tant que direction mais plutôt en tant que fonction. Cette idée est abordée dans la deuxième section de ce chapitre.

### **3.2. Choisir la cible**

La mise en place du plan de communication se fait sur la base de la détermination des destinataires concernés par le message à transmettre. Dans le cas de la SONATRACH, il peut s'agir de l'une des trois cibles suivantes :

- **L'ensemble du personnel**

Ceci est possible lorsque le message communiqué est d'ordre général, il s'agit de faits et d'informations publiques qui concernent les résultats des Activités de la Société, les changements survenus dans l'environnement externe, ou encore la conclusion d'un contrat avec un partenaire étranger.

- **Une partie du personnel homogène en statut**

Le message est destiné au personnel appartenant à la même catégorie socioprofessionnelle. C'est dans le cas d'organisation de réunions consacrées aux cadres de la Société.

- **Une partie du personnel hétérogène en statut**

Il s'agit d'un groupe de personnes exerçant le même métier (fonction) et appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles, tels que des cadres et des cadres supérieurs. C'est dans le cas des réunions destinées au personnel de la Direction Organisation de la DCG-SPE et ce, quelque soit leur localisation.

### **3.3. Elaborer le mix de la communication interne**

*« L'appellation "Mix de la communication interne" traduit l'idée de mélange, de complémentarité, de synergie et de dosage de techniques différentes pour former un tout, un ensemble homogène et efficace».<sup>1</sup>*

Cette étape consiste à identifier le meilleur rapport coût/efficacité des techniques de communication interne choisies pour atteindre les objectifs de communication et toucher sa cible. Le plan de communication de la SONATRACH comprend trois types de communication.

#### **3.3.1. La communication orale**

La communication orale permet de développer une relation de proximité adaptée pour des messages très personnalisés et très individuels. Elle peut être mobilisée pour différents objectifs : informer, motiver et rassembler le personnel autour des valeurs de l'entreprise.<sup>2</sup>

Cette technique est la plus ancienne en entreprise, elle favorise l'échange et le dialogue en temps réel, plus que les autres techniques de communication, celle-ci est une source de motivation, car l'individu adhère plus facilement à un projet lorsqu'il a l'occasion de s'exprimer de participer et de contribuer à la réalisation de ce projet. L'oral permet donc une interactivité totale et immédiate. Les moyens de communication orale utilisés par la SONATRACH sont :

- **Les réunions**

Il s'agit d'une forme de communication hiérarchique très fréquente qui fait partie de la vie quotidienne de la Société. Elles sont appréciées par le personnel du fait qu'elles apportent des informations satisfaisantes et en temps réel lors du projet de changement.

L'objectif dépend du types de réunion, lorsqu'il s'agit de réunions interservices qui regroupent les responsables des différentes Directions, l'objectif est de constater l'avancement par rapport à un projet en commun, cela permet de recentrer les équipes sur un objectif commun et de percevoir l'avis de chacun par rapport à l'ordre du jour.

---

<sup>1</sup> DECODIN Jean-Marc et IGALENS Jaques, 2009, Page: 81, La communication interne Stratégie et tactiques, 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Belgique.

<sup>2</sup> Ibid. Page : 150.

Lorsqu'il s'agit de réunions dans un même service, elles sont organisées pour discuter de l'évolution du travail de chacun, pour informer et motiver les subordonnés, cela passe par la discussion de l'évolution et de l'évaluation de leur travail ce qui permet de responsabiliser le personnel par rapport à leurs missions.

- **Les événements**

Ce sont des techniques de communication interne peu utilisées par la Société, ils consistent à organiser des séminaires et des conventions qui regroupent un grand nombre de salariés afin de marquer l'importance conférée à un événement<sup>1</sup>.

La finalité de ces manifestations peut être informative et institutionnelle, elles permettent, d'une part d'informer et de mobiliser les salariés présents en avant-première, d'autre part de refléter les valeurs de l'entreprise pour espérer une adhésion du personnel et une efficacité de la communication développée.

A l'occasion de son anniversaire au 24 Février, la SONARACH organise chaque année un événement pour célébrer ce jour au sein du siège de la Société en compagnie de ses employés. En 2013, pour marquer son 50<sup>ème</sup> anniversaire, la SONATRACH a organisé un concours destiné à son public interne, qui consistait à créer le logo qui allait faire la couverture du 62<sup>ème</sup> numéro de sa revue.

Aussi, à l'occasion de la journée de la femme au 8 Mars, et dans le but de promouvoir l'emploi féminin, la Société organise chaque année l'Observatoire de l'Emploi Féminin « OEF ». Créé le 11 Février 2002, l'OEF est un organe de veille et un pôle d'analyse, de réflexion et de propositions dont s'est doté le Groupe pour améliorer l'emploi féminin en matière de recrutement, d'accès à la formation et d'accès aux postes de responsabilités<sup>2</sup>.

Avec le slogan : « à compétences égales, chances égales », cet événement a pour but de promouvoir et de renforcer l'accès des femmes aux postes de responsabilité, en particulier dans les structures opérationnelles.

---

<sup>1</sup> D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, 2010, Page : 52, La communication interne des entreprises, 6<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, France.

<sup>2</sup> <http://sonatrach.com/observatoire-emploi-feminin.html> (consulté le 28/05/2014 à 20h35)

- **Le brainstorming**

Appelé aussi remue méninge, est une technique de communication qui prend la forme de réunion, dans le sens où il regroupe plusieurs personnes qui vont, à tour de rôle, émettre des suggestions et des idées autour d'un thème précis.

Le brainstorming est généralement dirigé par un animateur qui va noter toutes les propositions faites en vue de choisir la plus adéquate à la fin de la réunion. Il doit aussi s'assurer de l'absence de toute critique ou jugement négatifs sur les suggestions émises par les participants, sous peine de nuire à la raison d'être du brainstorming, à savoir l'investigation, la créativité et l'innovation des participants.

C'est à cet effet que la SONATRACH a opté pour ce moyen de communication, elle cherche à favoriser l'ouverture d'esprit et la liberté d'expression de son personnel. Autrefois, la Société incluait des séances de brainstorming à chaque séminaire ou convention organisés

Etant donné que ces derniers sont de moins en moins fréquents, le nombre de séances de brainstorming a considérablement diminué, elles ne concernent que quelques structures et ne sont pas obligatoirement communiquées à l'ensemble du personnel.

### **3.3.2. La communication écrite**

Malgré l'avènement des technologies de l'information et de la communication, le rôle des moyens écrits reste important, le personnel de la Société a tendance à se diviser entre ceux qui se plaignent de recevoir trop de documents écrits et ceux qui se plaignent de ne pas en recevoir assez. Les supports de communication écrits inclus dans le plan de communication de la SONATRACH sont :

- **Les dépliants et les prospectus**

Ils comportent des informations propres aux Activités de la Société, son organisation, ou un événement (Voir Annexe N° V). D'autres concernent la présentation des filiales, leurs historiques, et des indicateurs financiers au sein de ces filiales. Le contenu de ces supports écrits dépend de la cible sélectionnée. Ils sont distribués lors des événements et des séminaires organisés par la Société.

- **La revue SONATRACH**

Est une revue bimestrielle interne destinée à l'ensemble des employés de la Société, elle regroupe toutes les informations permettant de suivre l'actualité du Groupe : son environnement, l'actualité des contrats signés et l'actualité sur ses Filiales. La revue ne laisse pas ses lecteurs sans connaissances quant aux différentes visites d'entreprise et des délégations étrangères qui viennent visiter les Filiales du Groupe.

Elle est distribuée par quotas à l'ensemble des Directions et des Activités de la Société, le nombre d'exemplaire distribué par structure dépend de l'effectif qu'elle comprend. Aussi, elle peut être remise à la demande des employés, dans ce cas, elle est souvent transmise en version électronique.

Son objectif principal est de fournir des informations d'ordre général liées à l'actualité du secteur des hydrocarbures. De plus, elle donne une image chiffrée du Groupe qui porte sur la production et les résultats afin de montrer l'évolution de celles-ci par rapport aux objectifs fixés.

En cette année, la revue SONATRACH est arrivée à son 62<sup>ème</sup> numéro, l'analyse du contenu de la revue permet de montrer la diversité des thèmes traités qui touchent non seulement à l'activité interne du Groupe mais aussi aux informations d'ordre général. (Voir Annexe N° VI). Le schéma suivant donne une vue d'ensemble sur le contenu de la revue, de son organisation et de sa logique de présentation des informations et des messages.

## Schéma N° 6 : Contenu général de la revue SONATRACH

<b>Page 1</b> Couverture	<b>Page 2-3</b> Sommaire éditorial	<b>Page 4</b> Brève présentation	<b>Page 5</b> Message du PDG
<b>Page 6-33</b> Informations officielles	<b>Page 34-42</b> Vie d'entreprise	<b>Page 43-45</b> Reportage régional	<b>Page 46-47</b> Filiales
<b>Page 48-50</b> Sponsoring et Mécénat		<b>Pages 10</b> Concours interne	

Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base de la revue SONATRACH N°62<sup>1</sup>

- **Le rapport annuel et financier**

C'est un document de gestion annuel mis à la disposition du public interne et aussi du public externe grâce à sa disponibilité sur le site web officiel de la Société. Il contient des informations chiffrées sur les Activités et les Filiales (la capacité de production, la productivité de chaque filiale, le chiffre d'affaires, l'effectif, le résultat net ...etc.), ainsi que ses perspectives pour l'année à venir.

Aussi, il inclut un bilan de l'exercice ainsi que des commentaires sur les comptes du Groupe, et souvent un message du Président Directeur Général qui exprime sa satisfaction quant aux résultats et sa vision pour l'année à suivre.

- **Le procès verbal des réunions**

Les réunions citées précédemment, sont associées à un support écrit, à savoir le compte rendu ou le procès verbal de la réunion, qui reprend toutes les idées proposées, les remarques faites et les décisions prises. Cela permet de reporter le contenu des réunions aux responsables hiérarchiques, mais aussi de garder un écrit pour éviter la confusion et l'oubli sur le contenu des réunions.

---

<sup>1</sup> [http://sonatrach.com/Revue\\_Sonatrach\\_2013/RevueSonatrach\\_N62.pdf](http://sonatrach.com/Revue_Sonatrach_2013/RevueSonatrach_N62.pdf) (consulté le 27/05/2014 à 23h34)

- **Les notes de services**

Il s'agit d'un document d'une à deux pages qui contient des explications et des directives à suivre. Les notes de service indiquent en haut de la première page la date et le destinataire de la note (le poste).

- **Les publications des Directions et des Départements**

Sont des supports qui ressemblent aux notes de service, mais qui sont destinées à plusieurs employés. Ils contiennent les instructions et les directives qu'ils doivent suivre mais aussi des informations concernant la santé, la sécurité, les droits et les devoirs fondamentaux des employés. Les publications sont aussi utilisées pour diffuser les résultats d'un projet, ou encore des informations structurelles lors de la création d'un nouveau poste.

### **3.3.3. La communication électronique**

Les technologies de l'information et de la communication ont permis l'émergence de nouvelles techniques de communication interne. Avec l'avènement de l'informatique et des réseaux internet et intranet, la SONATRACH tente d'intégrer dans son plan de communication certains moyens de communication électroniques.

Pour véhiculer tous ses messages électroniques la Société s'appuie sur le service de messagerie « Outlook ». Ce service permet d'envoyer, de recevoir et de lire des messages (mails), de gérer les calendriers de rendez-vous, ainsi que les règles de gestion permettant d'organiser les dossiers de la messagerie.

- **Les revues de presse**

Est un moyen utilisé quotidiennement pour regrouper toutes les coupures d'articles parus dans la presse et relatifs au Groupe SONATRACH. Leur rôle est d'informer en temps réel le personnel sur la situation énergétique nationale et internationale, ainsi que les informations parues dans la presse quotidienne liées à la Société et son secteur d'activité. Ce moyen permet d'entretenir un climat social détendu tout en sensibilisant les collaborateurs à l'image externe de la Société. (Voir Annexe N° VII)

- **Le flash d'information**

Nommé « Info Express », il a pour objectif d'informer rapidement le personnel et compléter ou modifier une information déjà diffusée, mais encore annoncer un événement ou une décision. Le flash d'information est simple et direct il s'adapte à tous les types d'informations (sociale, économiques, commerciale) et possède une courte durée de vie : il présente un message périssable lié à une date clés, telles que l'anniversaire de la Société, la journée internationale de la femme, ou encore la journée nationale des travailleurs. (Voir Annexe N° VIII)

- **Les newsletters**

La newsletter de la SONATRACH est appelée « SH NEWS », elle consiste à remplacer le journal de la Société. Elle est adressée par mail à date régulière à l'ensemble des collaborateurs concernés par l'information. Facile et rapide à concevoir, la newsletter apporte une souplesse dans la conception mais aussi l'adaptation à l'actualité. (Voir Annexe N° IX)

### **3.4. Elaborer le budget de communication interne**

La Société doit déterminer le budget ou les ressources financières qu'elle consacre à son plan de communication interne en prenant en considération les objectifs fixés et les différentes techniques retenues.

Il comprend donc, les frais de création et de publication des documents écrits (les dépliants, les prospectus et les revues), ainsi que les frais engagés par les opérations événementielles, sans oublier les frais du personnel qui se consacre aux activités de communication interne. Il existe plusieurs méthodes de fixation du budget, les plus utilisées sont :

- **La méthode comme l'année précédente**

Elle propose l'investissement d'une somme semblable à celle de l'année précédente, en tenant compte de la hausse ou de la baisse potentielle des coûts des moyens de communication.

- **La méthode du pourcentage du chiffre d'affaire**

C'est la méthode la plus populaire et la plus simple, du fait qu'elle fasse varier le budget en fonction du revenu de l'entreprise.

- **La méthode des objectifs fixés**

Le budget est défini sur la base des objectifs fixés et l'évaluation budgétaire qui en découle. C'est la formule la plus logique et la plus efficace même si elle se révèle plus lourde à mettre en œuvre.

Les entreprises et les organisations combinent habituellement, entre ces différentes méthodes, c'est le cas de la SONATRACH qui élabore son budget sur la base des objectifs fixés, pour prendre en considération les objectifs spécifiques inclus dans le nouveau plan de communication, et du budget de l'année précédente du moment que la Société reprogramme les mêmes actions de communication, telle que la publication de la revue SONATRACH.

Enfin, il est important de préciser que le budget est prévisionnel, car des événements imprévus qui nécessitent une communication interne peuvent survenir au cours de l'année, les responsables de la communication seront donc obligés d'inclure dans le plan de communication des actions rependant aux objectifs de ces événements non planifiés.

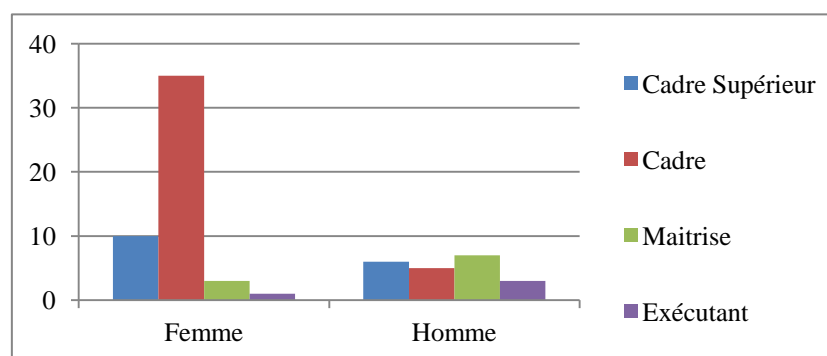
## **SECTION 2 : L'EVALUATION DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

Nous présentons dans cette partie les résultats les plus importants de l'enquête sur l'évaluation de la communication interne dans la conduite du changement organisationnel selon les employés de la DCG-SPE. Nous avons mené cette enquête à caractère quantitatif étant donné que nous avons utilisé la technique du questionnaire.

### **1. Présentation de la population interrogée**

La DCG-SPE dispose d'un effectif de 79 personnes, la taille de notre échantillon est de 70 personnes, nous tenons à préciser que 3 cadres n'étaient pas disponibles, 4 questionnaires restitués étaient incomplets et deux cadres ne désiraient pas répondre au questionnaire. La structure de notre échantillon est la suivante :

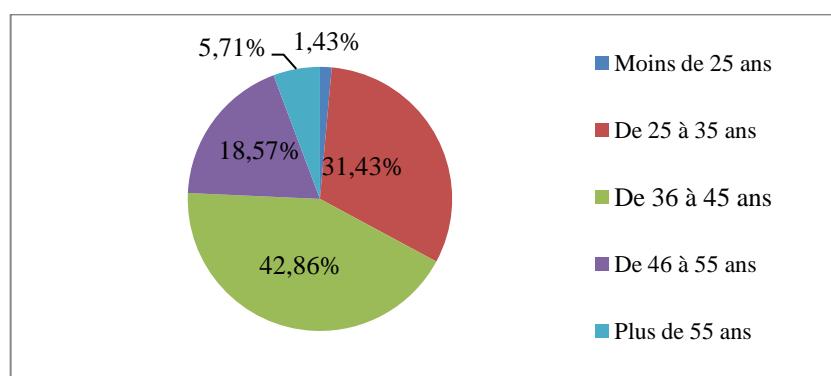
**Graphe N° 1 : Répartition de l'effectif selon le sexe et la catégorie professionnelle**



Ce graphe présente les résultats de la répartition du sexe des employés interrogés par rapport aux catégories professionnelles. Tous d'abord, nous constatons qu'il y a beaucoup plus de femmes que d'hommes au sein de la Direction DCG-SPE. (Voir Annexe N° X, Tableau N°1) Cela peut s'expliquer par l'intérêt qu'accorde la SONATRACH, ces dernières années, à l'emploi féminin.<sup>1</sup>

Aussi, contrairement à la différence importante dans la répartition des femmes par rapport à la catégorie socioprofessionnelle, Il n'y a pas une différence significative entre la répartition des hommes sur les différentes catégories professionnelles. De ce fait, nous pouvons confirmer que l'emploi féminin joue un rôle dans l'évolution des carrières des femmes, étant donnée que la majorité des femmes se trouvent être des cadres.

**Graphe N° 2 : Répartition de l'effectif selon l'âge**

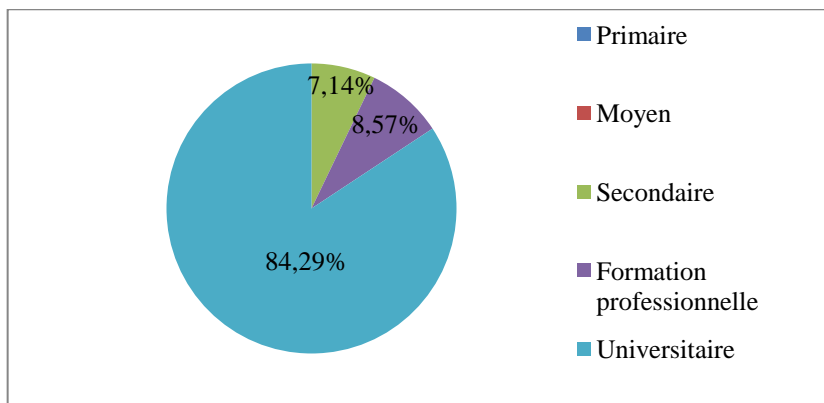


Près de la moitié de l'effectif constituant notre échantillon est âgé entre 36 et 45 ans. Les seniors âgés de plus de 55 ans et les juniors âgés de moins de 25 ans sont minoritaires,

<sup>1</sup> L'OEF : Observatoire de l'Emploi Féminin est un organe de veille qui vise à renforcer la part de l'emploi féminin dans toutes les Activités et fonctions de la Société.

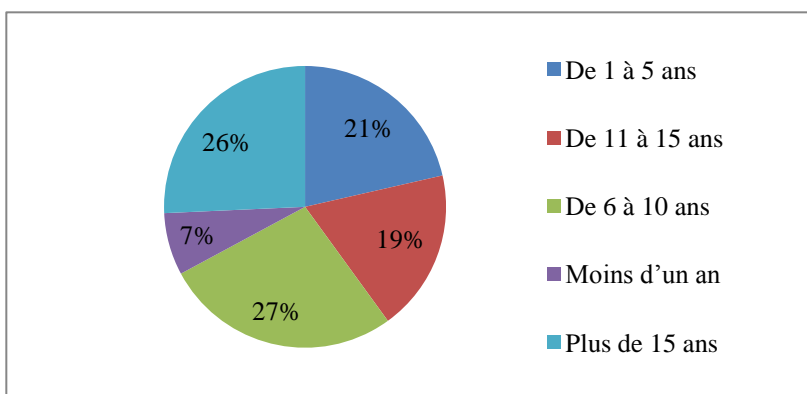
nous constatons un déséquilibre dans la répartition de l'effectif entre les classes d'âge. (Voir Annexe N°X, Tableau N° 2).

**Graphe N° 3 :** Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction



Le niveau d'instruction de l'effectif est élevé, plus des trois quarts des employés ont un niveau universitaire. (Voir Annexe N°X, Tableau N°3)

**Graphe N° 4 :** Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Mis à part le faible nombre d'employés dans notre échantillon qui ont moins d'un an d'expérience à la SONATRACH, la répartition de l'effectif selon l'ancienneté est relativement homogène. L'ancienneté de notre échantillon peut vouloir dire que les employés ont beaucoup d'informations sur l'histoire de la Société et son fonctionnement, ce qui peut être utile pour notre étude. (Voir Annexe N°X, Tableau N°5)

## **2. Le fonctionnement de la communication interne au sein de la SONATRACH**

Ce n'est pas un hasard si la Direction Communication et Relations Publiques est rattachée à la DCG-RHU, c'est en raison de la complémentarité entre leurs objectifs en termes de communication interne, car elles agissent toutes les deux sur les mêmes motivations et influencent les mêmes ressources, à savoir les employés. Ainsi, **32,86%** des employés interrogés considèrent que la communication interne est une source de bon climat social.

La DCG-RHU est chargée de détecter les attitudes et les comportements des employés, d'en comprendre les ressorts et de connaître leurs antécédents pour faciliter leur adhésion à la culture de la Société. La communication vient compléter ces actions en véhiculant des messages suivant les recommandations de la DCG-RHU pour apporter satisfaction et motivation. A cet effet, **38,6%** des employés de notre échantillon trouvent que la communication interne est un moyen indispensable pour faire adhérer le personnel à la culture de l'entreprise. (Voir Annexe N°X, Tableau N°6)

De ce fait, si la Direction Communication et Relations Publiques ne prend pas en compte les principes de gestion et les recommandations mises en avant par la DCG-RHU, en terme de comportements, de valeurs, d'habitudes et de cultures adoptés par les employés, les futurs messages de la communication interne perdront de leur efficacité et pertinence.

La communication sur le projet de changement est une responsabilité collective, en plus des **37,14%** des employés qui estiment que la disponibilité de l'information nécessite l'intervention de la Direction Communication et Relations Publiques, **35,71 %** affirment que la disponibilité de l'information et une responsabilité collective qui impliquent aussi le Directeur Exécutif de la DCG-SPE et les Directeurs des sous Directions (Organisation, Planification, Stratégie Intelligence économique et Etudes Economiques et Modèles) et le personnel. (Voir Annexe N°X, Tableau N°7)

La communication a besoin d'être à la fois horizontale, verticale et transversale, selon GROUARD Benoît (1995), le recours aux trois types de communications est indispensable, car leur combinaison fait sortir les individus de la situation initiale et accélère le processus de changement.

Néanmoins, ce n'est pas ce qui est constaté, car plus de la moitié (**67,14%**) des employés estiment que la communication descendante est la plus fréquente pour la

transmission les directives à suivre, comme commenté précédemment. (Voir Annexe N°X, Tableau N°8)

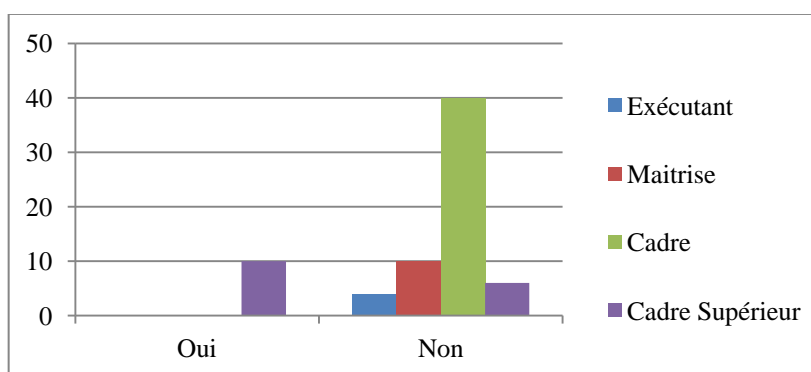
Selon ces derniers, la Société manque de communication ascendante, mais aussi transversale qui se trouve être difficile à mettre en place, lorsqu'il s'agit, comme dans notre cas, de mettre en relation des personnes qui n'ont pas l'habitude de l'être. Car ils agissent sur le même processus fondamental mais ont des fonctions et assure la réalisation de missions différentes.

## 2. La qualité de l'information lors du projet de changement

Chaque salarié a sa propre représentation de l'entreprise, du changement et du rôle qu'il y joue. Même si plus du quart (**28,57%**) des employés affirment que le changement s'opère pour remédier aux problèmes et améliorer l'organisation, un seul employé pense que ce changement est lié à des raisons internes ou externes, ce qui signifie que le changement opéré n'est pas justifié par des raisons apparentes.

Le changement est considéré comme étant un phénomène régulier et fréquent qui n'aboutit presque jamais à des résultats, car d'une part il n'est pas fondé sur des raisons et des objectifs précis et d'autre part, il n'est pas partagé. Plus du tiers des employés interrogés pensent que le changement est une décision imposée qui ne les implique pas et ne les fait pas participer. Comme le montre le graphe ci-dessous, seuls les Cadres Supérieurs se sentent impliqués dans le projet de changement. (Voir Annexe N°X, Tableau N°9)

**Graphe N° 5 :** Répartitions des employés intégrés au changement selon la catégorie professionnel



Ce graphe présente les catégories professionnelles des employés qui affirment être impliqués dans le projet de changement. Ils sont constitués uniquement de Cadres Supérieurs. (Voir Annexe N°X, Tableau croisé N°2)

La communication est justement utilisée pour aider les employés à évoluer en cohérence avec la situation visée. Selon ces derniers, la communication doit porter principalement : **(62,86%)** sur une diffusion large des objectifs globaux à atteindre, mais aussi de parts relativement égales, (respectivement **50% et 51,43%**) sur les directives à suivre et la disponibilité des bases de données qui reprennent l'historique de tous les projets antérieurs de la Société. (Voir Annexe N°X, Tableau N°10)

Enfin, les employés estiment être en droit de connaître les raisons du changement et ses enjeux sur les Activités de la Société, en apportant des précisions et des explications leur permettant de comprendre la situation et de progresser.

Les responsables répondent à l'un des besoins de leurs subordonnés en les informant sur les directives à suivre afin de les orienter vers les actions à mener, ils accordent aussi une importance à l'annonce des modifications qui vont survenir, selon plus de la moitié des personnes interrogées (**55,71%**). Il apparaît être l'élément sur lequel les responsables communiquent le plus.

Toutefois, les responsables ne semblent pas accorder la même importance que les employés pour les explications et les justifications de la nécessité d'opérer au changement, ils ne fournissent pratiquement aucune information dans ce sens. De même pour les objectifs à atteindre, seuls **8,57%** des employés de notre échantillon affirment les connaître, alors **25,71%** sont préoccupés par ces justifications. (Voir Annexe N°X, Tableau N°11)

De ce fait, les informations fournies lors du projet de changement restent incomplètes, car même si elle sont mises à la disposition des employés en temps voulu, qu'elles soient pertinentes, claires et utiles, elles ne favorisent pas le retour d'information et la prise en considération des avis des employés dans le cadre du changement, du fait que seulement **10%** des employés trouvent que la communication ascendante est la plus fréquente. (Voir Annexe N°X, Tableau N°8)

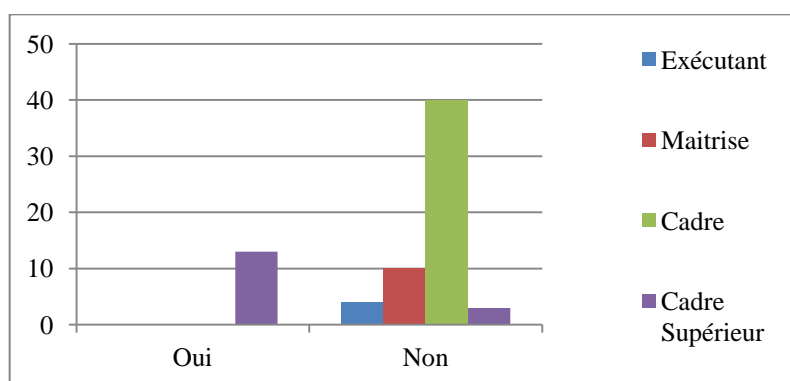
Selon **81,16 %** des employés, la communication interne de la Société ne permet pas de comprendre et d'accepter le changement, principalement pour les raisons suivantes (Voir Annexe N°X, Tableau N°14) :

- Absence d'échange et de partage d'information ;
- Absence d'information sur les objectifs du changement ;

- Absence d'initiative de la part des dirigeants quant à l'écoute du personnel.

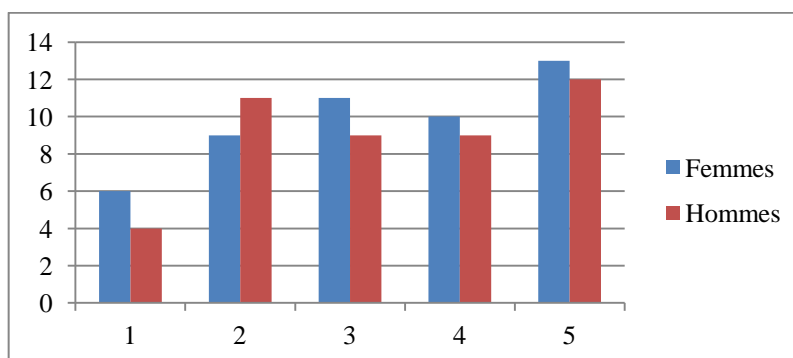
Comme le présente le tableau ci-dessous, Les 13 agents qui affirment que la communication interne permet de comprendre et d'accepter le changement organisationnel sont constitués de Cadres supérieurs. Nous pouvons en déduire que la transmission de certaines informations est hétérogène en statut et ne concerne qu'une seule catégorie professionnelle. Le contenu de la communication varie selon les phases du changement et les catégories professionnelles du personnel concerné.

**Graphe N° 6 : L'apport de la communication interne dans le projet de changement selon la catégorie professionnelle**



Ce graphe répartit les employés, selon la catégorie professionnelle, qui estiment que la communication interne contribue à la réussite du changement organisationnelle. Aussi, en ce basant sur les résultats du graphe N°5, la communication y contribue seulement par l'implication des employés d'une seule catégorie professionnelle, à savoir les Cadres Supérieurs. (Voir Annexe N° X, Tableau croisé N°3)

**Graphe N° 7 : La perception du changement organisationnel selon le sexe des employés interrogés**



Pour savoir s'il est nécessaire d'étudier le rapport entre le sexe et les différentes variables de notre questionnaire, nous avons procédé à l'étude du rapport entre la perception du changement organisationnel par les employés interrogés, selon le sexe.

Nous avons constaté qu'il n'y a pas une grande différence entre l'avis des hommes et des femmes interrogés au sujet de la place du changement dans la Société. Contrairement à la catégorie professionnelle qui joue un rôle dans beaucoup de choix des employés interrogés, le sexe n'influe pas sur les résultats obtenus, de ce fait, les réponses dépendent plus de la situation à laquelle se trouve l'employé plutôt qu'à son sexe. (Voir Annexe N° X, Tableau croisé N°4)

### **3. L'évaluation des supports de communication interne**

Le choix des supports de communication utilisés dépend des types de communication, qu'il s'agisse de communication descendante, ascendante ou transversale, les employés favorisent des supports de communication à d'autres.

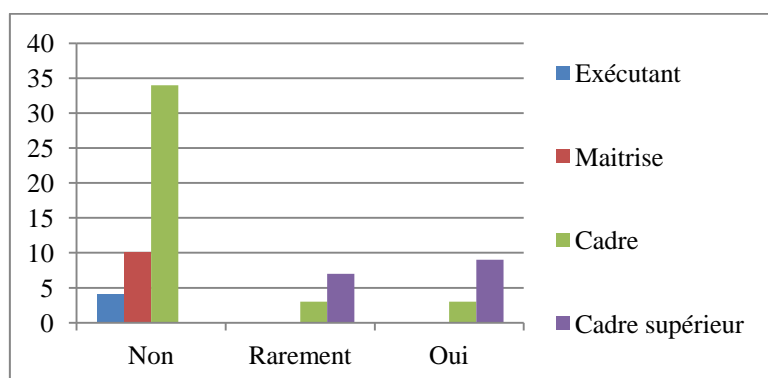
Près de la moitié des employés favorisent les supports électroniques pour les trois types de communication, cela n'empêche pas **31,43%** de ces derniers à préférer les supports écrits lorsqu'ils s'adressent à leurs supérieurs hiérarchiques, aussi la communication transversale, qui est parfois informelle n'exige pas un support de communication bien précis, en plus des **37,14%** des employés interrogés qui privilégient les supports électroniques pour transmettre les informations à leurs collaborateurs, près du tiers (**32,86%**) estiment que le support utilisé importe peu, l'essentiel est que le message soit transmis. (Voir Annexe N° X, Tableau N°15).

Pour assurer cette transmission d'information, il est important de garantir la qualité des supports utilisés. Cette qualité est évaluée à partir du niveau de satisfaction des employés par rapport à ces derniers. En premier lieu, près de la moitié des employés sont satisfaits des informations retrouvées dans la revue SONATRACH et les notes de service, en second lieu, des propositions importantes d'employés expriment des niveaux de satisfaction élevés pour les flash info, le réseau téléphonique, le mailing, le bouche à oreille, les newsletters et les revues de presses.

Enfin, les rapports annuels, les publications des Départements et des Directions, ainsi que les réunions fournissent des informations insatisfaisantes. Nous pouvons justifier l'insatisfaction des employés à l'égard des réunions par le manque d'organisation de réunions et de rencontres qui portent sur le changement organisationnel. Plus de la moitié affirment n'avoir jamais participé à ces réunions. (Voir Annexe N° X, Tableau N°16)

Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle des employés et leur participation aux réunions, permet de justifier leur insatisfaction quand aux informations fournies par ces réunions et de confirmer que la communication lors du projet de changement vise un personnel relativement hétérogène en statut, à savoir les Cadres Supérieurs. Nous remarquons encore une fois que les actions de communication lors du projet de changement n'impliquent pas l'ensemble des employés de toutes les catégories professionnelles.

**Graphe N° 8 : L'organisation des réunions selon la catégorie professionnelle**



Ce graphe, montre que seuls les Cadres Supérieurs et une minorité de Cadres participent aux réunions qui ont un rapport avec le changement.

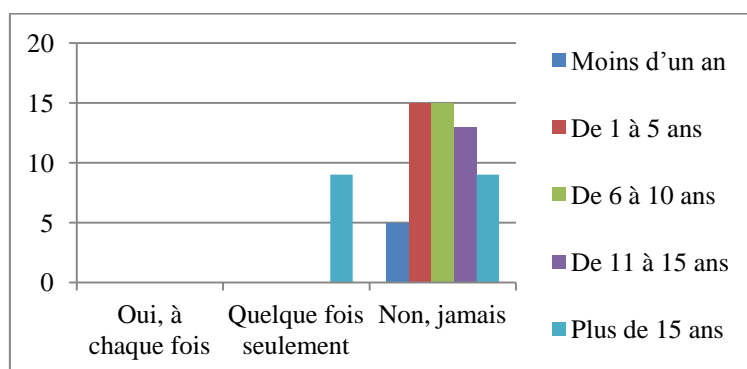
Tout processus de changement comprend une dernière étape qui consiste à évaluer les résultats quantitatifs et qualitatifs du projet, cela suppose l'élaboration de sondage d'opinions destinés aux employés pour mesurer leur adhésion et leur satisfaction.

La SONATRACH n'effectue quasiment jamais de sondages d'opinions, le seul qu'elle ait effectué date de 1994 dans le cadre du projet PROMOS<sup>1</sup>. En se basant sur les résultats du tableau ci-dessous, nous remarquons que seuls 9 personnes ayant plus de 15 ans d'expérience

<sup>1</sup> PROMOS est le projet de modernisation de la SONATRACH, datant de 1992, il visait la réorganisation et la concentration de la Société sur ses activités de base de façon à leur donner de l'importance.

à la SONATRACH ont répondu avoir déjà participé à un sondage d'opinion, ces personnes faisaient probablement allusion au sondage du projet PROMOS.

**Graphe N° 9:** Le rapport entre l'ancienneté du personnel et sa participation aux sondages d'opinions



Etant donné qu'une minorité d'employés ont confirmait avoir déjà participé à un sondage d'opinion, nous souhaitons savoir si ces résultats étaient liés au projet PROMOS.

### **SECTION 3 : LES MESURES A PRENDRE POUR AMELIORER L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA CONDUITE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

#### **1. Le plan de communication interne lors du projet de changement**

Suivant les objectifs en relation avec la communication que la Direction Générale soumet à la Direction Communication et Relations Publiques, cette dernière élabore son plan de communication interne en respectant le budget qui lui est alloué.

Toutefois, cette Direction ne planifie que les actions qui vont répondre aux objectifs qui lui sont assignés et ne prévoit pas d'actions spécifiques pour gérer les changements imprévus.

Elle est chargée de transmettre les informations liées à des projets de grande envergure qui touchent l'ensemble de la Société, tels que : la signature d'un contrat avec un partenaire étranger, le changement du Président Directeur Général, la création ou la dissolution d'une DCG...etc.

Elle ne fait donc que réaliser des objectifs cognitifs en négligeant l'aspect affectif et conatif de la communication, elle ne prévoit pas d'actions qui incitent le personnel à s'impliquer, adhérer au projet de changement. Ce qui infirme l'hypothèse selon laquelle le

plan de communication interne est élaboré de façon à orienter et préparer les individus au changement et les convaincre de s'y engager par l'envoi de messages et de supports de communication appropriés.

Le plan de communication de la SONATRACH ne contribue pas à réduire le sentiment d'incertitude et à diminuer la résistance. Les employés de la DCG-SPE affirment que la communication interne n'est qu'un moyen utilisé par la Société pour faire exécuter ses directives, elle ne fait pas participer les employés à la prise de décisions et à l'élaboration des objectifs du changement, ce qui fait que l'exercice de leurs fonctions se fait par obligation et non pas parce qu'ils se sentent impliqués.

Pour compléter l'efficacité des moyens de communication informatifs, la Société doit adopter des moyens relationnels, qui peuvent inciter les employés à adopter et à accepter le changement. Ces moyens de communication peuvent être aussi bien oraux, écrits ou électroniques.

## **2. La place de la communication écrite et orale dans l'esprit des employés**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le choix des supports de communication dépend du type de communication, les employés interrogés estiment que les supports oraux sont mal exploités, principalement lorsqu'il s'agit d'événements, qui ne sont destinés qu'à une seule catégorie professionnelle ou encore les séminaires qui sont quasi inexistant.

Malgré la popularité de la revue SONATRACH appréciée par une bonne partie de la population étudiée, les informations présentées sur les supports de communication écrits restent insuffisantes et peu adaptées au contexte de changement, en particulier les notes de service et les publications des Départements et des Directions.

Ces insatisfactions et ses insuffisances influent sur la qualité du travail, la motivation et l'implication. Ce qui infirme la deuxième hypothèse selon laquelle les supports écrits et oraux sont appréciés par les employés et les poussent à vouloir en savoir plus, en particulier avec la communication orale qui inclut la communication informelle.

Il faut donc rehausser l'image des supports de communication oraux et écrits, mais pas pour des fins informatives mais plutôt dans un cadre relationnelle qui inciterait les individus à partager et à échanger leurs connaissances, exprimer leurs idées et leurs opinions.

Pour cela nous proposons en premier lieu d'organiser des événements qui réunissent les employés de métiers et de catégories professionnelles différentes, tels que le Team Building. Appelé aussi la construction d'équipe, il consiste en la planification et la réalisation d'activités ludiques destinées à développer ou créer des compétences groupales. En plus simple: le team building c'est réunir son personnel ou les membres d'une équipe de travail autour d'une activité artistique, sportive ou culturelle hors du cadre de l'entreprise.

Il a pour but d'apprendre à connaître ses collègues sous un autre angle que l'angle professionnel, améliorer ou créer des liens, développer un attachement à l'équipe ou à l'entreprise, faciliter et favoriser le travail en équipe, l'accueil ou encore l'apaisement des conflits.<sup>1</sup>

Le choix d'un Team Building n'est pas anodin, il permet de palier à une certaine déshumanisation du travail en proposant d'autres types de contacts que le contact formel ou encore virtuel. Il peut donc s'appliquer au cas étudié pour permettre de gérer la fusion entre les différentes Directions impliquées dans le changement.

Aussi, dans le but de susciter l'adhésion du personnel et véhiculer les valeurs de l'entreprise, la Société peut organiser des séminaires et des conventions destinés à chaque fois à une équipe de projet particulière, à une DCG, ou encore à un ensemble d'agents appartenant à des structures différentes.

Elles seront organisées soit régulièrement pour aborder des thèmes en relation avec le changement en général, soit au moment de la mise en œuvre d'un nouveau projet ou d'une nouvelle décision qui affecterait l'activité de l'ensemble du personnel convié.

Le rôle de ses manifestations aura un caractère moins informatif que les réunions d'équipe habituelles, elles viseront à convaincre le personnel convié que les décisions prises pas les responsables sont les bonnes.

Aussi, elles consacreront une grande place à la motivation, à l'esprit d'équipe, à la spontanéité, à l'imagination, à la génération et au partage d'idées grâce à l'organisation de Brainstorming.

---

<sup>1</sup> <http://www.lipdub.eu/fr/2011/02/team-building-quest-ce-que-cest/> (Consulté le 31/05/2014 à 22h44)

### **3. Réorganisation de la Direction communication**

La communication interne de la SONATRACH est rattachée à la Direction Communication et Relations Publiques avec les autres formes de communication de la Société : la communication institutionnelle et la communication externe. Selon DECOUDIN ce mode d'organisation est courant dans les entreprises de grande taille.<sup>1</sup>

Ce qui est moins fréquent, c'est de rattacher cette structure à la DCG-RHU, car mis à part la communication interne, la DCG-RHU ne vise pas les mêmes objectifs que les autres formes de communication de la Société.

L'idéal serait donc de rattacher la Direction Communication et Relations publiques directement à la Direction Générale, de ce fait elle fera l'objet d'une Direction Centrale au service des autres Directions et Activités de la Société.

Elle sera composée de départements qui déclinent leurs missions en fonction de la Direction qu'ils servent : un Département Communication Corporate et relations externes pour la Direction Générale, un Département communication interne pour la DCG-RHU, un Département communication Financière pour la DCG-FIN.

La communication interne deviendra ainsi, une responsabilité collective qui inclut l'ensemble des Directions de la Société et qui garantit une forte cohérence entre l'ensemble des communications déclinées. La communication interne sera donc en relation avec toutes les autres formes de communication et sera à même de réaliser les objectifs suivants :

- Faire connaître la vision du Groupe à tous les employés ;
- Informer sur le déroulement du changement qui s'opère ;
- Rassurer sur la nécessité de procéder à des changements ;
- Valoriser les résultats réalisés par les acteurs en vue de les motiver et les encourager ;

---

<sup>1</sup> DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jacques, op.cit, Page 23.

#### **4. La communication interne au service de la conduite des ressources humaines lors du projet de changement**

Après avoir analysé le plan de communication de la SONATRACH et évalué les différents supports de communication qu'elle utilise, nous avons pu constater ce qui suit :

La Société accorde de l'importance à la communication interne, elle utilise pour cela différents moyens et supports de communications pour faciliter la transmission des informations, mais cela reste insuffisant, car la SONATRACH ne prend en considération que l'aspect informatif de la communication et néglige l'aspect relationnel.

Aussi, elle n'inscrit pas dans son plan de communication l'importance de la conduite du changement organisationnel, c'est-à-dire qu'elle ne met pas en place un plan qui intègre l'apprentissage, l'adhésion du personnel et sa mobilisation autour des objectifs du changement attendu.

Cela infirme l'hypothèse selon laquelle La SONATRACH dispose d'une politique de communication interne cohérente et dynamique, celle-ci, élabore un plan de communication qui ne prend en considération que les objectifs cognitifs et négligent les objectifs affectifs et conatifs qui visent à faire adhérer les ressources humaines au changement organisationnel.

Pour garantir une communication interne efficace, la Société doit développer une politique de communication réactive orientée vers l'avenir, anticiper et prévoir tous les changements susceptibles d'entraîner une résistance au changement de ses ressources humaines.

Il s'agit tout d'abord de s'assurer que la vision de l'entreprise est partagée par l'ensemble du personnel et de commencer à marquer la rupture avec la situation actuelle et à mobiliser les employés.

Ensuite, durant tout le processus de changement, la communication servira à informer sur l'avancement du processus, sur ses bénéfices et les modifications prévues, ce qui permettra de rassurer les employés et de faire évoluer leurs perceptions vers quelque chose de positif et porteur d'espoir.

La communication interne doit être omniprésente dans la vie de la Société, elle doit se traduire par la déclinaison de la vision qui va guider le changement à tous les niveaux

hiérarchiques. Cette tâche va au-delà de la simple diffusion d'information rapide, car elle amorce la mobilisation et marque la rupture avec la situation actuelle<sup>1</sup>.

Grâce à la communication interne, les employés se sentiront d'autant plus impliqués et concernés par le devenir de l'entreprise, ils développeront un esprit d'appartenance et d'autonomie.

Le scénario décrit ci-dessus n'est possible qu'avec l'élaboration d'une politique de communication interne permettant d'établir des relations de travail harmonieuses entre les personnes qui composent l'entreprise. Ces relations passent par l'écoute réciproque, le dialogue, la considération et la reconnaissance.

---

<sup>1</sup> DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jacques, Ibid. Page : 310

# **CONCLUSION**

En voulant suivre les mouvances et le développement de son environnement, l'entreprise oriente ses préoccupations vers la mise en place et la gestion de processus de changement qui permettent de maintenir une adéquation constante entre les caractéristiques de l'environnement et les capacités de l'entreprise.

Le changement constitue donc un défi pour les responsables qui doivent le mettre en place, comprendre ses enjeux et les communiquer aux ressources humaines en vue de les mobiliser et d'obtenir une modification de leurs comportements et de leurs attitudes.

Bien que le changement était considéré comme un vecteur de développement, de progrès et de croissance des entreprises occidentales depuis les années 50, c'est précisément au début des années 90 qu'il est apparu comme un processus dynamique, complexe et continu pour les différents acteurs économiques, devenant ainsi, inévitable pour toute entreprise qui cherche à évoluer dans un contexte de mondialisation et de développement des technologies de l'information et de la communication.

Dans le cas Algérien, l'intérêt porté au changement organisationnel s'est limité à la période de l'après indépendance qui a marqué le début de la restructuration de ses entreprises nationales et le renforcement de leur capacités administratives. Toutefois, le management et le changement dans les entreprises nationales restent encore une nécessité et une discipline qu'il faut développer.

Au cours de notre stage au sein de la DCG-SPE de la SONATRACH, qui représente un acteur stratégique dans le développement des activités économique du pays, nous avons tenté d'étudier l'un de ses changements organisationnels. Aussi, nous avons retenu de notre étude au sein de la Direction CMR que la Division communication interne élabore un plan annuel qui regroupe toutes les activités permettant de diffuser, partager et échanger les informations nécessaires pour l'exercice des fonctions des employés

Cependant, l'intérêt que cette Direction porte à ses ressources humaines et les efforts qu'elle fournit en matière de disponibilité de l'information, restent insuffisants, car :

- D'une part, elle n'inscrit pas sa politique de communication dans un contexte stratégique et anticipative du changement.
- D'autre part, elle ne considère pas ses ressources humaines comme un axe essentiel dans la réussite du changement, du fait qu'elle n'intègre pas dans son plan de communication des actions destinées à créer un dialogue et une relation entre les différents niveaux

hiérarchiques et les différentes fonctions, à expliquer le projet de changement pour rassurer et convaincre le personnel quand aux décisions prises.

L'importance accordée aux ressources humaines a été mise en relief par plusieurs chercheurs, dont Michel Crozier (1996) qui souligne que les ressources humaines ne sont plus une collection d'individus mais plutôt des partenaires qu'il faut investir afin de relever le défi du changement.

Nous sommes arrivés à l'issue de notre étude à constater que le cas de la SONATRACH diffère de cette affirmation, car la communication ne constitue pas un levier dans la conduite du changement organisationnel, elle n'y contribue que partiellement en ne touchant que l'aspect informationnel et en n'inculquant pas de nouveaux comportements, ni des valeurs et habitudes permettant aux employés de participer et d'adhérer au changement.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrage

AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, 2003, Pratique de la conduite du changement-Comment passer du discours à l'action, Edition DUNOD, Paris, France.

BARABEL Michel et MEIER Olivier, 2006, MANAGEOR, Edition DUNOD, Paris, France.

CHAMBERLAIN Alain et STEELE Ross, 1992, Guide pratique de la communication, Edition EYROLLES, Paris, France.

CHARPENTIER Patricia, 2005, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition ARMAND COLIN, Paris, France.

**D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry**, 2010, La communication interne des entreprises, 6<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, France.

DECODIN Jean-Marc et IGALENS Jaques, 2009, La communication interne Stratégie et tactiques, 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Belgique.

GIANNELLOUNI Jean-Luc et VERNETTE Eric, 2012, Etude de marché, Edition Vuibert, Paris, France.

GROUARD Benoît et MESTON Francis, 1998, L'entreprise en mouvement-Conduire et réussir le changement, 3<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, France.

KAKAY Hygin, Contribution à la recherche qualitative-Cadre méthodologique de rédaction de mémoire, Université de France-Comté, Février 2008.

LIBAERT Thierry et WESTPHALEN Marie-Hélène, 2012, COMMUNICATOR, 6<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, France.

MALAVAL Philippe et DECAUDIN Jean Marc, 2009, PENTACOM, communication corporate interne financière, marketing B to B et B to C, 2<sup>ème</sup> Edition PEARSON.

MEIER Olivier et al, 2012, Management du changement-Changement culturel et organisationnel, Edition DUNOD, Paris, France

MERCIER Jean-Yves et al, 1992, Organisation et management-Gérer le changement organisationnel, Tome 2, Edition d'Organisation, Paris, France.

MONGEAU Pierre, 2008, Réaliser son mémoire ou sa thèse-Coté Jeans & coté tenue de soirée, PRESSE DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, Canada.

### **Revues**

ROCK David et SCHWARTZ Jeffrey, The Neuroscience of Leadership, Strategy + Business, Numero 43, été 2006, Booz&co.

### **Webographie**

<http://www.sonatrach.com/sonatrach-en-bref.html> (consulté le 26/04/2014)

<http://www.sonatrach.com/annuaire.html> (consulté le 26/04/2014)

<http://anneemaghreb.revues.org/103?lang=en#tocto2n2> (consulté le 27/05/2014 à 23h17)

<http://www.sonatrach.com/elements-histoire.html> (Consulté le 14/04/2014 à 22h15)

<http://www.referenceworld.com/sage/socialscience/triangulation.pdf> (consulté le 01/05/2014 à 18h05)

<http://www.idee-km.fr/index.php/prestations/la-roue-du-changement> (consulté le 28/05/2014 à 16h23)

# **ANNEXES**

## SOMMAIRE DES ANNEXES

ANNEXE N° I : GUIDE D'ENTRETIEN.....	I
ANNEXE N° II : QUESTIONNAIRE.....	II
ANNEXE N° III: MISSIONS DES ACTIVITES OPERATIONNELLE DE LA SONATRACH.....	IX
ANNEXE N° IV : EFFECTIF REQUIS DE LA DIRECTION COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES.....	X
ANNEXE N° V : LE DEPLIANT DE L'OEF DISTRIBUE A L'OCCASION DE LA JOURNEE DE LA FEMME.....	XI
ANNEXE N° VI : LA COUVERTURE DE LA REVUE SONATRACH.....	XII
ANNEXE N° VII : LA REVUE DE PRESSE DE LA SONATRACH.....	XIII
ANNEXE VIII : LE FLASH D'INFORMATION.....	XV
ANNEXE N° IX: LA NEWE LETTERS « SH NEWS ».....	XVI
ANNEXE N° X : LES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE .....	XVIII

## **ANNEXE N° I : GUIDE D'ENTRETIEN**

### **1. Le changement organisationnel**

- Quelles sont les raisons qui poussent la SONATRACH vers le changement organisationnel ?
- Décrivez en 2 ou 3 phrases un changement organisationnel auquel vous avez assisté.
- Dans le cas où le changement touche plusieurs structures à la fois, comment arrivez-vous à les faire coopérer ? Peut-on parler dans ce cas de communication interprofessionnelle ?

### **2. L'organisation de la communication interne au sein de la SONATRACH**

- Pour quelles raisons la communication interne de la SONATRACH est-elle rattachée à la DCG RHU ?
- Dans les PME, la communication interne est organisée suivant le style de management et de la personnalité du dirigeant. Qu'en est-il pour une Société de la taille et de l'envergure de la SONATRACH ?
- Comment gérez-vous la communication informelle et les rumeurs ? et quelle place occupent-elles dans la Société ?

### **3. La politique de communication interne lors du changement organisationnel**

- Le plan de communication interne de la SONATRACH comprend-il des objectifs ? Quels sont ces objectifs ?
- Existe-il un plan de communication interne spécifique aux projets de changement ?
- Y a-t-il des supports de communication interne spécifiques à un projet de changement ? Citez-les
- Selon vous, la communication interne a-t-elle une influence sur la conduite du changement organisationnel ? Si oui, quel est ce rôle ? Si non, pour quelles raisons ?

## ANNEXE N° II : QUESTIONNAIRE

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**  
**ET**  
**DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**  
**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT**  
**ENSM - ALGER**



### **QUESTIONNAIRE**

Mesdames, mesdemoiselles et messieurs,

Dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin d'études, pour l'obtention du Diplôme de Master Académique spécialisé en Management des Organisations, au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management d'Alger, nous sollicitons votre aide et vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire pour compléter notre recherche ayant pour thème « Le rôle de la communication interne dans la conduite du changement organisationnel ».

Le caractère de ce questionnaire est purement scientifique; il s'agit d'un exercice pédagogique qui entre dans le cadre de notre apprentissage.

Nous nous engageons à garder l'anonymat de chacun, pour cela nous vous demandons de ne préciser aucune information d'identification de votre personne.

Aussi, par contrainte de temps, nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire le plus rapidement possible.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre collaboration.  
L'intéressée : ISMAIL SORAYA.

## **Fiche signalétique**

- Sexe
  - Homme
  - Femme
  
- Âge
  - Moins de 25 ans
  - 25-35 ans
  - 36-45 ans
  - 46-55 ans
  - plus de 55 ans
  
- Niveau d'instruction
  - Primaire
  - Moyen
  - Secondaire
  - Universitaire
  - Formation Professionnelle
  
- Catégorie professionnelle
  - Exécution
  - Maitrise
  - Cadre
  - Cadre supérieur
  
- Ancienneté dans la Société
  - Moins d'un an
  - 1 - 5 ans
  - 6 - 10 ans
  - 11 – 15 ans
  - Plus de 15 ans

## **1. Le fonctionnement de la communication interne au sein de la SONATRACH**

**Question 1:** Que représente la communication interne de la Société pour vous ? (Vous pouvez proposer plusieurs réponses à la fois)

- Un moyen utilisé par la Société pour faciliter l'exercice de vos fonctions
- Un bon moyen de se sentir impliqué aux Activités de la Société
- Une source de bon climat social
- L'expression de la confiance qu'accorde la Société à ses employés
- Une source de performance globale de l'entreprise
- Un moyen indispensable pour faire adhérer le personnel à la culture d'entreprise
- Un moyen indispensable pour recevoir un Feed Back des employés vers la Direction
- Une fonction mal exploitée par la Société
- Autres à préciser.....

**Question 2:** Qui est responsable de la disponibilité de l'information au sein de la SONATRACH ?

- La Direction Communication, car le partage d'information s'inscrit dans ses missions
- Les Directeurs exécutifs, car la disponibilité de l'information réduit le temps de recherche d'information
- Le personnel, car le partage d'information fait partie de ses obligations
- Le partage d'information est une responsabilité collective qui implique tous les agents à tous les niveaux hiérarchiques
- Autres à préciser.....

**Question 3:** Selon vous, quelle est la communication la plus fréquente ?

- La communication descendante (des Directions vers les employés)
- La communication ascendante (des employés vers les Directions)
- La communication transversale (entre les différentes fonctions)

### **3. La qualité de l'information lors du projet de changement**

**Question 4 :** Pour vous, le changement organisationnel à la SONATRACH est...

- Un bon moyen pour remédier aux problèmes et améliorer l'organisation
- Le résultat d'un incident interne ou externe à la SONATRACH
- Un phénomène souvent inutile car il n'aboutit presque jamais à de bons résultats
- Une décision de la Direction qui vous est imposée sans avoir votre avis
- Un phénomène régulier auquel vous vous y êtes habitué de part sa haute fréquence
- Autre à préciser.....

**Question 5:** Parmi les informations suivantes, quelles sont celles dont vous avez le plus besoin pour exercer vos fonctions ?

- Les objectifs que vous devez atteindre
- Les directives que vous devez suivre
- Le rôle de votre Direction
- Le rôle des autres départements et Directions exécutives
- La base de données qui reprend l'historique de tous les projets achevés et en cours de réalisation
- Les explications et les justifications de la nécessité de changement
- Autres à préciser.....

**Question 6:** Quels types d'informations avez-vous reçu de votre supérieur hiérarchique lors du changement organisationnel de votre structure?

- L'annonce des modifications qui vont survenir
- Les directives à suivre
- Les explications et les justifications de la nécessité de changement
- La finalité et les objectifs du changement en question
- Les moyens consacrés au changement en question
- Autres à préciser.....

**Question 7 :** Que pensez-vous de ces affirmations relatives à la qualité de l'information?

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
L'information arrive trop tard				
L'information transmise est souvent incompréhensible				
L'information est inadaptée à mes besoins				
L'information est attractive et pousse à vouloir en savoir plus				
L'information est insuffisante pour accomplir les tâches qui me sont assigné				
Il y a trop d'information écrite				
Il n'y a pas assez d'information électronique				

**Question 8 :** Pensez-vous que la communication interne de la SONATRACH vous a permis de comprendre, et d'accepter le changement qui s'est opéré?

- Oui
- Non

**Question 9 :** Si non, quels sont selon vous, les obstacles de l'acceptation du changement organisationnel?

- Absence d'initiative de la part des dirigeants quant à l'écoute du personnel
- Absence de moyens de communication adéquats au contexte de changement
- Absence d'échange et de partage d'information
- Absence d'information sur les objectifs du changement
- Négligence des supports de communication électroniques
- Absence de relations interpersonnelles
- Autres à préciser.....

#### 4. L'évaluation des supports de communication interne

**Question 10:** Pour chaque type de communication, indiquez le support que vous préférez qu'il soit utilisé dans l'exercice de vos fonctions de :

Support Type de communication	Support oral	Support écrit	Support informatique	Peu importe, pourvu que le message soit transmis
Communication descendant				
Communication ascendante				
Communication transversale				

**Question 11 :** Les moyens de communication suivants apportent des informations plutôt...

	Tout à fait satisfaisante	Satisfaisante	Insatisfaisante	Pas du tout satisfaisante
La revue SONATRACH				
Les publications de votre Département ou Direction				
Les réunions				
Les notes de service				
Les Flashes info				
Les rapports annuels				
Le mailing				
Le réseau téléphonique				
Le bouche à oreille				

**Question 12 :** Vous sentiez-vous impliqué dans le projet de changement organisationnel ?

- Oui
- Non

**Question 13 :** Avez-vous assisté à des réunions ou des rencontres, dont le thème porte sur le changement organisationnel de votre structure?

- Oui
- Rarement
- Non

**Question 14:** Une fois le projet de changement finalisé, êtes-vous soumis à un sondage d'opinion ?

- Oui, à chaque fois
- Quelques fois seulement
- Non, Jamais

**ANNEXE N° III: MISSIONS DES ACTIVITES OPERATIONNELLE DE LA SONATRACH**

<b>Activités Amont</b>	<b>Activité Transport Par Canalisation</b>	<b>Activité Aval</b>	<b>Activité Commercialisation</b>
<p>- Recherche, l'exploration et la production des hydrocarbures, seule ou en partenariat avec d'autres compagnies ;</p> <p>- Développement des gisements découverts ;</p> <p>- Mise à jour des réserves et amélioration du taux de récupération</p>	<p>- Transport des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel, GPL et condensat) ;</p> <p>- Exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires ;</p> <p>- Maintenance des installations des canalisations.</p>	<p>- Développement et de exploitation d'unités de liquéfaction de gaz naturel ;</p> <p>- Séparation des GPL ;</p> <p>- Raffinage du pétrole brut, de pétrochimie et de production de gaz industriels.</p>	<p>-Commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et extérieur ;</p> <p>- Management des opérations de vente et de shipping pour la distribution des produits pétroliers.</p>

**ANNEXE N° IV : EFFECTIF REQUIS DE LA DIRECTION COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES**

	Cadre Manager	Cadre	Maitrise	Exécution	Secrétaire	Total
<b>Direction CMR</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<b>Div. Communication et Stratégie d'Image</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>48</b>
Division	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Dep. Presse et Multimédia	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
Dep. Communication Interne et Institutionnelle	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
Dep. Sponsoring et Mécénat	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
Dep. Expositions et Manifestations Particulières	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

<b>Div. Relations Publiques</b>	<b>4</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>98</b>
Division	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Dep. Cérémonial et Evénements	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>40</b>
Dep. Hôtellerie et liaisons	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>28</b>
Dep. Administration et Contrôle	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>27</b>

<b>Total Direction CMR</b>	<b>10</b>	<b>64</b>	<b>42</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>150</b>
----------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

# ANNEXE N° V : LE DEPLIANT DE L'OEF DISTRIBUE A L'OCCASION DE LA JOURNEE DE LA FEMME

> La part des femmes dans l'effectif global de Sonatrach ne cesse de croître, et représente actuellement un taux de près de **15%**.  
 > Un net accroissement s'est dégagé durant la période 2000-2012, qui a connu une évolution de **92 %** de l'effectif féminin pour un accroissement de **38%** de l'effectif permanent de la société.

**« Une population plus jeune et plus diplômée »**  
 > **71 %** des femmes travailleuses de Sonatrach ont un âge compris entre 25 et 45 ans avec une moyenne d'âge située autour de **39** ans. C'est une population relativement jeune.  
 > Pour l'exercice 2012, **70%** des femmes travailleuses de Sonatrach ont un niveau universitaire (T. Sup et plus)

L'OEF est composé de dix (10) membres désignés par Monsieur le Président Directeur Général, dont le mandat est renouvelable par tiers tous les deux (02) ans.  
 Vous pouvez contacter les membres de l'Observatoire de l'Emploi Féminin par courrier électronique :  
 La présidente : [presidente.oef@sonatrach.dz](mailto:presidente.oef@sonatrach.dz)  
 Les membres : [OEF@sonatrach.dz](mailto:OEF@sonatrach.dz)



## Observatoire de l'Emploi Féminin




**À Compétences Égales  
Chances Égales**

**OEF**      **Missions**      **Objectifs**

**Missions de l'OEF**

**L'OEF**  
dans le cadre des missions qui lui sont assignées doit :

- > Proposer les mesures d'amélioration en matière de gestion de carrière des femmes,
- > Identifier les entraves au cheminement professionnel des femmes et proposer des mesures de facilitation tendant à promouvoir leur évolution de carrière,
- > Développer un travail de sensibilisation et d'information auprès des gestionnaires, sur les progressions de carrière des femmes dans la société, par l'organisation, notamment, de conférences et de rencontres,
- > Constituer une base de données sur les tendances du marché de l'emploi féminin national et international,
- > Elaborer un rapport annuel sur l'Emploi Féminin à Sonatrach,
- > Rendre compte, au moins une fois par an, à Monsieur le Président Directeur Général, des réalisations des objectifs de l'Observatoire.




**L'OEF**  
Créé le 11 février 2002, l'Observatoire de l'Emploi Féminin par abréviation **OEF**, est un organe de veille, un pôle d'analyse, de réflexion et de propositions dont s'est doté le **Groupe Sonatrach** pour améliorer l'emploi féminin en matière :

- > De recrutement;
- > D'accès à la formation;
- > D'accès aux postes de responsabilité.

**Objectifs de l'OEF**

- > Le renforcement de la part de l'emploi féminin dans toutes les activités et fonctions du **Groupe SONATRACH**
- > L'évolution de carrière des femmes à Sonatrach sur la base du critère "À Compétences Égales, Chances Égales" ainsi que l'accès des femmes aux postes de responsabilité en particulier dans les structures opérationnelles.



## ANNEXE N° VI : LA COUVERTURE DE LA REVUE SONATRACH



## Sommaire



### DOSSIER C50

- Sonatrach, 50 ans au service du développement national P6
- Lancement des travaux de la nouvelle ville de Hassi-Messaoud P11
- Mise en Production du gisement d'El Merk P12
- Mise en Production du gisement Menzel Ledjmet Est P14
- Systèmes de Transport par Canalisation P15
- 9<sup>ème</sup> Journées Scientifiques et Techniques & Expo Sciences 1 P18
- Tournés des lauréats primés aux JSTg P22
- Emission du timbre C50 P25
- Cérémonie en l'honneur des lauréats du BAC 2013 et du concours "Logo C50" P26
- Institut Algérien de Pétrole P28
- Lancement de l'opération « Portes Ouvertes sur Sonatrach » P29
- 22<sup>ème</sup> Congrès Mondial de l'Energie P33

### VIE D'ENTREPRISE

- Partenariat P34
- Activités Sociales de Sonatrach P38
- Système de Rémunération P40
- Médecine et Hygiène au Travail P42

### RÉGIONS

- Le Champ de Hassi RMel P43

### FILIALES

- Tassili Airlines renforce son réseau à Constantine P46
- ENAGED : Journée Technique P47

### SPONSORING & MÉCÉNAT

- Restauration de la Basilique Saint-Augustin d'Hippone P48
- 1<sup>ère</sup> Rencontre Technique d'Etude d'Impact sur l'environnement P50



# مجلة اعلامية

## Revue de Presse

Jeudi 06 Mars 2014



سنة في خدمة  
التمية الوطنية

50

Ans au Service du  
Développement National

Sonatrach, Direction Communication & Relations Publiques/ DCG-RHU



# A la Une des Quotidiens

عنا وبين الصحف



## EL MOUJAHID

Le Conseil constitutionnel dispose de 10 jours ouvrables pour se prononcer: **Douze dossiers de candidature en examen**

## Le Quotidien

En attendant le quitus du Conseil constitutionnel : **12 candidats en lice pour la présidentielle**

## LIBERTE

AHMED BENBITOUR  
"Le système pousse les citoyens à investir la rue"

## El Watan

REJET DU QUATRIÈME MANDAT DE BOUTEFLIKA  
Colère à Tizi Ouzou, émeutes à Ouargla

## Le Soir

PRÉSIDENTIELLE 2014  
Que feront les boycotteurs ?

## HORIZONS

Journée parlementaire sur Les droits socioéconomiques de la femme  
Divorce et chômage : des chiffres alarmants

## LE JOUR

Hospitalo-universitaires  
Boudiaf dit stop au cumul public/privé

## LE MAGHREB

60e session du Comité de la Transsaharienne :  
L'Algérie compte parachever sa section de 300 km en 2016

## L'EXPRESSION

LA «PISTE AUX ÉTOILES» DES CANDIDATS  
Etre président de la République...

## MIDI

Algérie 2 - Slovénie 0  
Premier test réussi pour les Verts

## algérienews

Deux incendies en 3 mois  
Nos ports sont-ils vulnérables ?

## La Tribune

ESCROQUERIE PORTANT PRÉJUDICE À L'OPGI D'HUSSEIN DEY  
Un groupe de malfaiteurs condamné et l'Office dédommagé

## Le Courrier

Présidentielle 2104  
L'UNFA soutient Bouteflika

## Le Temps

LAURENT FABIUS À PROPOS DE L'ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE  
«L'Algérie est un pays qui se dirige librement»

**N° 03 / 2014**  
**Avril 2014**

**Mercredi 30**

## **Fête Internationale du Travail**

### **Message aux travailleurs de Sonatrach**

A l'occasion de la célébration du 1er Mai, fête internationale du travail, la Direction Générale de Sonatrach et le Syndicat National de l'Entreprise, félicitent l'ensemble des travailleurs de Sonatrach et leur souhaitent de nouveaux succès professionnels et de nouvelles perspectives d'épanouissement individuel et social.

Cette date historique pour les travailleurs, nous offre l'occasion d'exprimer et de renforcer les valeurs fondamentales d'unité, de cohésion et de solidarité que nous partageons, et nous rappelle à notre devoir d'engagement afin de relever les nouveaux défis qui se présentent et de mener Sonatrach vers de nouveaux succès.

Nous saisissons cette opportunité pour adresser nos vifs remerciements à l'ensemble des travailleurs de Sonatrach pour leur contribution aux résultats probants que notre Entreprise continue d'enregistrer, et les encourageons à persévérer et à redoubler d'efforts pour l'atteinte de nos objectifs.

Bonne fête à toutes et à tous.



## Sonatrach News

N°03 Décembre 2013

### Sonatrach, 50 ans au service du développement national

#### 50 ans d'histoire et de savoir-faire en partage

Sonatrach a célébré tout au long de cette année le cinquantenaire de sa création. Le 31 décembre prochain, cette année d'exception s'achèvera avec le même esprit qui a animé l'ensemble des actions programmées dans le cadre de cette célébration.

La rétrospective qui vous est proposée dans ce bulletin d'informations, consacré dans ce numéro de Sonatrach News, un sujet relatif à la mise en production du gisement Menzel Ledjmet Est, l'un des projets phares inscrits dans le programme du 50<sup>ème</sup> anniversaire de Sonatrach.

D'autres sujets et informations sur le site : <http://www.sonatrach.dz/sonatrach50>.

### La mise en production du Gisement de Menzel Ledjmet Est

#### Un fleuron de dernière technologie

L'année 2013 a vu la mise en production, par l'association Sonatrach-ENI, du gisement de gaz humide Menzel Ledjmet Est (MLE).

Situé dans le périmètre Ledjmet dans le bassin Berkine (bloc 405b) à 220 km au sud-est de la région de Hassi Messaoud, la mise en production de ce fleuron de dernière technologie contribuera à augmenter considérablement les capacités de production, à assurer l'approvisionnement du marché national ainsi qu'à répondre à la demande du marché international.

Les capacités installées de ce gisement assurent la production et le traitement du gaz humide permettant ainsi de disposer de neuf (9) millions de mètres cubes (m3) par jour de gaz commercial, soit trois (3) milliards de m3 par an, de 12.000 barils par jour de GPL, de 10.000 barils par jour de condensat et de 5.000 barils par jour d'huile.

Le gisement de MLE comprend 24 puits producteurs de gaz, un centre de traitement de gaz en synergie entre MLE et CAFC, une unité de compression de gaz de vente composée de trois turbocompresseurs, des canalisations d'expédition, un réseau de collecte, des lignes électriques en 60Kv sous station électrique, des



salles de contrôle et de commande, diverses installations utilitaires communes, un système anti-incendie, une base de vie ainsi qu'une piste d'atterrissage.

Cet important complexe comprend également huit bacs de stockage dédiés à l'huile et au condensat et quatre sphères pour le GPL.

Ce site industriel répond aux standards internationaux en matière de sécurité et de préservation de l'environnement.

Pour rappel, le contrat de type partage de production, relatif à la recherche, l'appréciation et l'exploitation des hydrocarbures est entré en vigueur le 30 décembre 2001. Sa durée est de 25 ans pour l'huile et de 30 ans pour le gaz.

## Sonatrach de 1963 à 2013

### Histoire et repères (suite)



#### 1971

La nationalisation des hydrocarbures décidée par l'Algérie en Février 1971 place la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique. Depuis, la production pétrolière a augmenté de 57%.

Une planification de plus en plus rigoureuse est mise en place, les objectifs de Sonatrach étaient alors l'extension de toutes ses activités à l'ensemble des installations gazières et pétrolières et l'atteinte de la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures.

Des investissements colossaux en forage et en installations de surface ont été réalisés.

- Cette année a été marquée aussi par l'acquisition du premier méthanière baptisé au nom du gisement gazier Hassi R'Mel

#### 1972

- Mise en service du complexe de liquéfaction du gaz naturel ( GL1K) de skikda d'une capacité de production de 6,5 millions m<sup>3</sup>/an de GNL, 170 000 tonnes/an d'Ethane, 108 400 tonnes/an de Propane, 92 600 tonnes / an de Butane, 60 250 tonnes /an de Gazoline et des postes de chargement de 2 méthanières d'une capacité de 50 000 à 70 000 m<sup>3</sup>.

- Mise en service de la raffinerie d'Arzew d'une capacité de production de 2400 000 t/ an de carburants, 70 000 t/an de bitumes, 55 000t/an de lubrifiants et 110 000 t/ an.

#### 1973

- Mise en service du complexe de séparation de GPL d'Arzew (GP2Z), d'une capacité de production de 600 000 t/ an de GPL

#### 1974

La capacité de production de Hassi R'mel a été portée à 14 milliards de m<sup>3</sup> de gaz naturel et 2 400 000 Tonnes de condensat stabilisé.

#### 1975

- Découverte du gisement de pétrole de Mereksen

#### 1976

- Mise en service de deux (02) unités de transformation de matières plastiques, une à Sétif et l'autre à Chlef.

#### 1977

Avec la diversification de ses activités (de la recherche à la pétrochimie), la nécessité d'un plan directeur c'est imposée à l'Algérie.

Le plan « Valhyd » (Valorisation des Hydrocarbures) est lancé. Il a pour objectif, l'accroissement des taux de production de pétrole et de gaz, la récupération des gaz associés au pétrole pour les réinjecter dans le cadre de la récupération secondaire, la production maximale de GPL et de condensat, la commercialisation du gaz naturel sous ses formes gazeuses et liquides, la substitution de produits finis au brut, à l'exportation, la satisfaction des besoins du marché national en produits raffinés, pétrochimiques, engrais et matières plastiques.

Avec des investissements massifs, l'Algérie est devenue un grand pays pétrolier exportateur.

#### 1978

- Mise en service du Module 1 de Hassi R'Mel avec 18 milliards m<sup>3</sup>/an de gaz et 3 millions de tonnes/ an de condensat

- Mise en service du complexe de liquéfaction (GL1Z) à Arzew d'une capacité de production de 17,5 millions de m<sup>3</sup>/ an de GNL

#### 1979

- Mise en service du Module 2 de Hassi R'Mel avec 20 milliards m<sup>3</sup>/an de gaz, 4 millions de tonnes/ an de condensat et 880 000 tonnes/an de GPL.

- Achèvement des travaux du Module 4 avec 20 milliards m<sup>3</sup>/an de gaz, 4 millions de tonne/ an de condensat et 880 000 tonnes/an de GPL.

(la suite dans nos prochains numéros)

## ANNEXE N° X : LES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

### Fiche signalétique

Tableau N° 1 : Répartition de l'effectif selon le sexe

Sexe	Effectifs	Fréquences
Femmes	49	70%
Hommes	21	30%
Total	70	100%

Graphe N° 1 : Répartition de l'effectif selon le sexe

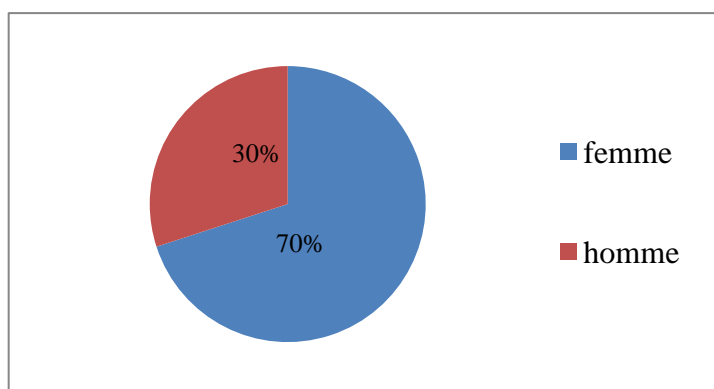


Tableau N° 2 : Répartition de l'effectif selon l'âge

L'âge	Effectif	Fréquences
Moins de 25 ans	1	1,43 %
De 26 à 35 ans	22	31,43%
De 36 à 45 ans	30	42,86%
De 46 à 55	13	18,57%
Plus de 55 ans	4	5,71%

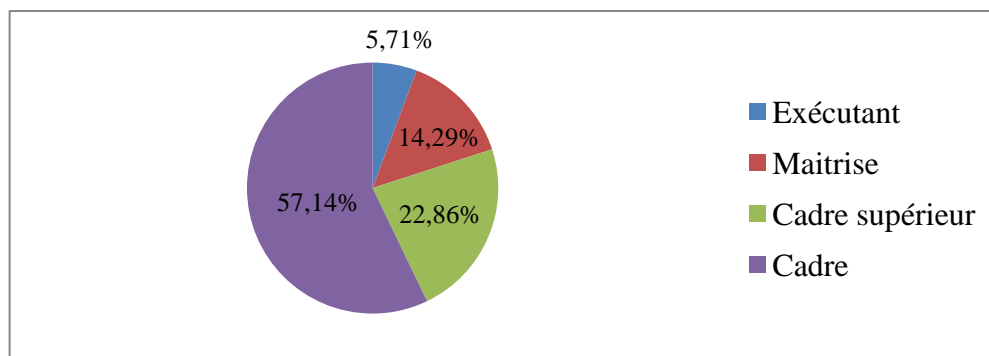
Tableau N° 3 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Fréquences
Primaire	0	0
Moyen	0	0
Secondaire	5	7,14%
Universitaire	59	84,29%
Formation professionnelle	6	8,57%
Total	70	100%

**Tableau N° 4:** Répartition de l'effectif selon la catégorie professionnelle

<b>Position professionnelle</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Exécutant</b>	4	5,71%
<b>Maitrise</b>	10	14,29%
<b>Cadre</b>	40	57,14%
<b>Cadre supérieur</b>	16	22,86%
<b>Total</b>	70	100%

**Graphe N° 4:** Répartition de l'effectif selon la catégorie professionnelle



Nous constatons un écart important entre l'effectif des différentes catégories professionnelles dans notre échantillon, plus de la moitié est constitué de cadres.

**Tableau N° 5:** Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

<b>Ancienneté dans la Société</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Moins d'un an</b>	5	7,14%
<b>De 1 à 5 ans</b>	15	21,43%
<b>De 6 à 10 ans</b>	19	27,14%
<b>De 11 à 15 ans</b>	13	18,57%
<b>Plus de 15 ans</b>	18	25,71%
<b>Total</b>	70	100%

### **1. Le fonctionnement de la communication interne au sein de la SONATRACH**

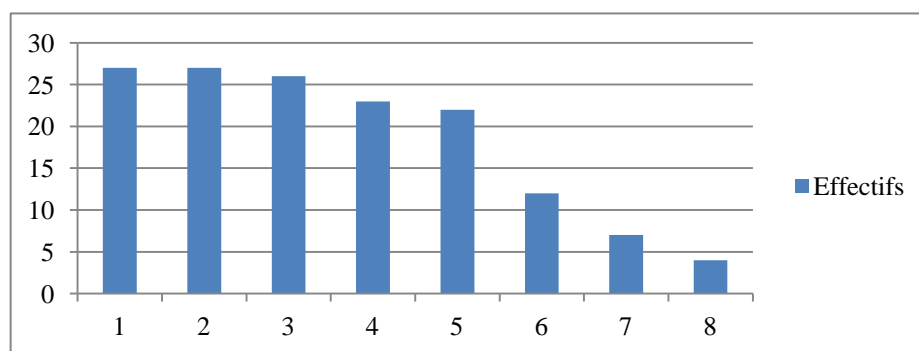
**Question 1:** Que représente la communication interne de la Société pour vous ?

**Tableau N° 6 :** La place de la communication interne dans l'esprit du personnel

<b>La place de la communication interne dans l'esprit du personnel</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>1. Un moyen utilisé par la Société pour faciliter l'exercice de vos fonctions</b>	27	38,6 %
<b>2. Un moyen indispensable pour faire adhérer le personnel à la culture de l'entreprise</b>	27	38,6 %
<b>3. Une fonction mal exploitée par la Société</b>	26	37,14 %

<b>4. Une source de bon climat social</b>	23	32,86 %
<b>5. L'expression de la confiance qu'accorde la Société à ses employés</b>	22	31,43 %
<b>6. Un bon moyen de se sentir impliqué aux Activités de la Société</b>	12	17,14 %
<b>7. Une source de performance globale pour la Société</b>	7	10 %
<b>8. Un moyen indispensable pour recevoir des informations des employés vers la Direction</b>	4	5,71 %

**Graphe N° 6 :** La place de la communication interne dans l'esprit du personnel



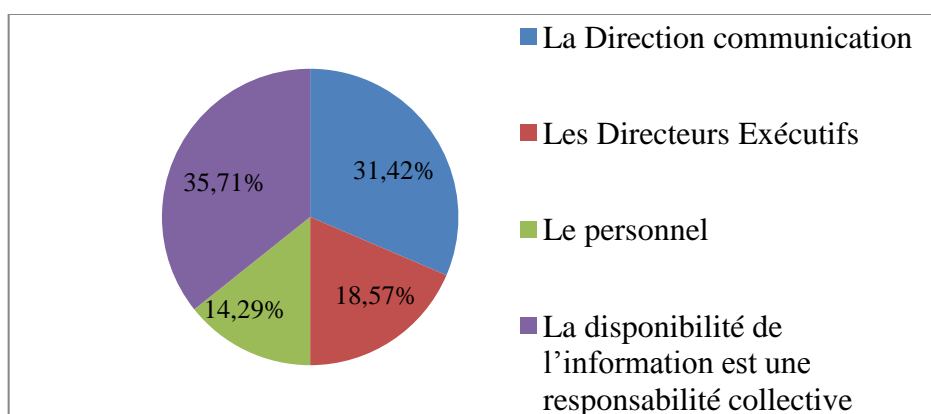
Plus d'un tiers de la population étudiée estime que la communication interne est un moyen utilisé par la Société pour faciliter l'exercice de leurs fonctions et un moyen indispensable pour faire adhérer le personnel à la culture de la Société. Le nombre d'employés qui estiment que la communication est une source de performance globale pour la Société et un moyen indispensable pour recevoir des informations des employés vers la Direction est faible

**Question 2 :** Qui est responsable de la disponibilité de l'information au sein de la SONATRACH ?

**Tableau N° 7:** Les émetteurs de l'information

<b>Les émetteurs de l'information</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>La Direction communication</b>	22	31,42 %
<b>Les Directeurs Exécutifs</b>	13	18,57 %
<b>Le personnel</b>	10	14,29 %
<b>La disponibilité de l'information est une responsabilité collective</b>	25	35,71%
<b>Total</b>	70	100%

**Graphe N° 7:** Les émetteurs de l'information



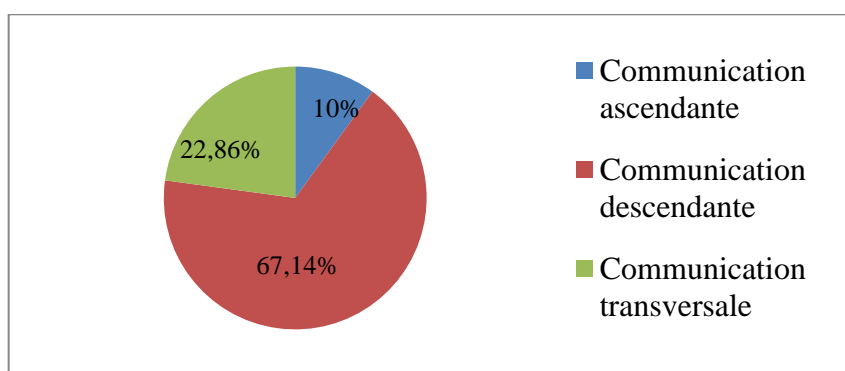
Alors qu'une part importante des employés pense que la communication interne est une responsabilité collective, une autre part tout aussi importante estiment que la communication interne dépend de la Direction Communication.

**Question 3:** Selon vous, quelle est la communication la plus fréquente ?

**Tableau N° 8 :** Le type de communication le plus fréquent

Le type de communication	Effectifs	Fréquences
Communication ascendante	7	10 %
Communication descendante	47	67,14 %
Communication transversale	16	22,86 %
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100 %</b>

**Graphe N° 8 :** Le type de communication le plus fréquent



Plus de la moitié des employés interrogés estiment que la communication la plus fréquente au sein de la DCG-SPE est la communication descendante

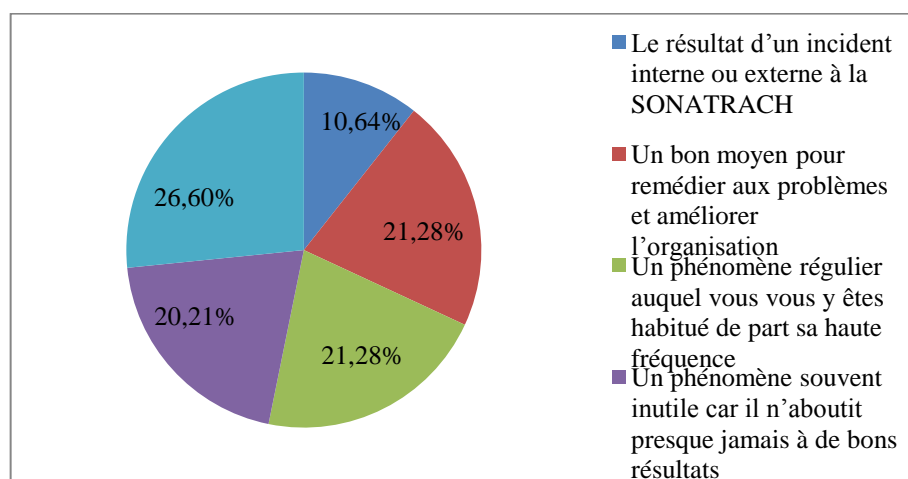
## 2. La qualité de l'information lors du projet de changement

**Question 4 :** Pour vous, le changement organisationnel à la SONATRACH est...

**Tableau N° 9 :** La perception du changement organisationnel par le personnel

La perception du changement organisationnel	Effectifs	Fréquences
1. Le résultat d'un incident interne ou externe à la SONATRACH	10	14,29%
2. Un bon moyen pour remédier aux problèmes et améliorer l'organisation	20	28,57%
3. Un phénomène régulier auquel vous vous y êtes habitué de part sa haute fréquence	20	28,57%
4. Un phénomène souvent inutile car il n'aboutit presque jamais à de bons résultats	19	27,14%
5. Une décision de la Direction qui vous est imposée sans avoir votre avis	25	35,71%

**Graphe N° 9:** La perception du changement organisationnel par le personnel



La majorité des employés perçoivent le changement comme une décision de la Direction qui leur est imposée sans demander leurs avis. Peu d'entre eux considèrent le changement comme le résultat d'un incident interne ou externe à la SONATRACH.

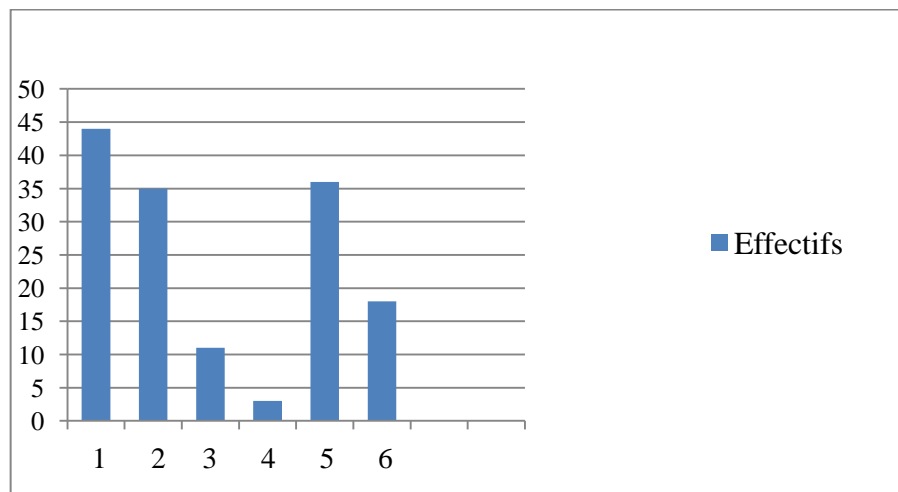
**Question 5:** Parmi les informations suivantes, quelles sont celles dont vous avez le plus besoin pour exercer vos fonctions ?

**Tableau N° 10 :** Les informations nécessaires pour l'exercice des fonctions

Les informations nécessaires pour l'exercice des fonctions	Effectifs	Fréquences
1. Les objectifs que vous devez atteindre	44	62,86 %
2. Les directives que vous devez suivre	35	50 %
3. Le rôle des autres Directions et	11	15,71 %

Départements		
<b>4. Le rôle de votre Direction</b>	3	4,29 %
<b>5. La base de données qui reprend l'historique de tous les projets</b>	36	51,43 %
<b>6. Les explications et les justifications de la nécessité de changement</b>	18	25,71 %
<b>7. Autres à préciser</b>	0	0 %

**Graphe N° 10:** Les informations nécessaires pour l'exercice des fonctions



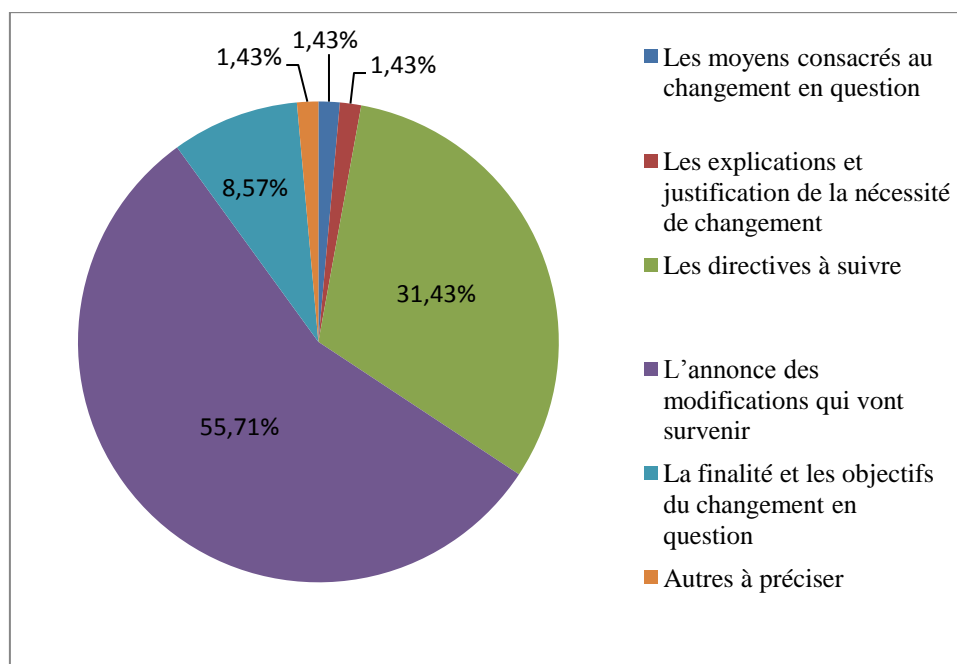
Plus de la moitié des employés interrogés affirment que les informations dont ils ont besoin pour l'exercice de leurs fonctions sont : les objectifs à atteindre, la base de données qui reprend l'historique de tous les projets antérieurs et les directives qu'ils doivent suivre. Très peu d'entre eux expriment le besoin de connaître le rôle de leur Direction. Cela peut vouloir dire qu'ils ont une bonne connaissance des missions, activités de leur Direction.

**Question 6:** Quels types d'informations avez-vous reçu de votre supérieur lors du changement organisationnel de votre structure?

**Tableau N° 11:** Les informations reçues lors du changement organisationnel

Les informations disponibles	Effectifs	Fréquences
<b>Les moyens consacrés au changement en question</b>	1	1,43%
<b>Les explications et justification de la nécessité de changement</b>	1	1,43%
<b>Les directives à suivre</b>	22	31,43%
<b>L'annonce des modifications qui vont survenir</b>	39	55,71%
<b>La finalité et les objectifs du changement en question</b>	6	8,57%
<b>Autres à préciser</b>	1	1,43%
<b>Total</b>	70	100,00%

**Graphe N° 11 : Les informations reçus lors du changement organisationnel**



Plus de la moitié de notre échantillon affirmant que les informations qu'ils reçoivent de leurs supérieurs hiérarchiques sont celles liées à l'annonce des modifications qui vont survenir. Mais très peu d'entre eux trouvent que les responsables communiquent les sur les justifications et les explications de la nécessité du changement, ou sur les moyens consacrés au projet de changement.

Un employé a opté pour une autre proposition, à savoir des données techniques et économiques permettant d'évaluer le projet en question.

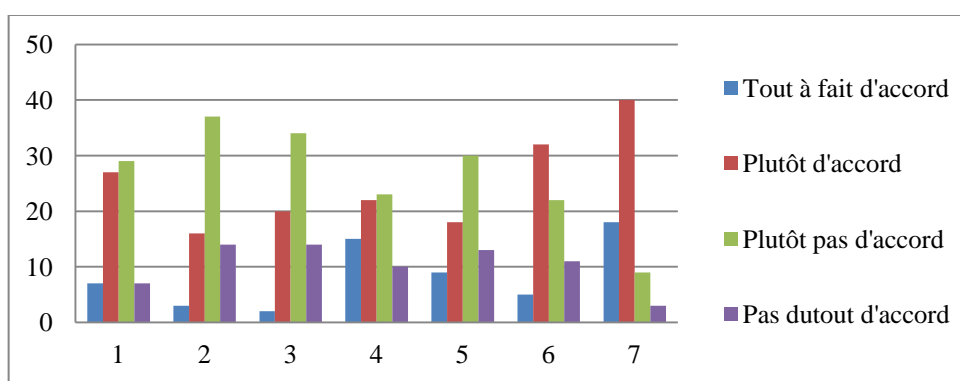
**Question 7 :** Que pensez-vous de ces affirmations relatives à la qualité de l'information?

**Tableau N° 12 : L'évaluation de l'information**

Evaluation de l'information	Tout à fait d'accord		Plutôt d'accord		Plutôt pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%
<b>1.L'information arrive trop tard</b>	7	10 %	27	38,57%	29	41,34%	7	10 %	70	100 %
<b>2.L'information transmise est souvent incompréhensible</b>	3	4,29%	16	22,86%	37	52,86%	14	20,00%	70	100 %
<b>3.L'information est inadaptée à mes besoins</b>	2	2,86%	20	28,57%	34	48,57%	14	20,00%	70	100 %
<b>4.L'information</b>	15	21,43%	22	31,43%	23	32,86%	10	14,29%	70	100

est attractive et pousse à vouloir en savoir plus										%
5.L'information est insuffisante pour accomplir les tâches qui me sont assignées	9	12,86%	23	32,86%	25	35,71%	13	18,57%	70	100 %
6.Il y a trop d'information écrite	5	7,17%	32	45,71%	22	31,43%	11	15,71%	70	100 %
7.Il n'y a pas assez d'information électronique	18	25,71%	40	57,14%	9	12,86%	3	4,29%	70	100 %

**Graphe N° 12 : L'évaluation de l'information**



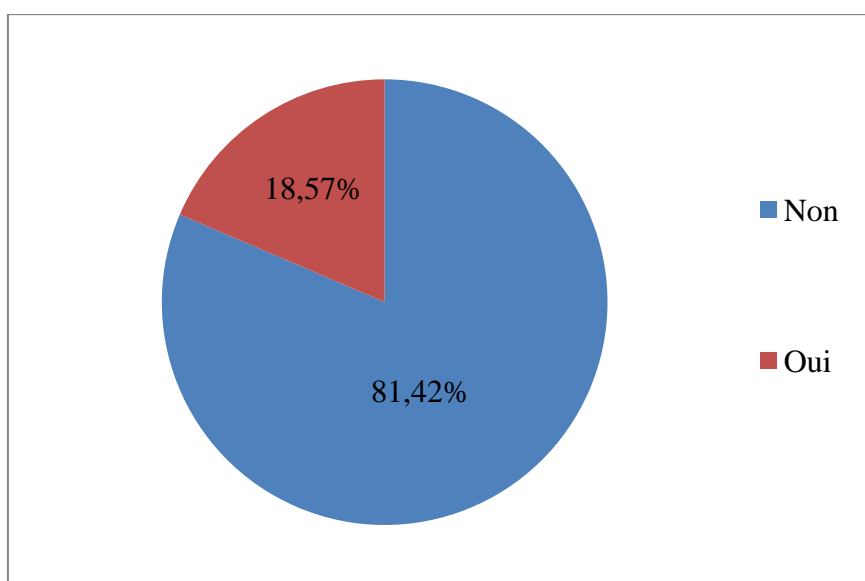
L'ensemble de ces questions porte sur la qualité de l'information perçue par les employés de la DCG-SPE. Plus de la moitié de la population étudiée confirme qu'il n'y a pas assez d'informations électroniques. Plus de la moitié d'entre eux ne sont pas d'accord avec l'idée selon laquelle l'information est incompréhensible et inadaptée à leur besoin.

**Question 8 :** Pensez-vous que la communication interne de la SONATRACH vous a permis de comprendre, et d'accepter le changement qui s'est opéré?

**Tableau N° 13 :** Apport de la communication interne au projet de changement

Apport de la communication interne	Effectifs	Fréquences
Non	57	81,42 %
Oui	13	18,57 %
Total	70	100 %

**Graphe N° 13:** Apport de la communication interne au projet de changement



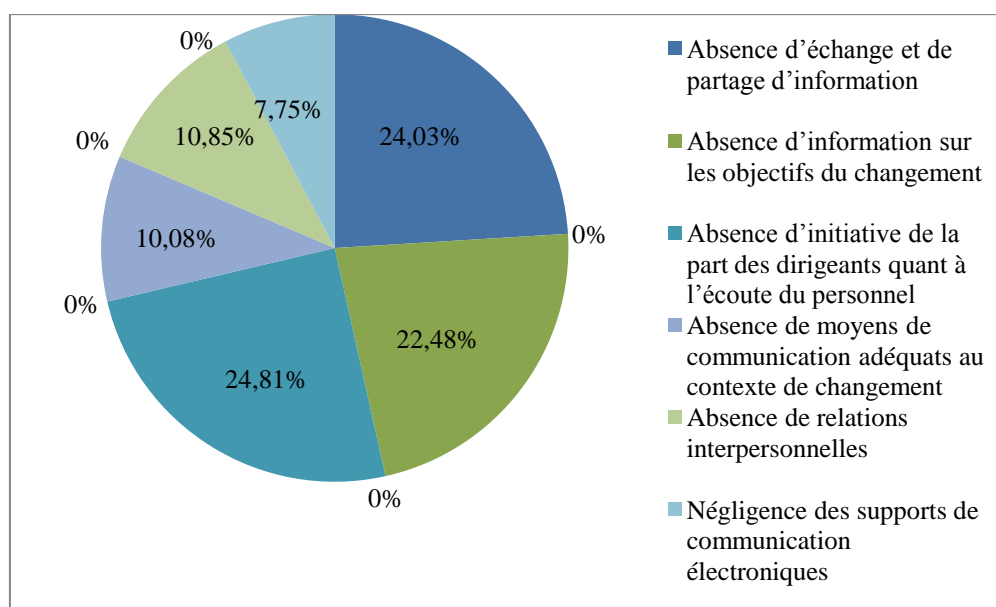
La majorité des employés interrogés pensent que la communication interne de la SONATRACH ne permet pas de comprendre et d'accepter le changement opéré.

**Question 9 :** Si non, quels sont selon vous, les obstacles de l'acceptation du changement organisationnel?

**Tableau N° 14 :** Les obstacles de la conduite du changement

Les obstacles de la conduite du changement	Effectifs	Fréquences
Absence d'échange et de partage d'information	31	24,03%
Absence d'information sur les objectifs du changement	29	22,48%
Absence d'initiative de la part des dirigeants quant à l'écoute du personnel	32	24,81%
Absence de moyens de communication adéquats au contexte de changement	13	10,08%
Absence de relations interpersonnelles	14	10,85%
Négligence des supports de communication électroniques	10	7,75%

**Graphe N° 14 : Les obstacles de la conduite du changement**



Les avis des employés interrogés diffèrent de manière considérable quant aux obstacles qui ne permettent pas d'accepter le changement. Des parts relativement égales pensent que d'une part, l'absence d'échange et de partage d'information est un obstacle, d'autre part l'absence d'initiative des dirigeants quant à l'écoute de personnel constitue un frein, ou encore l'absence d'information sur les objectifs du changement nuit à l'acceptation du changement.

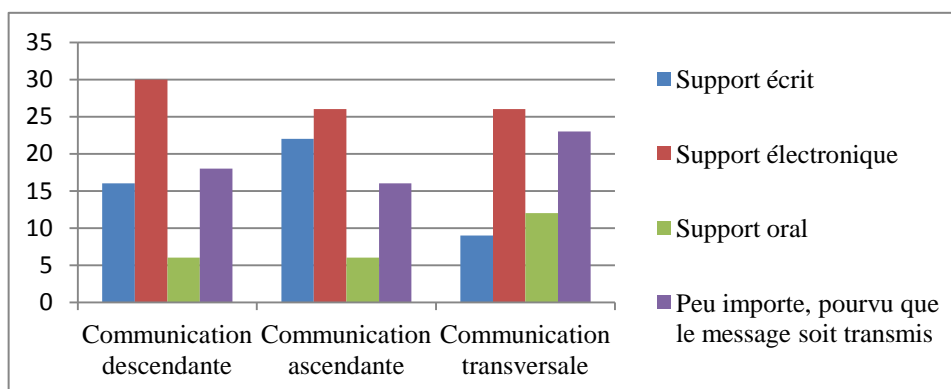
### 3. L'évaluation des supports de communication interne

**Question 10:** Pour chaque type de communication, indiquez le support que vous préférez qu'il soit utilisé dans l'exercice de vos fonctions de.

**Tableau N° 15 :** Les supports de communication les plus utilisés en fonction du types de communication

Types de communication	support écrit		support électronique		support oral		Peu importe, pourvu que le message soit transmis		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%
<b>Communication descendante</b>	16	22,86%	30	42,86%	6	8,57%	18	25,71%	70	100 %
<b>Communication ascendante</b>	22	31,43%	26	37,14%	6	8,57%	16	22,86%	70	100 %
<b>Communication transversale</b>	9	12,86%	26	37,14%	12	17,14%	23	32,86%	70	100 %

**Graphe N° 15:** Les supports de communication les plus utilisés en fonction du types de communication



En ce qui concerne la communication ascendante, nous constatons qu'il n'y a pas une grande différence entre les employés interrogés qui préfèrent les supports électroniques et ceux qui favorisent les supports écrits.

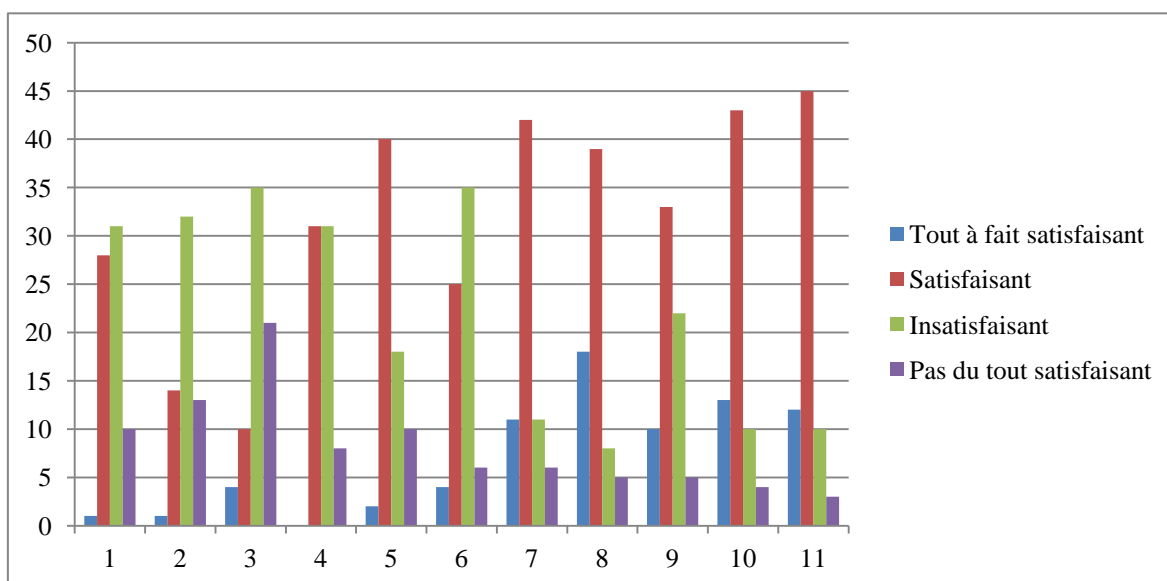
Pour les trois types de communication, les supports les plus appréciés sont les supports électroniques. Peu d'employés optent pour les supports oraux.

**Question 11:** Les supports de communication suivants apportent des informations plutôt...

**Tableau N° 16 :** L'évaluation des supports de communication utilisés

Les supports de communication	Tout à fait satisfaisant		Satisfaisant		Insatisfaisant		Pas du tout satisfaisant		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%
1.La revue de presse	1	1,43%	28	40%	31	44,29%	10	14,29%	70	100%
2.Les publications des Dép et Dir	1	1,43 %	14	20%	32	45,71%	13	18,57%	70	100%
3.Les réunions	4	5,71%	10	14,29%	35	50%	21	30%	70	100%
4.Les notes de service	0	0 %	31	44,29%	31	44,29%	8	11,43%	70	100%
5.Les flash info	2	2.86%	40	57,14%	18	25,71%	10	14,29%	70	100%
6.Les rapports annuels	4	5,71 %	25	35,71%	35	50 %	6	8,57%	70	100%
7.Le réseau téléphonique	11	15,71%	42	60 %	11	15,71%	6	8,57%	70	100%
8.Le mailing	18	25,71%	39	55,71%	8	11,43%	5	7,14%	70	100%
9.Le bouche à oreille	10	14,29%	33	47,14%	22	31,43%	5	7,14%	70	100%
10.Les newsletters	13	18,57%	43	61,43%	10	14,29%	4	5,71%	70	100%
11.La revue SONATRACH	12	17,14%	45	64,29%	10	14,29%	3	4,29%	70	100%

**Graphe N° 16 : L'évaluation des supports de communication utilisé**



Cette question permet d'évaluer par les employés de la DCG-SPE, les supports de communication utilisés par la SONATRACH. La majorité des employés estiment que la revue SONATRACH fournit les informations qu'ils recherchent. Le flash info, le réseau téléphonique, le mailing et le bouche à oreille sont aussi bien appréciés par de grandes proportions.

Des parts majoritaires des employés n'apprécient pas les publications des Directions et des Départements, la revue de presse, les réunions et les rapports annuels. Les employés qui sont satisfaits d'une part, et ceux qui ne sont pas satisfaits d'autre part, par les notes de services sont en nombre important et égal.

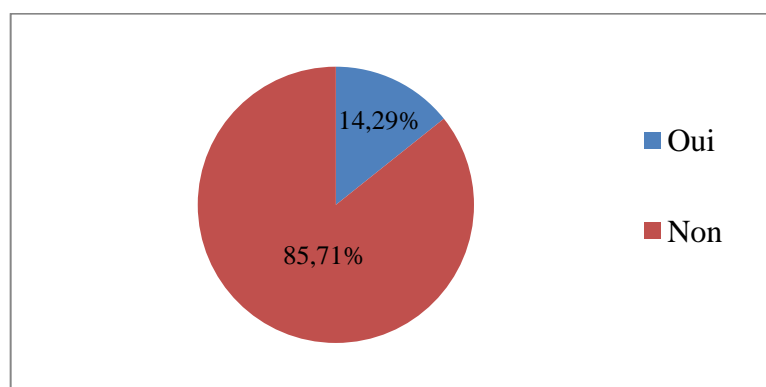
L'ensemble de ces questions porte sur la qualité de l'information perçue par les employés de la DCG-SPE. Plus de la moitié de la population étudiée confirme qu'il n'y a pas assez d'informations électroniques. Plus de la moitié d'entre eux ne sont pas d'accord avec l'idée selon laquelle l'information est incompréhensible et inadaptée à leur besoin.

**Question 12 :** Vous sentiez-vous impliqué dans le projet de changement organisationnel ?

**Tableau N° 17:** L'implication des employés au projet de changement

<b>Implication au projet de changement</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Oui</b>	10	14,29 %
<b>Non</b>	60	85,71 %
<b>Total</b>	70	100 %

**Graphe N° 17 :** L'implication des employés au projet de changement



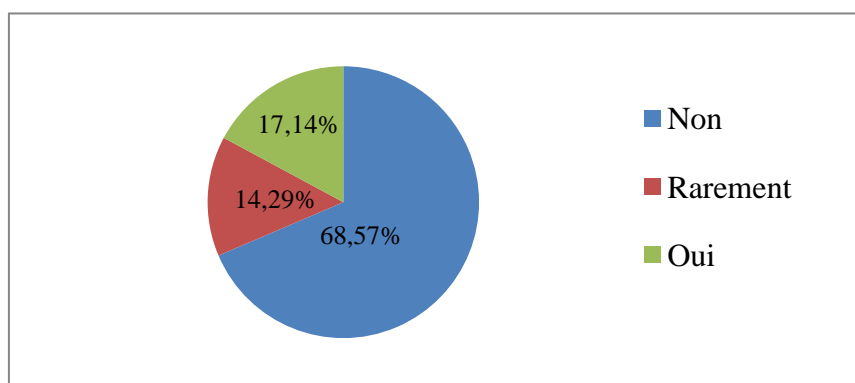
La majorité des employés interrogés estiment n'avoir pas été impliqué lors du projet de changement organisationnel.

**Question 13 :** Avez-vous assisté à des réunions ou des rencontres, dont le thème porte sur le changement organisationnel de votre structure?

**Tableau N° 18 :** Organisation de réunions et de rencontres dans le cadre du changement

<b>Organisation des réunions</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Non</b>	48	68,57 %
<b>Rarement</b>	10	14,29 %
<b>Oui</b>	12	17,14 %
<b>Total</b>	70	100 %

**Graphe N° 18:** Organisation de réunions et de rencontres dans le cadre du changement



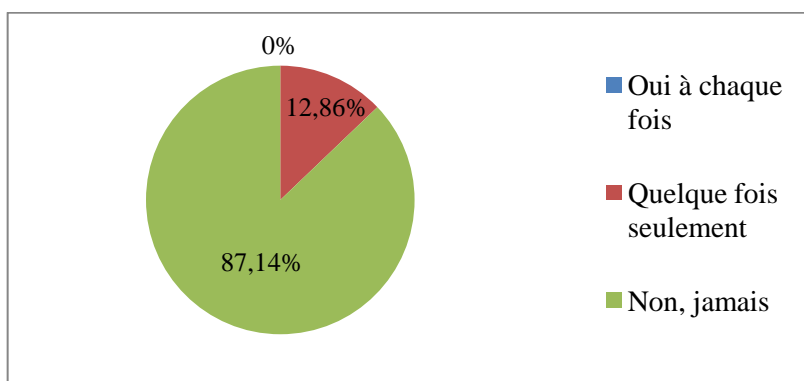
Plus de la moitié des personnes interrogées n'ont jamais assisté à des réunions dont le thème porte sur le changement organisationnel.

**Question 14:** Une fois le projet de changement finalisé, êtes-vous soumis à un sondage d'opinion ?

**Tableau N° 19:** Sondage d'opinion

Sondage d'opinion	Effectifs	Fréquences
Oui à chaque fois	0	0%
Quelque fois seulement	9	12,86 %
Non, jamais	61	87,14%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100 %</b>

**Graphe N° 19:** Sondage d'opinion



La majorité des employés de la DCG-SPE affirment n'avoir jamais participé à un sondage d'opinion après la finalisation d'un projet de changement. Aucun n'a confirmé y avoir déjà participé à chaque fois qu'un changement s'opère.

## II. LE TRI CROISE

**Tableau croisé N°1 :** La répartition de l'effectif selon le sexe et la catégorie professionnelle

	<b>Cadre Supérieur</b>	<b>Cadre</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Exécutant</b>	<b>Total</b>
<b>Femme</b>	10	35	3	1	49
<b>Homme</b>	6	5	7	3	21
<b>Total</b>	16	40	10	4	70

**Tableau croisé N° 2 :** Répartitions des employés intégrés au changement selon la catégorie professionnel

	<b>Exécutant</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Cadre</b>	<b>Cadre Supérieur</b>	<b>Total</b>
<b>Oui</b>	0	0	0	10	10
<b>Non</b>	4	10	40	6	60
<b>Total</b>	0	0	40	16	70

**Tableau croisé N°3 :** Catégorie socioprofessionnelle/ L'apport de la communication dans le projet de changement

	<b>Exécutant</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Cadre</b>	<b>Cadre Supérieur</b>	<b>Total</b>
<b>Oui</b>	0	0	0	13	13
<b>Non</b>	4	10	40	3	57
<b>Total</b>	4	10	40	16	70

**Tableau croisé N° 4:** La perception du changement organisationnel selon le sexe des employés interrogés

	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>	<b>Total</b>
<b>1. Le résultat d'un incident interne ou externe à la SONATRACH</b>	6	4	10
<b>2. Le résultat d'un incident interne ou externe à la SONATRACH</b>	9	11	20
<b>3. Un phénomène régulier auquel vous vous y êtes habitué de part sa haute fréquence</b>	12	8	20
<b>4. Un phénomène souvent inutile car il n'aboutit presque jamais à de bons résultats</b>	10	9	19
<b>5. Une décision de la Direction qui vous est imposée sans avoir votre avis</b>	13	12	25

**Tableau croisé N° 5 :** L'organisation des réunions selon la catégorie professionnelle

	<b>Exécutant</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Cadre</b>	<b>Cadre Supérieur</b>	<b>Total</b>
<b>Non</b>	4	10	34	0	48
<b>Rarement</b>	0	0	3	7	10

<b>Oui</b>	0	0	3	9	12
<b>Total</b>	4	10	40	16	70

**Tableau croisé N° 6:** Le rapport entre l'ancienneté du personnel et sa participation aux sondages d'opinions

	<b>Moins d'un an</b>	<b>De 1 à 5 ans</b>	<b>De 6 à 10 ans</b>	<b>De 11 à 15 ans</b>	<b>Plus de 15 ans</b>	<b>Total</b>
<b>Oui, à chaque fois</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Quelque fois seulement</b>	0	0	0	0	9	9
<b>Non, jamais</b>	5	15	19	13	9	61
<b>Total</b>	5	15	19	13	18	70