

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle



*En vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Financières et comptabilité
Option : Audit et Contrôle de Gestion*

Thème :

Audit du processus d'implication et assimilation au changement Cas de SONATRACH

Présenté par :
M^{lle} DENANE Rachida

Encadrement d'Entreprise :
M^r LOURDIANE Abdelkrim

Dirigé par :
M^r AMIAR Habib

Devant les membres de jury composé de :
Président : M^r SEDDIKI Abderrahmane, MCA à UMMTO
Rapporteur : M^r AMIAR Habib. MACA à UMMTO
Examineur : M^r MAHTOUT Idir, MA à UMMTO



Promotion 2018

Remerciements

*Je tiens à remercier notre Dieu le tout puissant pour son aide.
Au terme de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et
mes sincères remerciements à mes tuteurs de stage à SONATRACH*

*Mon Encadreur Mr LOURDIANE pour tous le temps qu'il
m'a consacré, ses directives précieuses, son aide et d'avoir mis à ma
disposition tous les renseignements et les données nécessaires pour
l'élaboration de ce travail.*

*Mon Co-encadreur Mr ELHOUCHE qui a accepté de
m'assister pour la réalisation de la mission d'audit.*

*Mr R. ALLOUTI, Mr N. HELLAÏ et Mr H. LAMA
pour leur précieux temps consacré pour répondre à mes questions.*

Toute l'équipe de la Direction Organisation, Fella et Cherifa...

*Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance et ma gratitude
à mon encadreur Mr H. AMAR pour son encadrement et ses
conseils, ses orientations et son aide pour la réalisation de ce travail.*

*Je tiens à adresser mes vifs remerciements pour les membres de
jury, Mr M. DRIR et Mr I. MATHOUL de l'intérêt qu'ils ont
porté à mon travail et d'avoir accepté de l'évaluer et de l'enrichir.*

Merci à mes très chers parents pour leur soutiens et encouragement

*Merci à toutes personnes qui a contribué de près ou de loin à la
réalisation de ce mémoire.*

Racha !

Dédicaces

« Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur ; elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries. »

A mes très chers parents.

En reconnaissance de leur patience et de tous les sacrifices qu'ils ont consentis pendant mes longues années d'étude. Aucun mot, ne saurait exprimer le respect, amour et affection, que je nourris à votre égard. Que Dieu vous procure santé, bonheur et longue vie afin que je puisse vous combler à mon tour, sans jamais vous décevoirAmen.

Je dédie ce travail particulièrement à ma chère et brave Maman qui m'a toujours soutenu, qui a attendu espérer et souhaiter ma réussite

A mon cher PAPA qui a beaucoup sacrifié pour moi et pour lequel je dois le mérite pour ce que je suis devenue aujourd'hui, et qui m'a appris un magnifique modèle de persévérance et de patience.

A toute ma famille, à la mémoire de mes grands-parents et mes grands-parents vivants, mes très chères Sœurs, Dyhia, Thinehinane, Louiza et Lyticia. A mon être aimé 'Boudjema', toutes mes tantes et oncles, et à tous mes ami(es).

A tout ceux qui m'ont soutenu, encouragé, apprécié mes efforts et créer le milieu favorable, l'ambiance joyeuse et l'atmosphère joviale pour procurer ce travail.

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ADR	Direction Audit et Risques
BDM	Business Development & Marketing
CMN	Communication
CRA	Direction Corporate Affairs
COM	Commerciale
DC	Direction Centrale
DCP	Direction Corporate
DSI	Digitalisation et Système d'Information
EPM	Engineering &Projet Management
E&P	Exploration-Production
FIN	Finance
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
FT	Feuille de Test
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Effectifs et de Compétences
JUR	Juridique
HSE	Santé, Sécurité, Environnement
IO	Implication Organisationnelle
LQS	Liquéfaction et Séparation
MPA	Modalités Pratiques d'Application
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire
PA	Plan Annuel
PMT	Plan à Moyen Terme
PDG	Président Directeur Général
P&L	Procurement & Logistique
R&D	Recherche & Développement.
PRC	Raffinage et Pétrochimie
REN	Ressources Nouvelles
REX	Réunion de Retour d'Expérience
RHU	Ressources Humaines
SAP	Systems, Applications and Products for data processing
SIE	Sureté Interne d'Etablissement
SPE	Stratégie, Planification & Economie
TRC	Transport par Canalisation
TRF	Direction Transformation SH2030

Liste des Tableaux

N°	Titres des tableaux	Pages
Tableau n° 01	Synthèse de l'historique du changement	10
Tableau n° 02	Diverses sources de transformations majeures de l'environnement organisationnel	17
Tableau n° 03	Les cinq catégories d'antécédents de l'Implication Organisationnelle	60
Tableau n° 04	Tableaux des Risques	117-120
Tableau n° 05	Programme de travail	122-124
Tableau n° 06	Répartition des enquêtés selon le genre	130
Tableau n° 07	Répartition des enquêtés selon l'âge	130
Tableau n° 08	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	131
Tableau n° 09	Nécessité de l'implication du personnel pour la réussite du changement	138
Tableau n° 10	La communication sur les différents aspects du changement	140
Tableau n° 11	Item de la dimension normative des travaux d'Allen et Meyer	145

Liste des figures

N°	Titres des figures	Pages
Figure n° 01	Modèles des cinq forces de PORTER	24
Figure n° 02	Matrice du changement d'AUTISSIER	27
Figure n° 03	Les phases du changement COLLERETTE et al	34
Figure n° 04	Organigramme de la macrostructure de SONATRCH	90
Figure n° 05	Lettre de mission	113
Figure n° 06	Compte-rendu de l'entretien préliminaire avec le management	116
Figure n° 07	Note d'orientation	121
Figure n° 08	Compte rendu de réunion d'ouverture	125
Figure n° 09	Compte rendu de l'entretien d'audit	126-129
Figure n° 10	Répartition des questionnés selon la catégorie socioprofessionnelle	131
Figure n° 11	Répartition des enquêtés selon l'ancienneté	132
Figure n° 12	Attitude des employés vis-à-vis du changement	133
Figure n° 13	Signification du changement pour les salariés	133
Figure n° 14	Taux de satisfaction/ perturbation au changement	134
Figure n° 15	Taux d'information sur le changement	135
Figure n° 16	Moyens déployés pour communiquer sur le changement	135
Figure n° 17	Niveau d'adhésion du personnel au changement.	136
Figure n° 18	Raison des résistances au changement selon le personnel de SONATRACH	137
Figure n° 19	Niveau d'implication au travail des employés de SONATRACH	138
Figure n° 20	Conséquences de la non implication pour le personnel	139
Figure n° 21	Dispositifs mis en place par SONATRACH pour gérer le changement	141
Figure n° 22	Suivi en termes de formation pour le personnel	142
Figure n° 23	Feuille de Test n° 01	144
Figure n° 24	Résultats de l'OCQ de Porter et Al relatif à l'implication	146
Figure n° 25	Résultats des items de l'implication normative	150
Figure n° 26	Réunion de clôture de phase de vérification	151
Figure n° 27	Rapport d'Audit Interne	152-155

INTRODUCTION :

L'intensification de la concurrence exacerbée entre les entreprises, le progrès technologique fulgurant et les différents changements observés dans l'environnement macro-économique des entreprises, poussent ces dernières à réagir et être réactives pour s'adapter et être compétitives. Dans ce contexte, les entreprises sont condamnées à changer de plus en plus vite pour se procurer de nouveaux avantages concurrentiels.

Pour ce faire, les entreprises dans un tel contexte environnemental, se voient contraintes d'intégrer de nombreux changements en leur sein, sont en permanente mutation pour suivre ou s'adapter aux changements qui s'opèrent autour d'elles ; l'entreprise ne peut pas rester figée alors que tout change autour d'elle. Bien que ces changements organisationnels remettent régulièrement en question la façon de concevoir et de gérer et ils demandent souvent que ces derniers recherchent ou inventent de nouvelles façon de s'ajuster.

Le changement n'est jamais une alternative mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, voir même une opportunité ainsi, le changement organisationnel peut être vue soit comme étant une menace de l'environnement, et se traduit par des mutations économiques et organisationnelles.

Cette conception nous amène à appréhender le changement comme un enjeu majeur de la vie de l'entreprise et doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend.

Les entreprises qui n'ont pas cette capacité de changer risquent même de disparaître. Cependant, la réussite de ce changement exige l'implication et la mobilisation de tous les employés de l'entreprise afin d'éviter toute résistances. Cette responsabilité incombe à la direction qui doit expliquer les motifs des changements aux employés ; et surtout de s'assurer que ces derniers ont bien compris les objectifs de ces changements ; car une bonne conduite du changement organisationnel nécessite la coordination des actions de différents acteurs de changement.

Il est donc important de signaler que ces changements pourraient avoir des répercussions négatives sur l'implication de ses salariés notamment si ces changements ne sont pas en adéquation avec les besoins des salariés, ainsi la difficulté à réaliser les objectifs assignés.

Dès lors, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi. Les organisations doivent miser sur l'acteur comme facteur déterminant de leur transformation, car l'enjeu du changement n'est pas simplement de le décréter, c'est de faire en sorte qu'il soit appliqué par tous, et tous doivent être ses acteurs. C'est la dimension humaine qui est la clé de la réussite ou de l'échec de tout projet.

« *Le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* » (BAREIL 2004), ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses, faire en sorte que les changements apportent les résultats escomptés.

La volonté de changement et sa conduite s'accompagnent généralement d'incertitudes, d'une piètre communication, de lutte de pouvoir et du chaos. Ainsi, elle peut se heurter à plusieurs problèmes au moment du passage à l'action, car sa mise en œuvre doit tenir compte de la dimension humaine à savoir les valeurs, la culture, l'environnement et les résistances au changement. Changer c'est bien, mais savoir le gérer et le conduire afin d'atteindre les objectifs fixés à long terme c'est mieux.

Ces dernières années ont été marquées par des changements fréquents dans les organisations en Algérie. Ils sont associés autant à des pressions externes, c'est-à-dire dictés par l'environnement externe des entreprises, qu'internes. Comme est le cas de la SONATRACH, Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, étant la locomotive de l'économie Algérienne et le premier Groupe pétrolier en Afrique.

SONATRACH, aujourd'hui se projette dans l'avenir par une mutation globale de son organisation et de son fonctionnement afin de relever les défis qui se présentent à elle. Pour faire face à ces mutations, l'Entreprise a lancé une stratégie de développement à l'horizon 2030 intitulée « SH2030 » pour piloter des actions de

changement qui lui permettront, de définir une vision claire et partagée, avoir une structure organisationnelle flexible robuste et efficace pour maintenir et même d'améliorer la position compétitive de la société (vise à se tisser parmi le top cinq (05) des compagnies pétrolières mondiales).

Pour faire face à cette impérieuse nécessité de transformation, Sonatrach doit concevoir et mettre en place de véritables dispositifs et plan d'action pour faciliter l'adaptation de son personnel aux changements, car la réussite de cette transformation en profondeur nécessite l'engagement, l'adhésion, participation active et implication de tout son personnel autour de ce même projet.

C'est cette finalité qui nous a poussé à nous orienter vers cette thématique, notre question de recherche se formule comme suit : **Comment le personnel de SONATRACH perçoit et s'implique dans le processus du changement ? Et par quel moyen l'audit parvient à évaluer et statuer le niveau d'implication et d'assimilation au changement ?**

De cette question de départ découle les questions secondaires suivantes :

- Quelle sont les facteurs majeurs qu'ont contribué à un changement organisationnel au sein SONATRACH ?
- En quoi consiste la nouvelle stratégie de transformation de SONATRACH intitulée : SH2030 ?
- Quelle a été la perception du personnel et leur attitude vis-à-vis du changement opéré au sein de la Société ?
- Qu'est ce qui a été mobilisé par SONATRACH pour impliquer et assimiler le changement pour son personnel ? A-t-elle conçu et mis en place des dispositifs de formation et de communication pour susciter l'implication de son personnel autour du changement ?
- Comment faire adhérer le personnel au changement et par quel moyen, et à quel niveau le personnel de SONATRACH est impliqué ?
- Que fait l'audit en tant que levier stratégique de la conduite du changement pour évaluer le processus d'implication du personnel de SONATRACH ?

A l'issu de cette problématique, il convient d'y mettre les hypothèses suivantes, en vue de répondre d'une façon provisoire aux questions émises précédemment.

1. SONATRACH mobilise les principaux leviers et dispositifs d'accompagnement du changement pour favoriser l'implication du personnel autour du projet. (Formations, communication interne, politique salariale...)
2. L'audit comme levier stratégique et catalyseur du changement, met en pratique une évaluation incontournable du processus d'implication des acteurs.
3. Le personnel de SONATRACH manifeste une attitude favorable au changement et permettent de prédire de manière effective un comportement d'adhésion et d'engagement vis-à-vis du changement.

Choix du thème

Le choix du sujet peut être motivé par, un motif subjectif qui combine entre la tendance que nous avons vers le domaine du contrôle et de l'audit et la volonté de faire une recherche dans un domaine nouveau en relation avec le management stratégique et la gestion des ressources humaines.

Quant aux motifs objectifs nous citerons en premier lieu :

- La nécessité de la pratique de l'audit dans les entreprises algériennes publiques dans le domaine de la ressource humaine qui constitue le pilier et le moteur du développement et de l'innovation de l'entreprise.
- Le manque de la pratique de l'audit en général et l'audit des ressources humaines en particulier, alors qu'il est nécessaire pour la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Objectif de la recherche

L'objectif principal de notre étude, est de mettre en évidence l'importance de l'implication du personnel pour la réussite des projets de changement. Ainsi que de montrer l'apport de l'audit sur l'amélioration du processus d'implication, par contrer les dispositifs, en anticipant les risques et en les gérant (fonction conseil).

Méthodologie et organisation de l'étude

Pour vérifier les hypothèses émises auparavant, et en vue d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous avons fait une simulation de conduite d'une mission d'audit interne du processus d'implication en respectant les 3 phases d'une mission d'audit. Pour ce faire, une recherche quantitative basée sur un questionnaire répertoriant des questions relatives à l'implication, la communication, motivation, formation ainsi que la perception du changement sur un échantillon de 100 employés de SONARACH, dont le taux de retour était de 72%. Cette démarche quantitative est précédée par une démarche qualitative à l'aide d'un guide d'entretien comme moyens de vérification de l'audit, où nous avons effectués des entretiens avec cinq (05) directeurs pour avoir plus de renseignement et de pertinence.

Notre mémoire est sondé comme suit :

- Le premier chapitre s'intéresse aux écrits recensés sur le changement organisationnel dans la première section, on y retrouve les définitions et historique du changement organisationnel, objectifs, risques d'échec, ensuite dans la 2ème section nous traiterons la typologie du changement, variables et acteurs. Dans la 3ème et dernière section nous finirons par tracer le processus de conduite du changement, et le phénomène de résistance.
- Le deuxième chapitre aborde l'implication organisationnelle, ses définitions et concepts connexes, à travers ses dimensions, approches, forme, ses déterminants, sans pour autant négliger les échelles de mesure de l'implication...etc. ;
- Un troisième chapitre traitant la nouvelle organisation de SONATRACH, description de sa macrostructure, ses missions, et celles de la Direction Audit et Risques ainsi que la SPE, et la définition de la nouvelle stratégie ;
- Et pour ce qui est du quatrième et dernier chapitre qui porte sur le cas pratique et illustre le déroulement d'un audit du processus d'implication au changement.

Introduction

Face à un environnement très fluctuant, les entreprises sont dans l'obligation de s'adapter et d'introduire de perpétuels changements de nature et d'ampleur différents avec des temporalités et des rythmes variables. Cela signifie pour elles de se remettre en cause et d'abandonner un état de fonctionnement déjà connu en terme de force et de faiblesse, et de passer à un état cible perçue comme plus satisfaisant.

Depuis des années, le rythme du changement subi par les entreprises et leurs employés s'accélère, le changement fait désormais partie intégrante de la vie des affaires, la concurrence force également les entreprises à changer non seulement la manière dont elles travaillent mais aussi leurs relations avec leurs ressources humaines

Dans ce chapitre, nous exposerons le changement organisationnel dans ces différents aspects. Or, face à l'abondance et à la diversité des travaux qui lui ont été consacré, nous sélectionnerons ceux qui, seront plus significatifs et plus utiles dans notre travail de recherche.

Nous essayerons de contourner le concept du changement organisationnel, et pour mieux cerner son contexte général, on a subdivisé le chapitre en trois parties : une première section qui nous permettra de mieux comprendre la notion du changement à travers ses diverses définitions, son évolution à travers l'histoire, les objectifs assignés à celui-ci, les différents facteurs internes et externes qui poussent les entreprises à changer... Ensuite dans la seconde section nous passerons en revue des différentes approches du changement afin de poser les fondements et de définir les contours théoriques de ce phénomène, nous présenterons ainsi les types de changements introduits selon différents critères, les acteurs impliqués et les principaux enjeux pour les dirigeants, enfin la troisième et dernière section portera sur le processus de conduite du changement, ses modèles et la résistance des salariés vis-à-vis du changement.

Section 01 : Comprendre le changement

Le changement est devenu, une réalité omniprésente dans les discours des dirigeants. Ces derniers le mentionnent comme étant une des solutions face à un environnement instable.

Le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire ou soit pour transformer. Il devient donc, la règle et la stabilité. Mais, au fait, qu'entendons-nous par changement ?

1. Notion et historique du Changement

Devant la diversité des définitions, parfois contradictoires qui entourent le concept de changement organisationnel, il s'avère important de définir avant tout le changement pour arriver ensuite à une définition claire et pertinente du changement organisationnel.

1.1. Notion du changement

Le changement est défini dans le dictionnaire (*Larousse*) comme étant : « *l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou est changé* »¹. Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer et, d'autres parts, le résultat de cette action par rapport au changement c'est-à-dire faire une évaluation.

Dans la littérature managériale, le concept de changement organisationnel englobe une multitude de significations. « *Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* »².

1.1.1. Définitions du changement

Selon COLLERETTE et AL « *le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »³ ;

De son côté, BELANGER donne une définition très proche de la première et le changement serait « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant adaptée,*

¹ Wwv. Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement.

² Beaudoin, Pierre. « *La Gestion Du changement, Stratégies d'entreprise* », édition libre expression, Montréal, 1990. p.43.

³ COLLERETTE, P, et al, 1997. « *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* ». Presse de l'Université du Québec, p.20.

qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernés »⁴.

Donc on pourra dire à travers ces deux définitions que le changement consiste à passer d'un environnement qui est actuel, connu et inadapté à un environnement nouveau, durable, plus adapté à l'entreprise et à son environnement.

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce travail.

1.1.2. Définitions du changement organisationnel

D'après GROUARD & MESTON, *« le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »⁵ ;*

Pour COLLERETTE & ALL, *« le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »⁶ ;*

Selon MEIER : *« le changement organisationnel est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situation de l'entreprise qui affectent les différents acteurs de l'organisation « actionnariat, dirigeant, manager, collaborateurs. Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers activité, de la structure et des modes de gestions que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Il est par conséquent un phénomène incontournable dans le vécu de l'organisation et dans les analyses de la gestion des entreprises qu'il s'agisse d'une démarche volontaire ou contrainte ».⁷*

⁴ BELANGER, Laurent. 1994. *« le changement organisationnel et le développement »*, La dimension humaine des organisations, sous la dire. De Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, p.357.

⁵ GROUARD, B et MESTON, F, *« L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement »*, édition Dunod, 1998, p.336.

⁶ COLLERETTE, P, et al, 1997.

⁷ Meier olivier et al. Gestion du changement, édition Dunod, paris, 2007,

Selon SHIMON DOLAN « Se définit comme toute altération de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail. il s'impose lorsqu'il y a constatation ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement. Le changement organisationnel peut se jouer sur plusieurs plans notons qu'un changement en entraîne souvent d'autres »⁸.

Deux éléments importants ressortent de ces dernières définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

1.2. Historique du changement

DEMERS (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel :

1.2.1. Première période : Fin de la seconde guerre mondiale « *Croissance et adaptation* ».

« A cette époque, d'un côté, le changement est perçue comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation synonyme de progrès, de l'autre côté, l'organisation est vue comme un système en équilibre ou l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels »⁹.

1.2.2. Deuxième période : années 70 « *mort et transformation* »

« C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de société d'état et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des couts et d'augmentation de la compétitivité »¹⁰.

1.2.3. Troisième période : années 80 « *Apprentissage et évolution* »

« Durant cette période, le changement est vu comme un processus continue d'apprentissage qui permet l'innovation, il n'est pas question de s'adapter

⁸ DOLAN Shimon, « *psychologie du travail et comportement organisationnel* », éd, Gaétan Morin, Paris, 1996, p.370.

⁹ Demers, C « *De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* », revue internationale de gestion, 1999, p.131.

¹⁰ Demers, C, *Op.cit.*, p.133.

seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le future grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation »¹¹.

Tableau N°01 : Synthèse de l'historique du changement

Périodes	Le contexte socio économique	Définition du Management	Les principales perspectives théoriques
Fin de la première guerre mondiale	- Croissance et stabilité économique	- Synonyme de progrès, - De développement organisationnel, - croissance et adaptation	- Théorie de la croissance de cycle de vie, - de contingence et de développement organisationnel.
Fin des années 70	- Récession et décroissance - Crise pétrolière 73 - Arrivée de nouveaux concurrents	- Processus discontinu et révolutionnaire - Conception dramatique - Une crise dans la vie de l'organisation	- Approche de l'écologie - Approche constitutionnalisés - Théories culturelles et cognitives - Théorie de l'équilibre ponctué.
Fin des années 80	- Crise de toute nature - Concurrence accrue - Précarisation de l'emploi	- Un processus évolutif d'apprentissage - Pas de vision stratégique - d'intégration des innovations	- Théorie de l'apprentissage - Théorie évolutionniste - Théorie de la complexité - approches constructives

Source : synthétisé depuis les propos de DEMERS¹²

2. Objectifs et risques d'échec d'une conduite de changement

2.1. Objectifs d'une conduite de changement

Pour BEN KAHLA¹³, et selon HELLRIEGEL¹⁴ deux objectifs semblent être sous-jacents au changement : Le plus souvent, si les organisations procèdent à un changement, c'est pour réagir à ses pressions, elles font des changements en anticipant les problèmes à venir. Le changement organisationnel permet d'améliorer le fonctionnement de certains groupes ou départements, voire de toute une organisation. Le changement semble, toujours, cibler des objectifs inspirés par un

¹¹ Demers, C, *Op.cit.*, p.135.

¹² *Ibid.*

¹³ BEN KAHLA K, « les analyses du changement organisationnel, communication présentée au colloques, la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunisie 10-11mars, p.20.

¹⁴ D.Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman « *Management des Organisations* » De Boeck & Larcier s.a. 1992, pp.596- 599.

besoin d'amélioration, comme : un accroissement de la productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc.

2.1.1. Accroître l'adaptabilité d'une organisation

Les dirigeants ont besoin d'assurer leur adaptation à l'évolution des marchés, ils devraient disposer de méthodes et de techniques pour y faire.

2.1.2. Changer le comportement des individus

Le changement organisationnel, qu'il soit introduit grâce à une réorganisation structurelle ou un nouveau programme de formation, peut avoir comme objectif de départ le changement du comportement des individus¹⁵. Car les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel, à savoir ce que font ou omettent de faire les employés. Pour M. G. Bédard¹⁶, le changement organisationnel vise à améliorer certaines qualités de l'organisation. Ces qualités sont :

2.1.3. L'efficience homéostatique

La qualité d'efficience homéostatique correspond au niveau d'efficience le plus élevé dans la réalisation des activités interdépendantes et répétitives de l'entreprise tout en tenant compte des changements liés à l'environnement¹⁷.

2.1.4. La malléabilité opératoire

Indique la capacité de l'organisation à s'auto changer de manières aussi rapides qu'efficientes. Les divers changements sont supposés concerner les procédés d'approvisionnement, de production et de distribution.

2.1.5. L'adaptabilité stratégique

Elle se traduit par l'amélioration de l'aptitude de la firme à répondre aux changements concernant la technologie, le produit et le marché ;

¹⁵ D.Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman Op.cit. p.599.

¹⁶ M.G. Bédard & R. Miller « *La gestion des organisations* », éditions de la Chenelière inc 1995, p.580.

¹⁷ *Ibid*, p.583.

2.1.6. La flexibilité structurelle

Elle est considérée comme étant l'aptitude de l'entreprise à se transformer elle-même et à ajuster sa propre structure¹⁸.

2.2. Risques d'échec d'une conduite de changement

Nous pouvons synthétiser un modèle comportant sept (7) causes d'échec du changement¹⁹ :

2.2.1. Absence de vision ou vision flou

La vision est la première chose à clarifier avant de se lancer dans un processus de changement. S'elle est mal définie les différents acteurs ne savent pas dans quelle direction aller, ni sur quelle dimension porte réellement le changement.

2.2.2. Le degré de changement

Il s'agit d'un aspect dont il faut impérativement tenir compte à la phase de dé cristallisation c'est-à-dire lorsque le changement est initié, de nombreux échecs, sont dus à des changements radicaux. Lorsque le changement est progressif, il permet d'une part de voir comment s'adaptent et réagissent les acteurs, d'autres parts, il permet de mieux gérer les résistances.

2.2.3. Imposer le changement

Impliquer les acteurs ne garantit pas le succès d'un changement, mais cela permet de créer un climat de confiance entre les collaborateurs pour qu'ils soient plus réceptifs et donc plus disposés à changer.

2.2.4. Le manque de transparence

Une mauvaise communication ou une communication mal adaptée peut engendrer de graves conséquences. Il s'avère vital de communiquer au maximum sur la situation future, dissiper les malentendus et donc être prêt à rassurer les acteurs impliqués en cas de craintes.

¹⁸ BEDARD et al, *Op.cit*, p.584.

¹⁹ MBOCKA Genévière (2009/10) : « *Les causes d'échecs du changement organisationnel* ». HEC Montréal. P.105.

2.2.5. L'absence de structure et de méthodes

Ne pas fixer des priorités, ne pas définir des étapes et des échéances, changer sans savoir identifier les personnes sur qui s'appuyer...etc. Tels sont les éléments à prendre en compte, car si les personnes concernées ne sont pas cadrées, le changement ne peut que se solder par un désastre.

2.2.6. Passer de la théorie à la pratique

Le changement doit être entretenu, il faut donc le promouvoir et faire en sorte qu'il devienne un automatisme pour tous.

2.2.7. Changer pour changer

Dans ce cas, l'échec est principalement dû au fait que les pratiques précédentes étaient plus efficaces que celles amenées par le changement. Il est donc important de bien évaluer si le changement est nécessaire, d'impliquer les collaborateurs et de capitaliser le savoir.

3. Obstacles et facteurs déclenchant le changement

Le monde change rapidement, ce qui fait poser de nombreuses contraintes aux managers, y compris la nécessité de gérer le changement. Beaucoup de sociétés sont en train de changer de plus d'une manière. Ces changements ont des effets importants sur les organisations.

3.1. Obstacles du changement

Les principaux craints et causes de résistance peuvent être les suivants :²⁰

- *Prévoir des résultats négatifs* : Le changement produit des sentiments de crainte et de peur de l'avenir, perte de liberté, de pouvoir... etc
- *La peur de surcharge excessive de travail* : la plupart des salariés pensent que le changement augmente la charge de travail sans l'augmentation du salaire ;
- *les changements obligent les employés à changer des habitudes qu'ils ont adoptés depuis longtemps* : « il n'y a rien de plus difficile, de plus incertain, de plus périlleux à diriger que d'initier un nouvel ordre des choses »²¹ ;
- *La faiblesse de la communication* ;

²⁰ Thèse de Magister, AMRAOUI Abdelkader, « *Management du changement dans une entreprise algérienne* », Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, p.23.

²¹ Jean-Marie DUCREUX, Maurice MARCHAND-TONEL, « », p.287.

- *L'échec dans l'engagement de toute l'organisation au processus* : lorsque l'entreprise s'aperçoit qu'il y a une inadéquation entre le fonctionnement d'une organisation et ses finalités, il faut initialiser un processus de changement pour lequel doit adhérer tous les composants de cette organisation ;
- *Le rejet par les travailleurs de tout ce qui est imposé* : les travailleurs ne refusent pas le changement, mais les conséquences qu'il induit sur leurs vécus, le fait de perdre les repères de l'habituel engendre une peur de l'inconnu ;
- *La résistance au changement* : est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie du changement ; un tel comportement peut prendre des formes innombrables.

3.1.1. Les freins liés au degré d'intégration du processus au fonctionnement de l'entreprise

- *Défaut d'analyse stratégique du changement* : « *L'analyse stratégique du changement passe par un engagement clair sur l'importance accordée au processus, et par une recherche de cohérence entre les différentes décisions de l'entreprise et cet engagement, en d'autres termes, toute action et tout projet devraient pouvoir être analysés en fonction de leurs enjeux et répercussions sur le processus et notamment sur l'implication des acteurs* »²².
- *Faible implication des acteurs* : La faible implication des acteurs mérite sans doute d'être citée parmi les freins liés à la mise en œuvre d'un processus de changement. Les difficultés de réalisation d'un changement, sont essentiellement liées à des facteurs humains, et notamment au degré d'information et d'implication des acteurs dans le changement.

3.1.2. Les freins liés au pilotage du changement

- *Erreurs de dosage* :²³ la question de dosage et le pilotage stratégique d'un changement dans l'entreprise consistent à éviter les excès, cet excès est fréquemment rencontré dans les organisations après les premiers temps du processus. Une fois passés les premiers échecs ou les premières réussites, la

²² A. BARTOLI, P. HERMEL, « *piloter l'entreprise en mutation* » Ed les éditions d'organisation 1986 Paris p.114.

²³ *Ibid*, p.145.

lassitude, le découragement ou l'engouement, conduisent parfois les acteurs du changement à négliger l'état de veille par rapport aux enjeux ;

- **Absence d'infléchissement des méthodes** : la méthode de pilotage du changement doit ainsi être souple ; évolutive, adaptive. En particulier l'infléchissement doit se faire sentir à chacune des différentes étapes du processus ;
- **Défaut de langage commun** : Avant tout engagement de la direction générale au changement, l'organisation considère souvent qu'il est important de diffuser et de faire adopter un certain langage commun ;
- **Manque d'anticipation et de prévention** : Les dispositifs anticipateurs permettent d'adapter la programmation des actions de changement et d'éviter les effets psychologiques négatifs constatés chez certains acteurs. (*Exemple, rechercher des solutions préventives*).

3.1.3. Les pressions au changement organisationnel

Les évolutions environnementales ont modifié la perception des managers qui ont de la performance économique et des conditions organisationnelles de sa réalisation. Ils n'ont donc aucune vision figée et normative de l'organisation. Tout ça peut créer un vrai obstacle pour les managers des organisations.

- **Evolution de l'environnement et performance²⁴** : L'évolution des différentes composantes de l'environnement, l'ouverture et la mondialisation des marchés, l'émergence de nouvelles puissances économiques accentuent la nécessité du changement et incitent les firmes à rechercher une plus grande plasticité pour s'adapter et parfois survivre ;
- **La réhabilitation de la variable « organisation »** : Les managers ont pris conscience du rôle que jouait l'organisation comme déterminant essentiel de l'efficience, « *c'est le fameux facteur d'efficience (X)*²⁵ », cette expression désigne l'organisation, ressource immatérielle permettant à expliquer les écarts de performances entre firmes ;

²⁴ Pascale CHARPENTIER, « *Management et gestion des organisations* » Ed Armand colin, Paris, 2007, p.369.

²⁵ *Ibid.*

- **Le désenchantement vis-à-vis des approches normatives de l'organisation :**
« ...le changement devient une question d'organisation au sens large, il va désormais toucher l'ensemble des dimensions de l'entreprise »²⁶.

3.1.4. Le stress ; obstacle du changement organisationnel

« Le stress est un état dynamique lequel un individu se retrouve face à une opportunité à saisir, une contrainte ou une demande et pour laquelle l'issue semble aussi incertain qu'importante. Le stress, problème crucial dans le fonctionnement de nos organisations, représente un problème majeur pouvant se manifester d'une façon positive ou négative »²⁷.

3.2. Les facteurs déclenchant du changement organisationnel

Plusieurs raisons poussent une entreprise à entreprendre des changements, deux catégories de facteurs inducteurs du changement se laissent identifier : Les facteurs externes et les facteurs internes à l'organisation.

3.2.1. Facteurs externes

Ils sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation, ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui se modifient. GROUARD et MESTON²⁸ ont identifié six facteurs externes principaux ; le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et de pensée.

PEMARTIN²⁹ attribue le changement à l'évolution de la concurrence, alors que HELLRIGEL & al³⁰ les relient à l'évolution technologique, tandis que BEDARD & al³¹ ont mis en relief l'interaction entre l'entreprise et son environnement sociopolitique. L'analyse des développements de ces auteurs, se résume en trois facteurs d'ordre environnemental, qui semblent être à l'origine des changements dans l'entreprise :

²⁶ Pascale CHARPENTIER. *Op.cit* p.370.

²⁷ Stephen ROBBINS, David DECENZO, *Op.cit*, p.202.

²⁸ GROUARD et MESTON, *Op.cit*. p.15.

²⁹ D. PERMARTIN, « Réussir le changement », ESF 1996, p.19.

³⁰ D. HELLIERGEL & al, *Op.cit*, p.600.

³¹ M.G BEDARD, & al, *Op.cit*, p.180.

- **L'évolution de la concurrence** : L'évolution de la concurrence se manifeste par l'augmentation de la qualité et aussi, par la baisse des coûts et des interventions, au niveau de tout ce qui contribue à l'image de marque de l'entreprise ;
- **L'évolution technologique** : La technologie change à un rythme accéléré, elle concerne tous les niveaux de l'organisation et devient de plus en plus sophistiquée. Toutefois, l'utilisation d'une technologie sophistiquée suppose un changement dans la nature du travail ;
- **L'évolution sociopolitique** : l'entreprise doit satisfaire les besoins économiques de la société, elle doit répondre aux aspirations de ses employés et comme citoyenne, elle doit ainsi faire preuve de son bon comportement social.

De son côté, RONDEAU³² (1999) : parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui, ces différents éléments se retrouvent tous presque dans la plupart des ouvrages qui traitent le changement organisationnel.

Tableau N° 2 : diverses sources de transformation majeure de l'environnement

<i>Sources de nature économique</i>	<i>Sources de nature technologique</i>
- Mondialisation des économies. - Accroissement de la concurrence. - Evolution d'une économie de masse à une économie de savoir.	- NTIC. - Echange de donnée. - Système de gestion intégré. - Gestion du savoir.
<i>Sources de nature politique</i>	<i>Sources de nature sociale</i>
- Déréglementation des marchés. - Précarité des systèmes de contrôle.	- Diversification de la main d'œuvre. - Déclin des traditions et de la hiérarchie. - Croissance de l'autonomie et du libre arbitrage dans les choix sociaux.

organisationnel

Source : RONDEAU Alain « *transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail* ». Gestion1999.

³² RONDEAU Alain « *transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail* ». Gestion 1999.pp.12-19.

3.2.2. Facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une de ses composantes. GROUARD et MESTON ont identifié deux facteurs internes appelés aussi moteurs de changement³³, qui sont :

- **Le développement et la croissance de l'entreprise** : Provoque généralement des changements profonds. L'augmentation de l'activité de l'entreprise peut générer des problèmes majeurs qui peuvent être résolus efficacement par la multiplication des moyens existants ;
- **La vision du dirigeant** : Est l'une des causes principales du changement dans les entreprises. Puisque le nouveau dirigeant apporte souvent un regard neuf, indépendant des contraintes héritées du passé. Il veut changer la situation existante afin de renforcer son entreprise à travers la transformation du jeu concurrentiel en sa faveur³⁴.

Les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel peuvent résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique.

Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

Conclusion

Il existe de nombreux leviers pour accompagner le changement, mais il appartient à chaque entreprise de les adapter en fonction de l'importance du changement et de ses impacts, l'approche adaptée par l'organisation pour bien mener le projet de changement, car il est plus souvent facile de se fixer des objectifs que de les atteindre. En effet, le nombre de facteurs à prendre en considération pour la réussite du changement sont nombreux et variés.

³³ GROUARD, BENOIT et MESTON, *Op.cit.* p.19.

³⁴ *Ibid.* p.11

Section 02 : Maitriser le changement

Aujourd'hui, les organisations quelle qu'elles soient vivent des changements de plus en plus fréquents, de nature et d'ampleurs différents avec des temporalités et des rythmes variables. Le changement constitue donc un thème majeur autant que difficile en raison de son caractère multiple et étendu, et le besoin de le maîtriser représente une condition sur laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire, c'est leur survie qui se trouve de plus en plus dépendante de leur capacité à changer.

1. Variables et acteurs du changement

1.1. Variables du changement

Selon GROUARD & MESTON, quatre variables paraissent particulièrement pertinentes et discriminantes pour caractériser un changement et définir son type, à s'avoir :

1.1.1. L'ampleur du changement

« Correspond à son étendue au sein de l'entreprise, le changement peut être global et porter sur l'ensemble de l'entreprise comme dans le cas d'une fusion ou d'une restriction complète. A l'autre extrémité, le changement peut être limité et ne porter que sur une petite entité ou une partie d'un processus. »³⁵.

Demers parle du changement global ou bref, c'est-à-dire « un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce »³⁶.

1.1.2. La profondeur du changement

Caractérise la manière dont le changement affecte la réalité de l'entreprise, elle peut être modifiée en profondeur ou superficiellement.

Les changements « en profondeur » sont ceux qui transforment radicalement, voir totalement la situation de l'entreprise, quant aux changements superficiels, sont plus faciles à décider et à engager car ils demandent peu de moyens et leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec. Ils peuvent être nombreux au sein d'une entreprise sans trop perturber son fonctionnement.

³⁵ GROUARD, BENOIT et MESTON, *Op.cit* p.11.

³⁶ DERMERS, « *de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* », gestion, vol 3, 1999.

1.1.3. La rapidité du changement

Est une variable qui résulte de la combinaison de la durée avec l'ampleur et la profondeur du changement. La rapidité du changement permet de connaître le temps nécessaire à une entreprise pour effectuer un changement donné.

Changer ne suffit pas, il faut changer rapidement, de plus en plus rapidement³⁷.

Selon GROUARD et MESTON, La durée du changement doit être la plus courte possible pour maintenir la compétitivité de l'entreprise mais également pour deux raisons internes :

- Réduire la période de mobilisation forte et indispensable des ressources de l'entreprise sur le processus de changement, qui distrait les acteurs de leurs activités ;
- Eviter la perte d'implication des individus concernés.

La capacité de changer rapidement varie fortement d'une entreprise à l'autre. Etre capable de changer rapidement suppose d'avoir l'habitude du changement. Celui-ci est vécu comme un phénomène exceptionnel et comme un traumatisme.

1.1.4. Le mode d'imposition du changement

Traduit la manière dont le changement est initialisé. Le mode d'imposition peut varier d'une imposition totale à un consensus fort. Le changement n'étant pas « naturel » il est cependant toujours imposé dans une certaine mesure.

Le changement avec consensus correspond aux situations où les responsables s'efforcent de convaincre les acteurs concernés du bien-fondé du changement et d'obtenir leurs adhésions avant de le lancer. L'intérêt d'une telle démarche est de renforcer les chances de succès du changement grâce à une mobilisation rapide et une participation forte des acteurs.

1.2. Acteurs / agents du changement

« *Avion demande pilote* » plusieurs représentations de la configuration des acteurs du changement sont proposées par différents auteurs qui soulignent que c'est grâce à ces hommes et ces femmes que se produit le changement, aussi est-il important de veiller à avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut.

³⁷ DEMERS, *Op.cit.* p.22.

BARTOLI définit les acteurs du changement : « tous les membres de l'entreprise dans laquelle se déroule le changement ne sont pas forcément acteurs du changement, même s'ils sont nécessairement acteurs d'entreprise, en tant que membres du système »³⁸.

Pierre COLLERETTE et al, définissent « les agents du changement comme étant ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement »³⁹.

1.2.1. Le leader de l'organisation

Le succès du programme du changement est fondé sur une figure clé centrale. Le leader peut être le PDG le directeur général, un autre directeur comme de directeur des RH, voir un autre cadre supérieur qui sert de réformateur interne.

1.2.2. La Direction Générale

La DG définit les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle s'acquitte de ce premier rôle dans le cadre de l'établissement de la vision. L'engagement de la DG constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances.

1.2.3. Les managers intermédiaires

Le changement peut également partir du bas vers le haut de la hiérarchie. Leur rôle consiste à mettre en œuvre les orientations définies par les stratèges en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel.

1.2.4. Les autres acteurs organisationnels

Selon Bartoli et P. Hernel (1986), cette catégorie correspond à « non-acteurs » car ils n'agissent pas dans le sens du changement. Ils sont susceptibles de se

³⁸ A. BARTOLI, P. HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation » édition les éditions d'organisation Paris, 19. p.167.

³⁹ Pierre COLLERETTE et al, Op.cit., p.142.

transformer en acteurs par le biais d'action de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun.

1.2.5. Les intervenants externes

Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement ils sont également employés des féliciteurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions de groupe portant les objectifs du changement et les actions mise en œuvre⁴⁰.

1.2.6. Les rôles des acteurs/agents du changement

- **L'initiation** : on appelle les agents de ce rôle les initiateurs, ils expriment explicitement la nécessité que des actions soient entreprise pour introduire un changement ;
- **La conception et la planification** : les concepteurs et les planificateurs travaillent à concevoir et à articuler les différents changements de l'entreprise dans un plan d'action et qui conçoivent les outils qui seront utilisés ;
- **L'exécution** : les exécutants sont évidemment les personnes qui devront mettre en œuvre les détails du plan d'action élaboré ;
- **L'évaluation** : les évaluateurs sont les personnes qui prendront l'initiative d'évaluer dans quelle mesure le changement a été implanté, s'il a atteint ses objectives, si la situation a été améliorée.

2. Approches, et types du changement

2.1. Approches/modèles du changement

La diversité des approches du changement dans les organisations donne lieu à des méthodes différentes de la conduite du changement et de gestion des résistances qui en découlent. Nous présenterons dans ce qui suit les modèles de gestion de changements, en distinguant d'abord, les modèles unidimensionnels, qui se focalisent sur une dimension particulière du changement, et les modèles multidimensionnels, ensuite, nous compléterons cette classification par d'autres approches⁴¹, qui portent un regard sur la conduite du changement, envisagée par les consultants, les managers de projet, et les psychosociologues.

⁴⁰ ANNIE, Bertoli et PHILIPPE, Harmel (1986). « *Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement* ». Paris : les éditions d'organisation. pp.167-169.

⁴¹ PIERRE PASTOR, « *Gestion du Changement* », éditions LIAISON, Paris 2005, p.19.

2.1.1. Les approches unidimensionnelles

On distingue cinq (05) grands modèles de gestion du changement⁴², dont à chacun d'eux correspond des schèmes d'action pour intervenir sur les processus de changements. Ce sont en fait, les cinq grandes approches utilisées de façon récurrente par les théoriciens de l'organisation pour aborder les changements. On y trouve :

- **Le modèle hiérarchique** : Il correspond à une conception traditionnelle du changement imposé et planifié. Ce modèle se base sur une vision mécaniste de l'organisation. Il sous-tend une vision profondément interventionniste permettant le passage d'un état constaté à un avenir désiré. Les acteurs ont la capacité à agir sur l'organisation pour la transformer selon une logique « haut-bas ».
- **Le développement Organisationnel** : Il concentre son analyse sur la dimension humaine. Il prétend qu'un style de management participatif permet de minimiser les résistances au changement. Le DO consiste, en fait, à rassembler des données, à porter un diagnostic sur l'organisation et à procéder ensuite aux interventions nécessaires.
- **Le modèle structurel** : Dans cette approche, l'accent est mis sur les contraintes structurelles de l'organisation et de ses environnements.

Dans cette approche, le gestionnaire joue le rôle d'un réorganisateur qui opère des réorganisations, selon SOPARNOT R⁴³, ce modèle permet de préciser et de comprendre les causes des changements, mais ses implications en ce qui concerne le pilotage demeurent limitées.

- **Le modèle politique** : L'adoption et l'implantation des changements sont considérées comme l'objet et le résultat des jeux de pouvoir organisationnel, ce sont les acteurs qui contrôlent les bases de pouvoir importantes dans l'organisation et se sont eux qui vont influencer le plus le processus du changement.
- **Le modèle psychologique** : Ce modèle assimile le changement à un processus d'apprentissage collectif. S'appuyant sur les travaux d'ARGYRIS⁴⁴, ce modèle

⁴² Cité par : SOPARNOT Richard, « *l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement* », Op.cit. ppp.35-36-37 ;

⁴³ SOPARNOT Richard, Op.cit. p.36.

⁴⁴ ARGYRIS Chris, « *savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* », Dunod, paris 2003

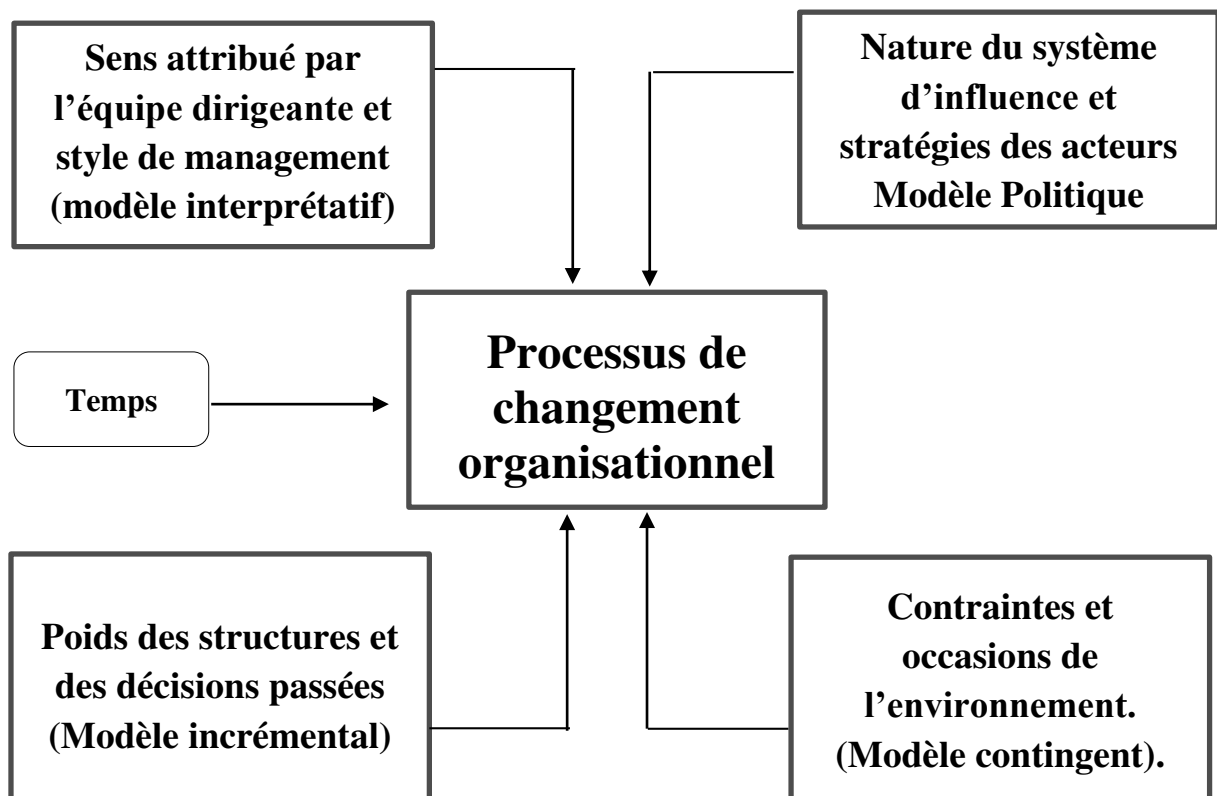
indique que le changement n'est effectif que si le processus permet l'élaboration et l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles.

Ces différents modèles unidimensionnels offrent une vision éclairante mais insuffisante des processus du changement. Ils constituent des modèles d'action limités face à des changements dont l'ampleur et le contenu sont variables, ils ne prennent en considération qu'une seule composante de l'organisation et des faits organisationnels en adoptant ainsi, une vue parcellaire de la réalité.

2.1.2. Les approches multidimensionnelles

Le modèle multidimensionnel est construit par analogie avec le modèle des cinq forces de PORTER (Figure 02). Il a l'avantage de regrouper des éléments compensatoires des différentes approches. Il intègre les perspectives incrémentielle, interprétative, politique et contingente, et il est complété par une dimension temporelle. Le modèle multidimensionnel permet de prendre en considération la variété des forces qui s'exercent sur le processus du changement.

Figure N° 01 : Le modèle des cinq forces de Porter⁴⁵



Source : PICHULT (1993) cité dans : SOPARNOT Richard, « *l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement* », Gestion, 2004, P 37.

⁴⁵ SOPARNOT Richard, *Op.cit.*p.37.

2.1.3. L'approche « *Gestion de projet* »

Ici la conduite et le suivi se font via une planification des tâches et intègrent la formation. Quand on parle de formation, **de quoi s'agit-il ?** Le programme consiste à prévoir le calendrier des sessions, et le fait que l'ensemble des personnels concernés va bien entrer dans les sessions prévues. Cette méthodologie de projet du changement, permet d'ajuster les objectifs aux moyens disponibles et donc d'assurer une meilleure utilisation des moyens et des compétences de l'entreprise. Aussi, elle permet de développer l'esprit d'équipe par la mise en place d'un groupe chargé du pilotage du projet. Cependant, l'aspect humain, dans ce modèle, est négligé, voire oublié par les responsables du projet dont la culture est souvent plus informatique que fonctionnelle. Ils se contentent de s'assurer si les différentes procédures soient respectées, le budget alloué, le bouclage de la conception des modes d'apprentissages des personnels, la communication sur la nouvelle version, ses fonctionnalités et son intérêt⁴⁶.

2.1.4. Les approches structurées des grands cabinets de conseil

La roue du changement a longtemps été et est toujours utilisées par un certain nombre de cabinet qui ont développé des méthodologies de conduite de changement uniformisant ainsi la pratique du changement⁴⁷.

Ces méthodes sont principalement basées sur le « *comment* » et pas assez sur le « *pourquoi* »⁴⁸. Dans le déploiement de ces méthodes, le rôle du consultant est plus un rôle d'exécutant, la part d'analyse reste faible. Le consultant doit maîtriser les outils mis à sa disposition et être capable d'interpréter les résultats des différentes actions. Ces approches sont considérées comme des méthodes possibles qui vont du diagnostic de la capacité au changement, jusqu'à la formation et à la communication.

2.1.5. Les approches psychosociologiques « *RH* »

Contrairement aux méthodes très instrumentalisées des grands cabinets de conseil, ces approches sont beaucoup plus comportementales, basées sur des travaux de recherche notamment en psychologie et en sociologie. La plupart d'entre elles

⁴⁶ PIERE PASTOR, « *Gestion du Changement* », éditions LIAISON, Paris 2005, p.20.

⁴⁷ AUTISSIER et MOULOT, « *Pratiques de la conduite du changement* », édition Dunod, 2003, p.21.

⁴⁸ *Ibid*, p.22.

reposent sur les recherches de LEWIN sur la dynamique de groupe. Elles valorisent le travail en groupe, pour favoriser le changement. Ces approches permettent de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations, d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation...

Pour changer l'attitude de quelqu'un, il y a deux possibilités, soit renforcer les méthodes destinées à le convaincre, par des explications nombreuses, des arguments incontestables, des pressions de toute sorte, voire des menaces...etc. soit diminuer la force de résistance. Pour qu'un changement soit réussi, il est nécessaire de le préparer par des discussions en groupe⁴⁹, informer les acteurs de la nécessité du changement, les inclure dans sa préparation en les faisant participer activement, décider des modalités de la mise en œuvre.

Enfin, nous pouvons constater qu'il n'y a pas un modèle idéal, ni une approche du changement qui soit meilleure qu'une autre pour piloter le changement, et puis la nature complexe du phénomène remet en cause toute idée de maîtrise du processus vu sa complexité.

2.2. Types du Changement

Vue la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prendrons en compte les travaux de GIROUX⁵⁰ et la matrice de changement d'AUTISSIER. Ainsi que la typologie de GROUARD et MESTON.

2.2.1. Typologie de GIROUX

- a. **Selon l'étendue** : Le changement peut être globale, et vise une modification aussi interne qu'externe. Il serait essentiel afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence. Il est généralement initié par les dirigeants dans des situations de crise. Le changement peut être également partiel et touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statut tout en préservant la stratégie, la culture et la structure ;
- b. **Selon la profondeur** : Changement majeure qui modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre. Quant au changement

⁴⁹ PIERRE PASTOR, *Op.cit.* p.22.

⁵⁰ GIROUX Nicol, « *La gestion du changement stratégique* », Edition Gestion, 1991.p.10.

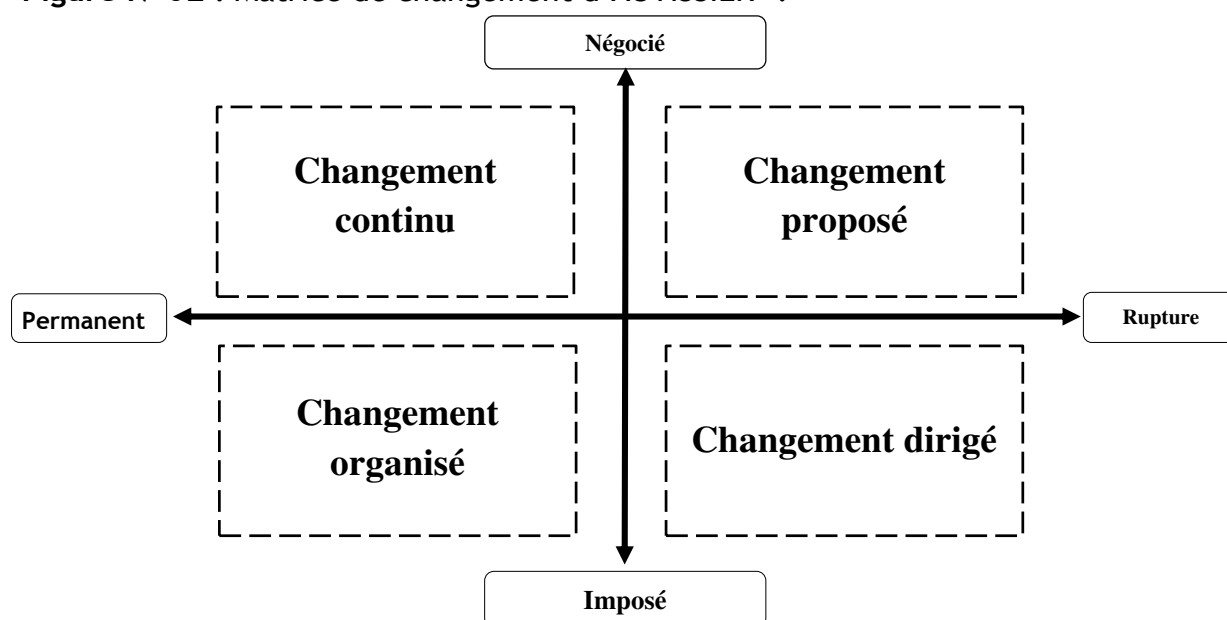
marginal, il apporte un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation ;

- c. **Selon le rythme** : Un changement qui consistera à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre. Contrairement au type rapide qui s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

2.2.2. Matrice de changement d'AUTISSIER

AUTISSIER et Al proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent quatre types distincts. Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent. Le second axe est celui des contraintes, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ?

Figure N°02 : Matrice de changement d'AUTISSIER⁵¹.



Source : AUTISSIER et MOULOT : La matrice du changement (2013), p.15.

- a) **Changement continu** : le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire « *bouger les choses* », sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser ;
- b) **Changement proposé** : le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser

⁵¹ MOUTOT et AUTISSIER La matrice du changement, méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement pilotage, éditions DUNOD. 2013, p.15.

les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils sont libres des modalités pour déployer et réaliser le changement ;

- c) **Changement dirigé** : l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière brève avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible. L'état d'urgence est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis ;
- d) **Changement organisé** : parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.

2.2.3. Typologie de GROUARD et MESTON

- **Le changement subi** : Le changement subi ou imposé « *est celui qui est engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou à une partie de celle-ci* »⁵².
- **Le changement voulu** : Le changement choisi, souhaité ou volontaire... : c'est celui qui « *est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas, a priori, une action de redressent* »⁵³. Dans ce cas, le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci. Le changement voulu est aperçu comme étant plus confortable et plus efficient, car les acteurs ont plus de marge de manœuvre.

3. Principaux enjeux et leviers du changement

3.1. Principaux enjeux du changement pour les dirigeants

GROUARD et MESTON indique que la responsabilité des dirigeants dans la conduite du changement porte principalement sur quatre domaines de décision⁵⁴, qui sont :

⁵² DERMERS, *Op.cit.* p.09.

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ GROUARD et MESTON, *Op.cit.* p.19.

3.1.1. L'orientation du changement : Vers ou aller ?

C'est le champ habituel de responsabilité des dirigeants qui fixent les objectifs de l'entreprise. La complexité de l'environnement et la diversité des orientations possibles rendent plus difficile cet exercice qui doit être de plus en plus effectué dans les délais courts.

3.1.2. L'engagement du changement : Quand changer ?

Décision facile à prendre lorsque le changement s'impose exemple : lorsque le résultat très déficitaire, intégration d'une société acquise, il s'agit sinon d'un choix difficile avec des risques d'erreurs élevés. La bonne détermination de la période d'engagement du changement requiert une connaissance précise et fiable de la capacité d'absorption du changement par l'entreprise.

3.1.3. La conduite du changement : Comment changer ?

La question qui se pose habituellement est celle de l'évolution par apport à la révolution. Faut-il faire évoluer progressivement les entités et les acteurs concernés afin d'éviter les ruptures trop fortes et les risques de dislocation ? Ou faut-il provoquer un big-bang pour réduire la période des perturbations créées par le changement et obtenir le plus vite possible les bénéfices attendus ? Ici également, la réponse doit être spécifique à chaque situation avec des effets négatifs majeurs en cas d'erreur de jugement : enlisement, rejet et arrêt du changement, augmentation des coûts, perte de crédibilité des responsables...

3.1.4. Les ressources du changement : Quels moyens pour changer ?

La performance du changement dans l'entreprise pose de manière aigüe la question de ressources à y consacrer. La réussite des projets de changement exige d'y dédier des personnes de grandes valeurs, efficaces et reconnus dans l'entreprise. Faut-il alors créer des équipes internes dédiées à la conduite du changement ? Faut-il faire de la conduite du changement une compétence maîtrisée par l'ensemble des dirigeants et des encadrants ?⁵⁵

⁵⁵ GROUARD et MESTON, *Op.cit.* p.20.

3.2. Les leviers du changement

L'organisation dispose de quatre principales composantes qui représentent chacune un levier d'action possible. On distingue :

3.2.1. Le levier humain

Le management fait référence au mode et à la stratégie de gestion des ressources humaines. Ce levier est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation. Il importe de veiller à ce que les composantes participent à la responsabilisation et à l'implication du management.

3.2.2. Le levier structurel

La structure définit la manière dont les ressources d'une entreprise sont organisées. Elle précise le cadre dans lequel se situe chaque ressource, de même que les relations existantes entre chaque niveau de la structure et le rôle de la structure. En définitive, la structure segmente l'entreprise et l'a divisé en parties.

3.2.3. Le levier système de gestion ou de processus

Le système définit la manière dont les flux circulent formellement ou informellement dans la structure : flux d'information, de matière de produit, d'argent de ressources humaines...La réactivité d'une entreprise face à son environnement et très dépendante de ses systèmes (*encore appelés processus*) qui influent directement sur ces prises de décision, sa fluidité et sa capacité de mobilisation.

3.2.4. Le levier physique et technique

Le levier physique correspond aux avantages concurrentiels liés aux choix logistique et situationnels : présence d'une filiale dans un pays, siège social dans un capital européen, usine situé dans une zone riche en compétence humaine... Le levier technique correspond aux avantages concurrentiels liés à l'avance technologique et au savoir-faire technique permettant d'une part d'optimiser les couts d'autre part d'offrir un meilleur produit fini ...⁵⁶.

⁵⁶ MARVAUD Jean François, conduite d'un changement, université Reines. www.stratexconseil.com p.18.

Conclusion

L'enjeu du changement n'est pas simplement de décréter du changement, c'est de faire en sorte qu'il soit appliqué par tous, et tous doivent être acteur du changement. La maîtrise du changement demandera de faire le point sur tous ses composants à savoir ; ses variables, typologies, approches, leviers...etc.

La connaissance du changement organisationnel d'une part, et sa compréhension d'autre part sont deux choses distinctes. Si la première est accessible, l'autre par contre est difficile de par la multiplicité des facteurs à prendre en considération pour sa réussite. C'est pourquoi il apparaît nécessaire d'apprendre à gérer le changement qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale.

Section 03 : Conduite du changement

L'accomplissement d'un projet de changement est long et suscite d'inévitables résistances. Pour effectuer ce parcours dans les meilleures conditions, il est utile d'avoir un canevas pour l'action. Le processus de changement ne se limite pas à une procédure rationnelle, il comprend aussi la prise en compte et le traitement des phénomènes socio-émotifs qui sont inhérents à la vie des groupes.

Il y'a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise. Dans cette réaction, nous cherchons à comprendre comment s'effectue l'assimilation du changement chez les individus.

1. Modes de conduite de changement

PAILLE⁵⁷ décrit trois modes de changement organisationnel : la réorganisation, la restructuration, le réengineering.

1.1. La réorganisation du travail

La réorganisation du travail, définit ce qui caractérise les trois dimensions de toute organisation du travail. Celles-ci sont :

- *Le travail prescrit* qui est la description de ce que doit faire un collaborateur. Cela intègre les objectifs et les tâches à mettre en œuvre au poste de travail ;
- *Le travail réel*, il correspond à ce que font effectivement les personnes en situation de production. En fait, il s'agit donc de faire référence à l'ensemble des éléments qui contribuent à la réalisation de la performance et de montrer l'importance de la part des investissements individuels dans la réalisation concrète des activités professionnelles ;
- *La réorganisation stratégique*⁵⁸ : Pour PROBST, la réorganisation change de nature, elle porte sur les activités stratégiques, ce dernier propose des facteurs de changements qui poussent à la réorganisation qui sont : La technologie qui est une variable récurrente des problématiques de changement. La stratégie, il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes de celles suivies précédemment, La culture d'entreprise, elle présuppose une capacité d'action sur une variable qu'elle ne peut directement maîtriser. Enfin la

⁵⁷ PAILLE, « *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines* » édition l'Harmattan, 2003.

⁵⁸ PROBST et AL, « *Gérer le changement organisationnel* » les éditions d'organisation, Paris, 1992.p.38.

configuration, la réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y'a inadéquation entre le but assigné à la configuration de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement⁵⁹.

1.2. La restructuration

Selon FREEMAN et CAMERON (1993) la restructuration est un processus qui comprend trois éléments. Premièrement, une intention et une démarche, qui lui donne un corps, dont l'objectif est l'amélioration substantielle de la performance économique d'une entreprise, deuxièmement, une réduction significative du personnel par l'utilisation des procédures de licenciement, et pour finir, l'aménagement de la nouvelle organisation du travail.

1.3. Le réengineering

HAMMER et CHAMPY (1993) introduisent la notion de réengineering en insistant sur l'idée du changement radical comme étant sa principale caractéristique. Selon ces derniers le réengineering consiste : « *En une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les couts, la qualité, le service, et la rapidité* ».

HAMMER et CHAMPY, estiment que : « *le réengineering n'est ni une restructuration ni un downsizing* ». Le downsizing et la restructuration signifient seulement faire moins avec moins alors que le réengineering signifie au contraire faire plus avec moins.

2. Processus du changement

Un enjeu majeur aujourd'hui pour les entreprises est leur capacité à gérer le changement pour s'adapter aux contraintes et opportunités qui s'ouvrent devant elles. Pour relever ces défis, il existe plusieurs modèles, nous avons décidé de nous intéresser au modèle LEWIN, le modèle COLLERETTE et AL, et le modèle de GROUARD et MESTON.

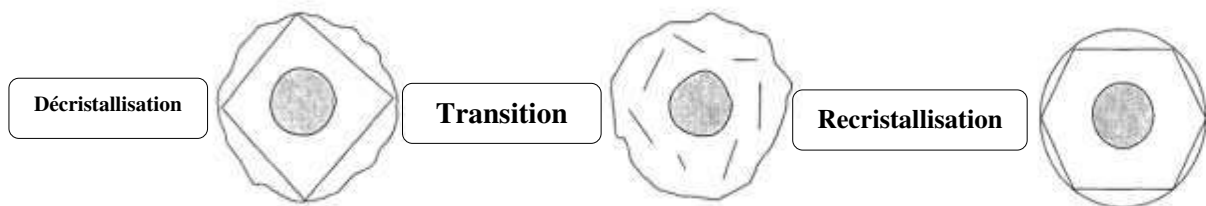
⁵⁹ PROBST et AL, *Op.cit.* p.38.

2.1. Le modèle de LEWIN

Le modèle de Lewin⁶⁰ a eu le mérite de proposer une lecture dynamique du processus de changement qui vaut la peine de rappeler. Dans son modèle qui s'intéressait au changement dans les attitudes, Lewin avance que le processus évolutif du changement suivrait un cheminement caractérisé par trois phases plus ou moins longues, difficiles et intenses.

On pourrait représenter ces trois phases par l'illustration suivante :

Figures N° 03 : Les phases du changement



Source : Les phases du changement Pierre COLLERETTE et al, le changement Organisationnel : Théorie et pratique, p.20, Presses de l'Université du Québec, 1997.

2.1.1. La décrystallisation

Elle correspondrait à la période où un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une collectivité, qui commence à remettre en question volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses comportements.

L'étape de dégel représente la période pendant laquelle les habitudes et tradition sont brisées, c'est le moment d'établir de bonnes relations, d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture. C'est aussi l'étape où prennent naissance la motivation et le désir du changement.

Le changement ne suppose pas uniquement l'abandon de comportement ou d'attitudes, mais surtout l'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes.

2.1.2. La transition

Egalement appelée transformation, on s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les nouvelles façons de faire les choses.

C'est donc la période d'acquisition de nouvelles habitudes et compétences : on conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés la motivation et le désir de changement, aussi que leur identification à de nouveau

⁶⁰ Collerette Pierre, Gilles Delise et Richard Perron. (1997). Le changement organisationnel : Théorie et pratique. Québec : Presse de l'Université du Québec. 22.

comportements. Cette étape se produit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent à l'aise dans leurs nouvelles attitudes.

2.1.3. La recristallisation

Appelée aussi le gel, le changement ne sera durable que dans la mesure où la troisième phase sera réussie, il sera intégré dans les nouvelles façons de faire de plus en plus spontanées. Les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, attitudes et les méthodes apprises qui deviennent des habitudes.⁶¹

Pour LEWIN le changement est comme un bloc de glace qui a une certaine forme mais qu'on souhaite changer, pour cela on doit fondre le bloc (*décristallisation*), lui donner la forme voulue (*la transition*) et enfin le recongeler pour le rendre solide (*recristallisation*). Ainsi pour lui, une organisation peut suivre le même processus pour se renouveler.

On constate que : Dans la phase de décristallisation (*on ne peut plus faire comme avant*) c'est-à-dire faire prendre conscience aux collaborateurs qu'un changement urgent est inéluctable, convaincu que l'organisation n'a pas d'autres issues que celle de faire autrement bien évidemment les résistances au changement apparaissent dès ce stade.

Dans la seconde phase, on peut faire mieux, c'est-à-dire, on s'initie à de nouveaux modes de fonctionnement, on exprime de nouvelles façons de faire les choses.

Enfin, la recristallisation (*on fait maintenant différemment*), c'est-à-dire, une fois que le changement a été adopté, l'objectif est de stabiliser et de consolider la nouvelle organisation, les méthodes de travail...etc. Si cette phase est ignorée les vieilles routines reviendront rapidement.

2.2. Le modèle de COLLERETTE, LEGRIS et SCHNEIDER

Le modèle proposé par COLLERETTE et AL, tout en s'inspirant du modèle de LEWIN, est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Dans sa formulation, ce modèle n'est pas très éloigné du modèle classique de LEWIN. « *La majeure partie de la désintégration et toute la*

⁶¹ SHIMON Dolan, « *Psychologie et comportement organisationnel* », Gaétan Morin, Paris, 1996, p.376.

reconstruction se déroulent pendant la transition, et finalement l'intégration engloberait toute les activités de recristallisation. »⁶².

COLLERETTE et AL, pense que pour comprendre la problématique du changement organisationnel, il faut examiner l'expérience des acteurs qui « vivent » le changement, et pour cela, il faut au préalable comprendre comment ceux-ci s'adaptent.

2.2.1. Phase 1 : Eveil

C'est la phase la plus crucial pour réussir la mise en route d'une opération de changement. Elle débute lorsque les individus portent attention à une sollicitation de changement. Ces individus sont invités à changer, à se questionner sur le fait d'accepter ou de refuser le changement, il s'agit donc d'une période de réflexion, ou l'on évalue les avantages et les inconvénients du changement promu par les dirigeants en vue de prendre position.

2.2.2. Phase 2 : la transition

Lorsque le stade de l'éveil a été réussi, vient ainsi le tour du défi de la transition. « *Déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative* »⁶³.

La transition correspond à la période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, pour en adopter d'autres, c'est une période comprise entre les anciennes habitudes qui n'ont plus leurs places, et les nouvelles qui ne sont pas encore acquises. Ce passage vers de nouveaux automatismes active deux processus interdépendants : désintégration et reconstruction.

2.2.3. Phase 3 : la reconstruction

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule simultanément avec la phase de désintégration mais nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

⁶² COLLERETTE et AL 1997, *Op.cit.* p. 25.

⁶³ *Ibid*, p.26.

2.2.4. Phase 4 : l'intégration. « Les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes »⁶⁴.

Cette phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de LEWIN. Les enjeux de cette phase sont essentiellement des enjeux d'intégration. Cette intégration devra se faire tant sur le plan intrasystémique que sur le plan inter-systémique.

Pour synthétiser :

- Le model LEWIN a l'avantage d'être facile à comprendre et de refléter une approche simple, mais plusieurs lui reprochent la notion regel, difficile à obtenir en période de changement constants, les dimensions sociales et humaines ont été enrichies grâce à d'autres modèles dynamiques du changement ;
- Le model de COLLERETTE et AL, bien que donner une bonne orientation de la conduite de changement organisationnel, reste trop focalisé vers la gestion des processus car il ne met pas d'accent particulier sur le facteur humain.

2.3. Modèle de GROUAD et MESTON

Dans leurs investigations, ces deux auteurs proposent aux dirigeants d'entreprises un outil stratégique, un modèle de gestion du changement basé sur dix (10) clés. Ces dix clés leurs sont apparus indispensables pour maximiser les chances de succès et accélérer le changement.

2.3.1. Clé 01 : Définir la vision

La vision est ce qui provoque et justifie le changement. Elle va donc le guider continuellement et servir de référence durant toute sa mise en œuvre. Elle ne rentre pas dans le détail du changement ce qui sera fait par la suite, mais aborde tous ses aspects : Origine du changement, objectifs visé et les grandes lignes des actions à engager.

La vision est le repère que les responsables du changement vont utiliser pour piloter le processus et de s'assurer de son bon déroulement.

⁶⁴ COLLERETTE et AL 1997, *Op.cit.* p.36.

2.3.2. Clé 02 : Mobiliser

Cette clé initialise le processus de changement proprement dit en rendant l'entreprise mobile une fois la vision définie, c'est-à-dire qu'elle crée une dynamique de changement. La nécessité de changer est perçue au même temps que se développe le sentiment d'anxiété.

La clé « *mobiliser* » permet ainsi d'atteindre trois objectifs principaux :

- Sensibilisation des salariés à la nécessité de changer maintenant ;
- La validation des enjeux identifiés lors de la définition de la vision ;
- Le choix des axes d'amélioration.

2.3.3. Clé 03 : Catalyser

Catalyser le processus de changement, c'est accélérer le changement dans l'entreprise sous influence d'une organisation et d'un fonctionnement conçus à cet effet. Le changement doit être géré et animé, l'accomplissement du changement demande de constamment vaincre des résistances, de lutter contre l'inertie et l'immobilisme, de susciter l'adhésion, de s'assurer de la justesse des transformations.

2.3.4. Clé 04 : Piloter

Il s'agit de définir le système de pilotage qui permettra de s'assurer que le changement suit le cheminement voulu, de prévenir les dysfonctionnements et les écarts et d'orienter efficacement les efforts. Parmi les activités de pilotage, on peut énumérer : la construction de la logique du processus du changement, assurer la planification et le suivi de ce processus, faciliter le changement et de son accélération, veiller à son bon déroulement.... etc.

2.3.5. Clé 05 : Concrétiser

La concrétisation consiste en un réel passage de la situation actuelle à la situation visée. Cette concrétisation repose sur un processus, qui renforce la mobilisation, qui permet à chacun de comprendre comment il peut concrètement participer au changement et agir et qui assure la pérennité du changement accompli.

2.3.6. Clé 06 : Faire Participer

La participation de tous les salariés est indispensable à la concrétisation du changement, il s'agit d'un enjeu important car la participation rend possible

l'exploitation de la richesse que constitue la diversité des personnes. Elle aide à convaincre les résistances grâce à l'implication directe des salariés et assure une pérennité du changement, elle accorde le droit à l'erreur car le changement s'assimile à un apprentissage.

2.3.7. Clé 07 : Gérer les aspects émotionnels

Tout changement perturbe les individus et les remet en cause car il touche directement les individualités en agissant sur leur image, leur rôle et leur identité. Cette situation crée de nombreuses réactions émotionnelles provoquées par la peur ou à l'inverse par l'attrait de la nouveauté, l'attachement aux façons de faire, l'espoir d'un travail plus enrichissant, le sentiment d'une remise en cause ou la peur de l'échec, etc. ces réactions doivent être gérées avec une grande attention, car elles peuvent fortement perturber le changement.

2.3.8. Clé 08 : Gérer les enjeux de pouvoir

La réussite du changement demande que la répartition du pouvoir évolue pour être cohérente avec les objectifs visés. Ceci peut conduire certains individus à résister ou à vouloir infléchir le changement dans un sens qui leur serait favorable.

2.3.9. Clé 09 : Former et coacher

Le changement organisationnel requiert l'acquisition et l'interprétation de compétences nouvelles mais aussi de comportements et de modes de pensées nouveaux. La formation et le coaching occupent donc une place importante dans le processus de changement qui aboutit sur une dynamique d'auto apprentissage.

2.3.10. Clé 10 : Communiquer intensément

Durant le processus de changement, la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. La communication permet d'informer à la fois sur le déroulement du processus et également de générer un foisonnement d'idées qui enrichit le processus et l'accélère. La communication du changement doit s'appuyer sur une technique rigoureuse afin d'éviter les dérapages aux effets négatifs, sans pour autant brimer les besoins d'expression et d'information.

3. La Résistance au changement

Dans le contexte organisationnel, la notion de résistance est synonyme de blocage, frein, obstruction ou alors opposition, d'où la désobéissance et la rébellion.

Ceci impacte négativement les actions et les projets formulés par la direction car les employés essaient de rendre sans effets les instructions et les recommandations adressés à eux et cela sous un angle individuel.

3.1. Que signifie la « résistance » ?

La résistance au changement organisationnel telle que définit par COLLERETTE, DELISLE ET PERRON « *est l'expression implicite ou explicite d'une réaction de défense par rapport à une intention d'un changement* »⁶⁵.

Quant à BAREIL et SAVOIE, ils la définissent comme étant « *une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute le bête noir de tous ceux qui véhiculent des idées de changement* ».⁶⁶

Comme le démontre ces deux définitions, les résistances au changement peuvent apparaître sous plusieurs formes, elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou alors explicitent quand elles se traduisent en refus. Ces réactions peuvent être parfois gênantes en ce qui concerne la réussite du changement organisationnel et elles peuvent même le ralentir.

Selon LAMOUREUX ET GOSSELIN « *la résistance au changement est l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée* »⁶⁷.

On entend rarement quelqu'un dire : « je résiste au changement ». Personne n'oserait dire : « *J'aimerais résister au changement, parce qu'on le pourchasserait comme l'ennemi de la société, comme celui qui l'empêche de s'adapter, une sorte d'handicapé qu'il faut extirper, annihiler* »⁶⁸.

La résistance est un concept culpabilisant et destructeur au niveau des individus. L'employé serait résistant un peu malgré lui ; dans la perception de celui qui le regarde et qui le juge⁶⁹.

⁶⁵ Collerette, P et al, *Op.cit*, p. 94.

⁶⁶ BAREIL Céline, et André SAVOIE, « *comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* » sous la direction de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll Racines du savoir p.151.

⁶⁷ LAMOUREUX, G et al, « *Psychologie du travail et des organisations* », éd Gaëtan Morin, Montréal, 1996, p.486.

⁶⁸ HAFSI, T., F. SÉGUIN et J.-M. TOULOUSE. « *La stratégie des organisations : une synthèse* », 2e éd., Montréal, Éditions Transcontinental, 2003, p.754.

⁶⁹ Céline BAREIL, *Op.cit*.p. 03.

3.2. Comment la résistance au changement se manifeste-t-elle ?

Elle se manifeste quand les changements ont un impact sur les salariés en ce qui touche leur emploi : ils se sentent déstabilisés et effrayés. L'ambiance de travail tend à devenir inconfortable et insécurisante dans l'organisation. Cet inconfort se traduit par des signes visibles, comme l'absentéisme⁷⁰.

D'après LEWIS, tous les acteurs concernés par le changement peuvent montrer des signes de résistance, même celui qui en est à l'initiative car il peut ne pas être convaincu de la nécessité de ce dernier. Comme le précise Stéphane DUBUS, ces résistances sont souvent d'origine émotionnelle donc relativement constantes dans les manifestations⁷¹:

3.3. A quel degré se manifeste-t-elle ?

La résistance au changement peut revêtir une dimension à la fois émotionnelle et rationnelle selon que les salariés participent au changement ou le subissent. Le degré d'adhésion des salariés à un projet valable ne peut être ni défini ni automatique. Au contraire, toute initiative de changement d'importance génère une résistance ouverte ou cachée.

3.4. Pourquoi les gens résistent-ils au changement ?

Les causes de résistances sont multiples. Nous citerons :

- **La peur de l'inconnu** : Ceci semble être la première raison apparente de la résistance au changement. Certains peuvent aller jusqu'à refuser une promotion par peur de l'inconnu ;
- **La crainte de perdre ce que l'on possède** : Lorsque l'on travaille dans une entreprise, on gagne un certain statut, un certain pouvoir ou encore d'autres éléments qui deviennent importants pour nous. Ce phénomène de crainte est encore plus présent lorsque les personnes sont dans l'organisation depuis longtemps. Et c'est pour cela que bien souvent lors d'un changement sont les personnes les plus âgées qui résistent davantage face à un changement ;

⁷⁰ Lakhdar Sekiou, Blondin et Jean Marie Peretti. La gestion des ressources humaines. 2ème éd, éd de Boeck, p.647.

⁷¹ Shimon L. DOLAN, Eric GOSSELIN, Jules CARRIERE. « *Psychologie du travail et comportement organisationnel* ». 3e édition, Ed. Gaétan Morin, 2007. p.181.

- **La remise en cause des compétences** : On peut faire face à une situation de changement où les employés vont se sentir incompétents vis-à-vis des exigences de leurs nouvelles fonctions et vont de fait exprimer leur mécontentement ;
- **La préférence pour la stabilité** : Les êtres humains en général recherchent la stabilité et la prévisibilité. Ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se produire dans leur environnement. Faire la même chose tous les jours, apporte une sorte de sécurité à la majorité des individus. Changer cette stabilité tant au niveau relationnel qu'au niveau des tâches à accomplir entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront source de résistance⁷².

Côté, BELANGER et JACQUES désignent deux causes aux résistances au changement: soit les personnes ne sont pas convaincues de la nécessité de changer, soit elles ne sont pas d'accord avec la manière dont le changement est effectué⁷³.

3.4.1. Les causes individuelles

Le résistant lui-même, coupable de sa résistance, dont les causes sont à la fois conscientes ou inconscientes (*anxiété*). Alain, M retient le manque de motivation, d'habileté et l'incapacité, les habitudes de vie, la préférence pour la stabilité...etc.⁷⁴

3.4.2. Les causes collectives ou culturelles

Le maintien des intérêts et des droits acquis, le rejet de ce qui est étranger, les variables culturelles peuvent être perçues comme causes de résistance, Plus le changement à des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée.⁷⁵

3.4.3. Les causes liées à la mise en œuvre du changement

Les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté. Il faut développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation, les employés doivent être formés adéquatement et au bon moment, avoir l'encadrement requis, les ressources nécessaires pour éviter toute résistance.

⁷² Ludovic BOUVIER, « *La conduite du changement* ». In Psycactu, janvier 2008, N°04, p.05.

⁷³ Laurence LERUSE, Isabelle Di Martino. Le stress au travail facteur de risque. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Mai 2004, p.82.

⁷⁴ Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE, « *La résistance au changement revisitée du top management à la base* », Montpellier, Mai 2000, p.04.

⁷⁵ Céline BAREIL, *Op.cit.*, p.07.

3.4.4. Les causes liées au système organisationnel

L'employé perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'adapter, l'absence de pression de l'environnement ce qui engendre de la résistance.

3.4.5. Les causes liées au changement lui-même

Le destinataire résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du salarié qui remettent en cause le changement. Les changements accélérés des dernières années ont fait en sorte que les gens ne résistent plus au changement mais résistent à la multitude des changements qui s'abattent constamment sur eux. Il dénonce ces changements qui ne font que causer résistance, anxiété et cynisme⁷⁶.

3.4.6. Les causes politiques

Les pertes de pouvoir, d'autorité et de ressources humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, de luttes impitoyables pour conserver leurs statuts⁷⁷. Les enjeux de pouvoir peuvent donc être un élément clé dans la résistance au changement.

3.5. Les formes de résistances

Gérard Dominique Carton dans son ouvrage intitulé « *Eloge du changement* », a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente quatre formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

3.5.1. L'inertie

Consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.

⁷⁶ Céline BAREIL, *Op.cit.*p.09.

⁷⁷ *Ibid*, .p.08.

3.5.2. L'argumentation

C'est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

3.5.3. La révolte

Elle survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. La demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ..., sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences.

3.5.4. Le sabotage

Il est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement... Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

Synthèse

Tous les concernés reconnaissent la nécessité d'être en mouvement pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Le besoin de la conduite de changement organisationnel existe et devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformation des entreprises. Il faut bien l'accompagner pour éviter toute forme de résistance.

Conclusion

De tout ce qui précède, on constate que l'opération d'un changement organisationnel est une question de survie pour les entreprises, de ce fait il prend une dimension de plus en plus forte dans le paysage des entreprises pour demeurer enfin un processus continue qui accompagne ces derniers tous au long de leurs parcours,

Nous avons présenté dans ce chapitre les différents concepts de bases traitant du changement organisationnel. Ainsi, nous avons mis en exergue la perception du changement selon différentes approches, son évolution historique, typologies... Nous avons abordé également la conduite de changement, et son processus, éclairci la notion de la résistance qui est perçue comme une réaction négative à l'égard du changement.

L'étude du changement organisationnel constitue un problème central, et le changement a tendance à devenir une partie intégrée du management des entreprises, les agents de changement doivent non seulement expliquer les motifs des changements, mais ils doivent surtout s'assurer que les employés ont bien compris les raisons de ces changements, les objectifs fixés ainsi que les risques de son échec.

Le facteur humain comme on a vu précédemment dans le processus du changement est considéré comme étant un des aspects qui sont largement dignes d'intérêt, du fait que ce dernier, face à une situation de changement, il n'est pas toujours disposé à changer ses habitudes et peut alors développer de la résistance, qui constitue le plus grand problème à surmonter lorsqu'un changement est introduit. Les changements ne peuvent avoir lieu sans l'implication des acteurs qui peuvent faire en sorte que le changement pénètre plus ou moins l'organisation et atteigne ou non les objectifs fixés. Ainsi, sans l'implication des acteurs, rien ne peut être fait. Ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses, faire en sorte que les changements apportent les résultats escomptés. Nous développerons cela dans le chapitre qui suit.

« Ce ne sont ni les plus gros, ni les plus forts qui survivront, mais ceux qui seront capables de mieux s'adapter que les autres. »

CHARLES DARWIN.

Introduction

L'implication organisationnelle exerce un attrait élevé en psychologie sociale des organisations et en gestion des ressources humaines. Cela s'explique par l'importance de cette variable pour la compréhension du comportement des individus au travail.

L'implication est un concept qui permet d'explicitier les liens que l'individu entretient avec son poste de travail, en global tous les domaines composant la sphère professionnelle, l'emploi occupé, métier, la carrière, l'organisation, les collègues de travail. L'implication des salariés devient donc une nécessité incontournable.

Ce chapitre est réservé à l'implication organisationnelle, dont on va développer la conceptualisation de cette dernière à savoir la nature du concept d'implication, ses différentes définitions qui évoquent la relation fusionnelle entre l'individu et l'organisation, la diversité de typologies et approches qui caractérisent l'implication. Cette dernière peut être considérée comme un construit multidimensionnel, Dans cette perspective l'implication peut être abordée à travers trois dimensions développées par ALLEN et MEYER : affective, calculée et normative.

On s'appuiera également sur les conditions de développement et favorisant l'implication, ses effets sur le contexte organisationnel, antécédents et ses conséquences, et pour finir on mettra le point sur les déterminants et les moyens de mesure de l'implication organisationnelle ...etc.

Section 01 : L'implication organisationnelle et concepts connexes

Le concept d'implication est très complexe, et plus que jamais d'actualité, une confusion sémantique entoure cette notion. L'implication compte plus d'une trentaine de définition, elles cherchent toutes à caractériser le lien entre l'individu et l'organisation dans laquelle il travaille.

Il importe de cerner le concept de façon globale, l'implication organisationnelle doit être considérée comme une attitude, ou comme un comportement, dans quelle mesure l'implication représente-t-elle un concept distinct des autres formes d'implication ?

Quelles sont les approches développées par l'implication, sa typologie ?

ALLEN et MEYER, ont développés un cadre théorique qui propose de distinguer trois dimensions de l'implication, lesquelles ?

Les réponses à ses questions seront traitées dans cette première section.

1. Définitions et nature de l'implication organisationnelle

Le concept d'implication englobe de nombreuses définitions.

1.1. Définitions de l'implication

L'implication, traduction du terme « *commitment* ». Semble avoir été introduit dans les recherches scientifiques par FOOTI (1951) qui a utilisé pour examiner la manière dont les actifs initient et maintiennent les lignes d'activité. Il s'agit d'un concept fortement mobilisé par les chercheurs étrangers depuis les années 1970. Et par les chercheurs français depuis les années 1980.

Le dictionnaire ROBERT définit l'implication comme « *fait d'être embrouillé, d'être mêlé à compromis* » (*dans une affaire douteuse*). L'implication est un engagement : dans l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Pour s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord total avec les buts qui lui sont proposés.

L'implication organisationnelle est un concept qui a des nombreuses définitions, ces définitions permettent de traduire une interaction entre l'individu et son univers de travail notamment l'organisation dans laquelle il travaille.

D'après O'REILLY & CHATMAN (1986) : « *C'est l'attachement psychologique ressenti par un individu pour une organisation, il reflète le degré d'internalisation et d'adoption des caractéristiques et des perspectives d'une organisation* »¹.

MERY & ALLEN (1990) définissent l'implication comme : « *l'état psychologique qui relie l'individu à son organisation.* » Donc, l'implication organisationnelle, comme l'importance relative de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation particulière².

Selon THEVENET (1992) : « *L'implication organisationnelle traduit une interaction entre l'individu et l'entreprise* ». L'implication organisationnelle représente donc une prédisposition à agir et résultats d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation, l'implication organisationnelle est un processus³.

▪ Définition opérationnelle

L'implication organisationnelle est le processus dont lequel les objectifs individuels et organisationnels sont communs, c'est une attitude ou bien une orientation, ou une attache vers son organisme. Elle est une attitude très complexe qui peut être divisée en trois composants, le premier est un sentiment d'identification avec la mission de l'organisation, la deuxième composante est le sentiment de participation ou d'immersion psychologique dans son organisation. Et la dernière composante est un sentiment de l'ayant et d'affection pour son organisation de travail.

L'implication organisationnelle est donc l'ensemble des pressions normatives qui se trouve à l'intérieur d'un individu et qui le pousse à agir pour répondre aux intérêts, aux besoins, et aux objectifs de l'entreprise.

¹ DAOUD Ben ARAB Sonda, « *l'implication organisationnelle : Levier pour performance financière ? Une étude dans le contexte tunisien* », 2001, consulté sur <http://www.nuif.ch> PDF p 41.

² HERRABAH Olivier, Karim MIGNONAC et Bruno SIRE, « *identification ou implication organisationnelle* », revue de gestion des ressources humaines, n° 59, janvier, février, mars, paris, 2006, p.04.

³ LAHMOUZ Karima, « *impact des opérations de fusion- acquisition sur l'implication organisationnelle des cadres : quelques pistes de recherche* », 2005, a www.uqtr.ca/revue-travail pp.63-85.PDF.

1.2. Nature de l'implication

L'implication d'un individu n'est pas uniquement l'expression de ses croyances ou opinions (*attitudes*), mais aussi le résultat de ses actions (*comportements*), ce qui implique qu'il ne faut pas distinguer entre l'attitude et le comportement mais plutôt de les associer.

En gestion des ressources humaines, pour analyser ce concept d'implication, on distingue deux principales approches à savoir : l'approche attitudinale et l'approche comportementale⁴.

De nombreux chercheurs en management considèrent, en général, l'implication organisationnelle comme une attitude, et l'envisagent sous un angle purement psychologique, c'est-à-dire comme un état d'esprit qui caractérise un processus interne menant l'individu à s'interroger sur la nature de ses rapports avec une organisation donnée⁵.

1.2.1. L'approche attitudinale de l'implication

Selon Dubois et Jolibert, « *les attitudes sont des dispositions acquises au cours des interactions de l'individu et de l'environnement...reliées à la satisfaction des besoins de l'individu* ». L'attitude d'un salarié à l'égard de son entreprise représente donc le résultat de ses expériences passées avec l'organisation. Selon les chercheurs, l'attitude possède 3 facettes⁶ :

- Une dimension affective ou émotionnelle qui correspond au sentiment à l'opinion-à- l'égard d'un objet, d'une personne, ou une organisation ;
- Une dimension cognitive ou calculée : la prédisposition (*favorable ou défavorable*) représente le résultat d'un calcul, d'un raisonnement ;

⁴ SCOUARNEC.A (2000), « *pratiques de gestion par les compétences et perceptions des salariés, une analyse des effets sociaux* » Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Caen, France, p.137.

⁵ Delphine François-Philip Boisserolles and St Julien. Les suivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines. Edition l'Harmanttan, paris, 2005, p.113. (*Version électronique*).

⁶ Comeiras.N. « l'intéressement, facteur d'implication organisationnelle ». in.Héla Janet Mzabi. « Centre d'étude et des recherches sur les organisations et la gestion ». Implication des salariés, clef de réussite du changement. Aix-en-Provence, juin 2003, n° 663, p09.

- Une composante conative : elle représente la prédisposition à se comporter et à agir favorablement ou défavorablement par rapport à l'objet de l'attitude.

Donc l'approche attitudinale de l'implication semble pertinente pour trois raisons ⁷:

- Elle permet d'étudier les liens profonds, affectifs, entre les salariés et leurs entreprises ;
- Elle peut fournir des indicateurs sur les comportements des individus, la nature des attitudes des salariés renseigne sur leurs prédispositions ;
- L'approche comportementale comporte des limites conceptuelles et méthodologiques importantes.

1.2.2. L'approche comportementale

L'approche comportementale c'est l'ensemble des actes et des actions qui fournissent l'individu pour l'exercice d'un travail et d'après ces forces on peut mesurer le degré d'implication du salarié envers l'organisation.

L'approche comportementale consiste à aborder l'implication comme un ensemble d'actes. Comme la souligne NEVEU⁸, l'idée est d'apprécier l'implication au travers des actes délibérés de l'individu et non plus au travers de son lien psychologique avec l'organisation. Appréhendée comme une attitude, l'implication renvoie à la notion d'affect de calcul et de raisonnement. Malgré son originalité, l'approche comportementale comporte des limites conceptuelles et méthodologiques importantes à savoir :

- La confusion entre implication comportementale et intention de comportement : plusieurs chercheurs définissent l'implication comportementale comme une intention et non comme un comportement effectif ;
- Le manque d'outils fiables de mesure de l'implication comportementale est la seconde limite. La confusion conceptuelle évoquée plus haut a conduit différents chercheurs à mesurer l'implication comportementale avec des échelles visant à évaluer des intentions de comportements et non d'actes ;

⁷ Delphine François-Philip Boisserolles and St Julien. Les suivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines. éd L'Harmattan, Paris, 2005, P113.

⁸ FABRE Claude, « les conséquences humaines des restructurations », éd L'Harmattan, Paris, 1997.pp.145-146.

- Son abandon progressif par les chercheurs confirme les difficultés évoquées. Les chercheurs s'orientent en grande majorité vers une approche attitudinale de l'implication, dont les enjeux pratiques et théoriques sont nombreux⁹.

Cela veut dire que, l'approche attitudinale constitue l'ensemble des émotions et des sentiments qui sentent l'individu envers l'organisation, est lié beaucoup plus à l'état psychologique de l'individu. Par contre l'approche comportementale est l'ensemble des actes et des actions qui fournissent l'individu pour l'exercice d'un travail et d'après ces forces on peut mesurer le degré d'implication de salarié envers l'organisation.

2. Les approches de l'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre ses dimensions, ses mécanismes, ses déterminants et ses effets. La littérature fait ressortir des divergences quant à sa conceptualisation que ce soit aux niveaux des définitions ou des échelles de mesure. Jusqu'à la fin des années 1980, les chercheurs adoptent une approche unidimensionnelle du concept, tandis que les travaux plus récents considèrent l'implication comme multidimensionnelle.

2.1. L'approche unidimensionnelle

Pour certains auteurs, l'implication organisationnelle est un construit unidimensionnel¹⁰. C'est la somme des pressions normatives internalisées poussant l'individu à agir dans le sens des buts et des intérêts de l'organisation, nous argumentons que les employés sont prêts à faire sacrifices personnelles pour le bien de l'entreprise, car ils croient que c'est juste et moral de le faire, dans une vision unidimensionnelle, On distingue trois approches de l'implication : l'approche affective, l'approche cognitive, et l'approche normative, plus marginale.

⁹ FABRE Claude, *Op.cit*, pp.147-148.

¹⁰ ALAIN Lacroux, « *implication au travail et relation d'emploi flexible* », Université PAUL CEZANNE AIX MARSEILLE : « *le cas des relations intérimaires* ». Disponible sur le lien : <http://tel.archive-ouvert.fr/tel-00527251/DOC.p.22>. Consulté le 17 octobre 2018 à 1h23 minutes

2.1.1. L'approche affective

Celle-ci représente la conception dominante de l'implication¹¹. Sous cet angle, elle peut être définie comme l'attachement de l'individu à l'organisation, et se caractérise par l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation. L'approche de l'implication considère l'implication comme un attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage, et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie.

2.1.2. L'approche cognitive, ou calculée

Dans cette perspective, l'implication est d'avantage le résultat d'un processus de calcul qu'une simple émotion. L'idée est que le salarié définit ses liens avec l'entreprise selon l'évaluation des contributions qu'il engage et des gains qu'il pense obtenir. L'approche cognitive se base sur deux théories :

- La théorie de l'échange qui prétend que l'implication résulte d'une évaluation de l'échange ; le salarié compare ses contributions (*efforts, assiduité, ponctualité*) à ses rétributions (*salaire, reconnaissances, sécurité*). ANGLE & PERRY, pensent que l'implication du salarié dépend de la même façon dont il se sent traité et considéré dans l'entreprise ;
- La théorie des investissements, le principe défendu par BECKER est que l'accumulation des investissements (*efforts, affection, sacrifices*) apportés au cours du temps par le salarié peut l'attacher à l'entreprise. Becker explique qu'en cas de départ de l'entreprise, cette somme d'investissements serait perdue ; il en résulte que l'implication organisationnelle est d'autant plus forte que les coûts associés au départ sont importantes. De ce fait, un salarié peut refuser une offre d'emploi intéressante parce qu'il pense avoir trop donné à son entreprise pour pouvoir la quitter.

¹¹ THEVENET, M « *la culture d'entreprise* », édition presse, université de France 2010, p.53.

2.1.3. L'approche normative

La définition de l'implication en tant que devoir morale (*implication normative*) ; les principaux apports théoriques proviennent des travaux de WIENER (1982), l'auteur propose de définir l'implication comme la norme subjective pouvant guider les comportements du salarié au travail. Il précise que l'influence sociale exercée par l'environnement, les croyances et les valeurs personnelles du salarié le conduisent à intérioriser des normes qui le prédisposent à agir d'une manière déterminée. « *L'implication proviendrait non plus d'un calcul ou d'un attachement affectif, mais plutôt du sentiment de devoir que ressent le salarié ; il s'implique parce qu'il pense que c'est bien, ou moral d'agir* »¹².

2.2. L'approche multidimensionnelle

Cette approche aborde l'implication comme un concept multidimensionnel. Les travaux d'O'REILLY & CHATMAN¹³ postulent que l'implication possède trois dimensions distinctes :

2.2.1. La soumission

Qui correspond à l'idée selon laquelle le salarié s'implique plus ou moins en fonction des rétributions perçue en échange de ses contributions. L'individu Serait donc davantage soumis s'il juge que les récompenses qu'il perçoit seront satisfaisantes par rapport à ses efforts.

2.2.2. L'identification

Qui de l'adéquation des buts et valeurs de l'entreprise avec les buts et valeurs du salarié. L'identification sera d'autant plus forte que l'individu pense retrouver dans l'organisation ses propres attentes et valeurs.

2.2.3. L'internationalisation

Qui représente l'intégration des normes et valeurs de l'organisation. Elle dépasse l'identification, c'est-à-dire l'acceptation pure et simple de ces valeurs.

¹² FABER Claude, « *les conséquences humaines des restrictions* », édition l'Harmattan, Paris 1997, p.152.

¹³ FABRE, Claud *Op.cit.* p.152.

3. Dimensions et typologies de l'implication Organisationnelle

En nous basant, sur les propos d'Allen & Mayer (1997) dont les travaux servent actuellement de base à la majorité des recherches. Nous retenons les dimensions suivantes :

3.1. Dimensions de l'implication organisationnelle

Dans leur modèle intégrant les différentes implications dans la sphère professionnelle, MEYER et ALLEN recouvrent trois dimensions ou formes de l'implication organisationnelle qui se caractérisent « *comme des Etats mentaux qui reflètent des composant distinctes* »¹⁴. Il s'agit des dimensions affectives, normatives et continues qui correspondent aux états d'esprit de désir, d'obligation morale et de coût perçu.

3.1.1. L'implication affective (*psychologique ou attitudinale*)

Elle est caractérisée par trois facteurs notamment une forte croyance et acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir de rester membre de cette dernière¹⁵.

L'implication affective est fondée sur un attachement émotionnel ou affectif envers l'organisation, tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage, et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie¹⁶, reflète donc l'identification d'une personne et son engagement envers l'organisation (*les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition*). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation.

3.1.2. L'implication calculée ou à continuer

Le choix de rester ou de ne pas rester membre de l'organisation peut résulter d'une implication basée sur le calcul. Cette implication ne se réalise qu'à partir du

¹⁴ PAILE Pascal, Transformation des entreprises et engagement organisationnel : tendances actuelles et pistes de recherche, Revue de Gestion des Ressources Humaines, édition ESK, Paris 2004, p.31.

¹⁵ DAOUD BEN ARAB Sonda, l'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ? Une étude dans le contexte tunisien, <http://www.unifr.ch/rho.Argh2001.articles/p41.PDF>.

¹⁶ MANVILLE Caroline, l'implication organisationnelle et les perceptions de justice des salariés contingents, www.Uqtr.ca/revue-travail,articles/2001, Manville caroline, vol3 num2 pp. 973-995.

moment où la personne éprouve le sentiment de développer des investissements qui risquent d'être perdus en quittant l'organisation. PAILLE, précise que ces investissements constituent une rente professionnelle d'autant moins transférable que l'expérience est plus importante au sein de la même organisation. Ce chercheur signale que « *comme cette rente s'amplifie à mesure que l'expérience s'accroît, l'individu en arrive malgré lui à conforter son implication avec son organisation afin d'éviter de perdre tout ou partie de ce capital en cas de départ définitif* »¹⁷. A partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles à l'organisation que de la quitter¹⁸.

Cette forme d'implication s'articule autour de deux théories, notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs impliquant une comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués au sein de l'organisation. Selon ces théories, l'implication calculée renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'employé considéré et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation (*temps, effort, compétences développées à l'intérieur de l'organisation*). Elle renvoie également au manque d'alternatives qui se présentent à l'employé en envisageant de quitter l'organisation actuelle (BECKER, 1960, p.39).

3.1.3. L'implication normative

L'implication normative se définit comme « *l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi* » (Wiener et Vardi, 1980)¹⁹.

Cette forme d'implication s'explique par la norme de réciprocité régissant les rapports humains, qui amène l'individu à rester fidèle à ses engagements moraux jusqu'à ce que sa dette soit pleinement acquittée (Gouldner, 1960, p.161).

L'implication normative se réfère à des valeurs d'éthique au travail et traduit la décision des employés de rester dans l'organisation comme un devoir, au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral,

¹⁷ PAILLE P, Op.cit., Octobre-Décembre, 45-55, p.46.

¹⁸ Claude Fabre, Op.cit., pp.156,157.

¹⁹ Wiener et Vardi (1980) cité par Neveu et Thévenet (2002).

loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée. Pour Wiener (1982), c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle. En ayant une forte implication normative, l'employé ne quitte pas l'organisation, car il trouve qu'il est immoral d'agir ainsi²⁰.

On résulte d'après, ses trois dimensions de l'implication qu'elles caractérisent des états psychologiques différents ; Les employés caractérisés par une forte implication affective²¹ restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent, ceux caractérisés par une forte implication calculée restent car ils ont besoin de le faire et ceux avec une forte implication normative ne quittent pas l'organisation parce qu'ils se sentent obligés de le faire²². (*Appartenir à l'organisation par rapport à des objectifs personnels*).

3.2. Typologies de l'implication organisationnelle

Pour définir la relation psychologique entre un salarié et son organisation, la littérature montre qu'il existe des formes d'implication, caractérisant les liens entre l'individu et son travail de manière générale sur la base d'une méta-analyse de MORREW (1983), VAHE-HENNEQUIN (2001) fait ressortir cinq catégories d'implication²³:

3.2.1. L'implication dans les valeurs au travail

Cette conception suggère que le travail est une valeur en soi et que les efforts au travail témoignent de la valeur personnelle de l'individu.

3.2.2. L'implication dans la carrière

Elle se définit comme étant l'attitude d'une personne vis-à-vis de sa profession et sa motivation à travailler selon une vocation choisie. L'individu impliqué à son métier va le valoriser car il lui confère un statut spécifique lui permettant d'appartenir à un groupe professionnel²⁴.

²⁰ FABRE Claude, *Op.cit.* pp.151-153.

²¹ *Ibid* p.152.

²² Allen & Meyer, 1996, *Op.cit* p.253.

²³ VAHE-HENNEQUIN-Calorine, « *implication et structure en réseaux* », université paris1panthéon sarbonne.pdf.

²⁴ Peretti J.M., Tous D.R.H: *Pratiques de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs (collectif)*, Ed d'Organisation, Octobre 1999 ; Chapitre 21 : L'impliquer ses collaborateurs, Thévenet M., p 249.

3.2.3. L'implication dans l'emploi occupé

Représente l'importance attachée à l'emploi et la manière dont le salarié s'identifie à son emploi. L'engagement dans l'emploi a été aussi abordé sous un angle cognitif, comme le fruit de l'évaluation par salariés de sa performance au travail selon l'image qu'il a de lui-même.

3.2.4. L'implication dans l'organisation

Elle représente l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation et indique la prédisposition à fournir des efforts pour l'organisation.

3.2.5. L'implication dans le syndical

Elle représente le degré d'adhésion de l'individu aux valeurs du syndicat, et la volonté de rester membre de cette institution.²⁵

Dans ce type d'implication, on peut dire que le salarié s'implique avec son environnement de travail, pour garder la loyauté et fidélisé envers leur organisation.

Pour conclure, on constate que les différents points traités dans cette première section, ont chacun levés une partie du voile des ambiguïtés existantes de l'implication, et ont servis à révéler sa complexité et à mieux comprendre le concept d'implication organisationnelle, appréhendée comme une attitude, elle traduit donc l'état d'esprit, la disposition de l'individu par rapport à son organisation et peut donc orienter ses comportements à son égard.

²⁵ FABRE Claude, *Op.cit.*, pp.148, 149.

Section 02 : L'implication en tant que représentation

L'implication est une représentation de la relation entre l'univers de travail et l'individu. En simplifiant un peu, l'objet de l'implication s'inscrit dans la dimension perspective de la représentation : il est ce que l'individu retient de cet environnement.

L'implication décrit la relation entre deux piliers est donc la personne et l'organisation, qui vise à développer la performance des personnes dans l'entreprise par une relation plus étroite à celle-ci et à ses valeurs. Certes les entreprises ne peuvent pas créer de l'implication chez les individus, en revanche, elles peuvent et doivent créer les conditions pour favoriser l'implication. C'est donc un enjeu majeur avec le développement des activités des services.

1. Politique et effets de l'implication dans le contexte organisationnel.

1.1. Politique du concept de l'implication

L'adaptation ne suffit pas : on veut plus encore en cherchant l'implication des personnes, c'est-à-dire l'initiative, l'investissement et l'engagement de la part des personnes pour assurer l'efficacité collective. On veut de l'implication, c'est-à-dire que l'on attend des personnes qu'ils soient suffisamment concernés par les buts de l'organisation et ses valeurs pour réagir de manière appropriée aux situations.

P. SENGE, distingue les compétences nécessaires à une organisation aujourd'hui ; son approche est fortement marquée par les théories des systèmes, mais à cela s'ajoute une vision partagée, qui compléterait des règles ou structures communes. Mais vision partagée et référence commune ne découlent pas du vœu pieux et il ne suffit pas de les affirmer pour qu'elles opèrent²⁶.

Donc, les organisations aujourd'hui ont besoin des salariés qui sont impliqués à leurs organisations c'est-à-dire être fidèle, adhérant aux buts et aux valeurs de l'organisation et de donner une valeur à son travail.

²⁶ THEVENET Maurice, « *la culture d'entreprise* », 4^{ème} édition, PUF, Paris, 2003, pp.30, 31.

Le problème de l'implication peut se résumer ainsi²⁷ :

- L'implication dans l'organisation n'est pas synonyme de performance ; chacun connaît des personnes impliqués non performants ;
- Pourtant l'implication dans l'organisation est utile comme ressource ; elle représente un patrimoine de confiance dans l'entreprise et un attachement à ses buts et valeurs, c'est donc une ressource ;
- Il n'est pas possible de créer l'implication qui provient de l'individu lui-même, de son adhésion et de sa volonté même si on peut toujours essayer de l'influencer ;
- Sans pouvoir changer les personnes et les impliquer, l'entreprise peut pourtant agir parce que l'implication a un rapport avec la culture.

1.2. Effets de l'implication organisationnelle dans le contexte organisationnel

En général, les salariés impliqués fournissent des efforts plus importants dans leurs travail ; ils sont plus performants que les autres ,jugés moins impliqués il va sans doute dire que l'implication a une influence positive sur les efforts consentis ou sur la volonté de faire des efforts .Par contre, le lien entre implication et performance fait l'objet de controverse :s'il y a ceux qui soulignent l'impact positif de l'implication sur la performance, d'autre démontrent une absence de corrélation, ou une relation faible ,entre les concepts .

1.2.1. Les effets sur les dysfonctionnements sociaux

L'implication permet de réduire des dysfonctionnements sociaux ; Les salariés impliqués, sont moins absents et plus fidèles à l'entreprise. Par ailleurs, un lien négatif entre l'implication et l'absentéisme peut être constaté. Bien que, chez certains, seule l'implication affective agit sur l'absentéisme, alors que chez d'autre, c'est plutôt la dimension normative. Et /ou on peut aussi considérer que les dimensions affective et cognitive ont un impact comparable changé. PORTER et al (1976) notent que les salariés ayant quitté leur entreprise avaient exprimés, expriment un niveau d'implication affective plus faible que ceux qui sont restés, en total, plus l'attachement calculé est élevé plus le turn-over est faible.

²⁷ THEVENET Maurice, *Op.cit.* p.98.

1.2.2. Les effets sur les attitudes des salariés

De nombreux chercheurs ont montré la capacité de l'implication à réduire l'intention de départ. L'ensemble des études souligne l'effet bénéfique de l'implication sur l'intention de rester dans l'entreprise. Les travaux SOMERS (1995) et NEVEU (1993) ont confirmé ces tendances. Vu son caractère prédictif, l'étude de l'intention de départ comporte des enjeux pratiques évidents.²⁸

2. Antécédents et conséquences de l'implication organisationnelle

Pourquoi mener des recherches théoriques et/ ou empiriques sur le concept d'Implication si ce dernier n'a aucune conséquence sur le comportement humain dans les organisations ? Telle est la question qu'on doit se poser, il nous a paru pertinent de présenter les conséquences de l'Implication Organisationnelle, son impact sur l'organisation et sur le comportement des individus, mais aussi des éléments antécédents à l'Implication qui influenceraient de manière positive ou négative.

2.1. Antécédents de l'implication organisationnelle

S'intéresser aux antécédents de quitter (*ou de rester*) dans l'organisation présente un attrait managérial, l'implication organisationnelle ne se crée pas d'elle-même. De nombreux antécédents sont susceptibles de favoriser son développement. PEYRAT-GUILLARD propose la liste suivante des antécédents existant dans la littérature se reposant sur la méta-analyse de MATHIEU et ZAJAC (1990).

Tableau N° 03: Les cinq catégories d'antécédents de l'Implication Organisationnelle²⁹

Caractéristiques personnelles Niveau d'éducation ; Age ; Sexe Ancienneté dans l'organisation Statut marital ; Situation familiale ; Ancienneté dans la position Salaire ; Niveau du poste ; Aptitude ; Compétence	Caractéristiques du poste Variété des aptitudes ; Étendue du poste ; Autonomie ; Challenge ; Utilité attendue pour la carrière du poste occupé
Les états des rôles Ambiguïté Surcharge Conflit	Les relations groupe/leader Cohésion du groupe Interdépendance des tâches ; Comportement d'initiation de structure du leader ; Leadership participatif
Caractéristiques organisationnels Taille ; Degré de centralisation Le climat organisationnel et social	Satisfaction avec le superviseur Considération et communication du leader Perception des pratiques de l'entreprise

Source : Neveu et Thévenet, L'implication au travail (2002, p72).

²⁸ THEVENT, Maurice. Op.cit. p.160.

²⁹ Neveu J.P, Thévenet M., 2002, Chapitre4, p.72.

Certaines caractéristiques personnelles³⁰ comme l'âge et l'ancienneté sont corrélées positivement à l'implication organisationnelle, alors que le sexe et le statut marital montrent des corrélations très faibles. De plus, dans la mesure où l'organisation subvient aux besoins d'accomplissement et de développement du membre de l'organisation, celui-ci va s'y impliquer davantage.

2.2. Conséquences de l'implication organisationnelle

Pour MOWDAY et al (1998), l'IO serait positivement liée à cinq conséquences qui sont : Le désir et l'intention de rester dans l'organisation, le présentéisme, le maintien et enfin l'effort au travail. MATHIEU et ZAJAC (1990), quant à eux affirment que l'IO a des conséquences sur, l'évaluation par autrui, la mesure des résultats, la perception des alternatives de travail, les retards, l'intention de chercher un emploi ailleurs, l'intention de quitter l'organisation actuelle, le roulement (*turnover*) et le présentéisme.

Selon MORROW, le manque d'implication pourrait expliquer des taux élevés d'absentéisme et / ou de turnover, la réduction d'efforts, des phénomènes de vol, l'insatisfaction au travail ou encore la non mobilité des employés.

Pour présenter les conséquences de l'Implication Organisationnelle, nous avons choisi de nous référer aux résultats de la méta-analyse menée par MEYER et al³¹. Ces derniers classifient les conséquences de l'IO en trois groupes qui sont : l'intention de quitter et départ volontaire (*appelé aussi comportements de retrait par certains auteurs*), les comportements productifs, et enfin le bien être des salariés.

2.2.1. Les comportements de retrait

Le Turn-over et l'absentéisme font partie du quotidien des managers qui arrivent tant bien que mal à les gérer : les comportements de retrait, les pertes en termes de coûts de remplacement et de chiffre d'affaire causées par ces comportements.

³⁰ LOUCHE Claude, « *psychologie sociale des organisations* », 2ème édition, Armand colin, paris, 2007, p.89.

³¹ Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., and Topolnytsky L. (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior* 61, p.21.

▪ Intention de quitter et départ volontaire

L'IO a toujours été appréhendée sous l'aspect de facteur prédictif du turnover (*roulement du personnel*)³². Pour Allen et Meyer, l'implication fait référence à un état psychologique qui rend le roulement du personnel moins probable et qui a chez l'individu « ... *des conséquences sur la décision de continuer ou non à être membre de l'organisation* »³³. Les résultats des analyses effectuées par MATHIEU & ZAJAC (1990), COHEN (1991) et MEYER et al (2002), entre autres, ont toutes démontré que la forme d'implication qui prédit le mieux l'intention de départ ainsi que le départ volontaire est l'implication affective.

Les résultats montrent que le lien entre l'implication affective et l'intention de départ est plus prononcé que le lien entre l'implication affective et le départ volontaire. Ceci peut s'expliquer par l'existence d'un certain nombre de modérateurs agissant sur le lien implication affective - départ volontaire. On retrouve par exemple le délai temporel entre la mesure de l'implication et le départ c'est-à-dire que plus la durée n'est longue (*excédant une année*) plus le lien n'est faible³⁴.

Le stade de la carrière peut aussi être considéré, dans certains cas, comme modérateur de ce lien car plus l'employé passe du temps dans une organisation, plus il fait des investissements et des sacrifices, ce faisant il réduirait l'effet de l'implication affective sur le départ volontaire, contrairement à un employé au début de sa carrière dans l'organisation³⁵.

On retrouve enfin les résultats relatifs à l'implication continue en tant qu'antécédent de l'intention de départ et du départ volontaire. Les résultats démontrent aussi une corrélation négative mais à des proportions encore moins considérables que ceux de l'implication normative³⁶. Il est à noter que la dimension

³² Rojot J. et Roussel P, Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel (*collectif*), De Boeck, 2002 ; Chapitre 7 : L'engagement Organisationnel, Vandenberghe, C., Landry G., Panaccio A-J., p.294.

³³ Meyer J.P., Allen N. et Smith C. cités par Neveu V. (2000), Actionnariat salarié, implication dans l'organisation et relations de pouvoir, Communication n° 34 lors du congrès de l'AGRH.

³⁴ Rojot J. et Roussel P, *Op.cit.* p.295.

³⁵ Meyer J.P. *Op.cit.* p.34.

³⁶ *Ibid.*

de l'implication continue, la plus significativement influente sur l'intention de départ est celle relative aux sacrifices perçus par l'individu. Les résultats relatifs à la dimension « *alternatives* » sont, à ce jour, peu concluants³⁷.

▪ Absentéisme et retardatisme

L'absentéisme est ce phénomène qui consiste à s'absenter de son lieu de travail sans motif légal.³⁸ Selon les résultats de l'analyse de Meyer et al. (2002), seule l'implication affective est corrélée négativement à l'absentéisme³⁹, autrement dit plus l'employé est affectivement impliqué à l'organisation dans laquelle il travaille moins il voudra s'absenter.

Dans cette même analyse les auteurs noteront que cette corrélation est plus importante lorsque l'absence volontaire est étudiée indépendamment de l'absence involontaire⁴⁰. Nous déduirons donc que les résultats de recherches concernant ces deux comportements de retraits sont mitigés vu leur aspect spontané ainsi que l'influence de facteurs extérieurs rarement contrôlables.

2.2.2. Les comportements productifs

▪ Performance

Théoriquement, l'Implication Organisationnelle affective est sensée avoir un impact positif significatif sur la performance dans l'activité de travail. Pour Mowday, Porter et Steers (1979) l'un des trois facteurs qui caractérisent l'implication affective est la volonté d'exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation. Mais lorsqu'on se penche sur les résultats des recherches empiriques on constate que l'influence de l'implication affective sur la performance n'est pas aussi significative que prévu même s'elle reste positive.

Ainsi les résultats des méta-analyses de MATHIEU & ZAJAC (1990), de MEYER et al (2002), démontrent une influence positive de l'implication affective sur la performance individuelle⁴¹, l'intensité de la corrélation entre performance et

³⁷ Rojot J. et Roussel P., 2002, Chapitre 7, p.294.

³⁸ Le Petit Robert 1, 1992, p.7.

³⁹ *Ibid.* p.36.

⁴⁰ Rojot J. et Roussel P. *Op.cit.* p.297.

⁴¹ Saint-Onge S. et Haines V., Saint-Onge S. et Haines V., Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances (*collectif*), de Boeck 2007, chapitre 3, p.116.

implication affective diffère selon le type d'évaluation de la performance. Les proportions de corrélation sont plus importantes lorsqu'il s'agit d'évaluation subjective par le supérieur hiérarchique que lorsqu'elle répond à des critères objectifs⁴² ou encore lorsqu'elle est faite par l'individu lui-même (*auto-évaluation*)⁴³.

Enfin, l'implication continue, selon les résultats des méta- analyses de MEYER et al est négativement corrélée à la performance. L'employé avec une forte implication continue décide de rester dans son organisation uniquement dans le but de garder son emploi, il effectuera donc les tâches de base sans réelle intention de performer⁴⁴.

▪ Citoyenneté Organisationnelle

ORGANT (1988) définit la citoyenneté organisationnelle (OCB⁴⁵) comme un ensemble de « *Conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense qui contribuent au fonctionnement effectif de l'organisation* »⁴⁶.

Elle repose sur les notions d'altruisme, d'esprit d'équipe, d'entraide, de civisme ou encore de conscience professionnelle (appelée aussi complaisance) même si cette dernière fait l'objet d'un débat concernant son appartenance ou non au champ d'identification de la citoyenneté organisationnelle car elle correspondrait à un comportement attendu par les dirigeants ce qui va à l'encontre du sens même de l'OCB qui est supposé être un comportement volontaire allant au-delà des obligations formelles ⁴⁷.

Paillé (2008, p.151) affirme que l'Implication Organisationnelle favorise la citoyenneté organisationnelle et tout comme les autres conséquences de l'Implication Organisationnelle.

⁴² Rojot J. et Roussel P., 2002, Chapitre7, p.296.

⁴³ Meyer J.P. et al, *Op.cit.* p.34.

⁴⁴ Saint-Onge S. et Haines V, *Op.ci.p.*120.

⁴⁵ Abbreviation de Organizational Citizenship Behavior. Signifiant, en français : Citoyenneté Organisationnelle.

⁴⁶ Organ D. (1988) cité par Paillé P. (2008), Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel, *Revue européenne de psychologie appliquée*, 58, p.146.

⁴⁷ Rojot J. et Roussel P., 2002 ; Chapitre7, p.297.

2.2.3. Le bien-être

Il faut d'abord savoir que le bien-être ou à l'inverse la détresse psychologique englobe un certain nombre de notions telles que le conflit travail -famille, l'épuisement professionnel (*burnout*) ou encore le stress qui apparaîtraient chez les individus dont les exigences professionnelles sont élevées et leur niveau de contrôle bas.

Les analyses et méta-analyses effectuées dans ce sens ont démontré qu'il existait un lien probant entre l'implication affective et le stress et que celui-ci est, à chaque fois, négatif.

Autrement dit plus l'individu est impliqué affectivement à son organisation moins il sera stressé. Le fait que l'employé avec une forte implication affective partage les mêmes valeurs et principes que l'organisation dans laquelle il travaille peut expliquer ces résultats⁴⁸.

MEYER et ses collègues (2002, p.40) découvriront que l'implication continue à une influence positive sur le stress et le conflit travail -famille et qu'ils expliqueront par le fait que l'employé avec une forte implication continue se sent « *coincé* » dans son organisation ce qui est une situation stressante pouvant altérer son comportement avec sa famille. En effet, si l'individu fortement impliqué ne sent pas de retour positif de la part de l'entreprise, il développe un sentiment d'exploitation et devient stressé⁴⁹.

Pour synthétiser, on pourra dire qu'il existe un dosage d'implication⁵⁰ à ne pas franchir au risque de provoquer des effets négatifs sur l'individu mais aussi sur l'organisation⁵¹.

L'individu sur-impliqué a tendance à perdre son équilibre personnel, ainsi qu'un développement affectif harmonieux⁵² en donnant la priorité à son organisation

⁴⁸ Rojot J. et Roussel P. 2002, p.298.

⁴⁹ Gamassou C.E. (2004), Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines, Les cahiers du CERGOR, n° 01/04, p.19.

⁵⁰ Légeron P., « *Le stress au travail* », Editions Odile Jacob, 2001, p.67.

⁵¹ Thévenet M. « *le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes* », Edition d'organisation, 2ème édition, 2007, p.178.

⁵² *Ibid*, p.179.

plutôt qu'à sa vie personnelle. Aussi en fournissant des efforts surabondants, l'individu sur-impliqué s'attendra à une certaine réciprocité de la part de l'organisation, une réciprocité pas toujours au rendez-vous d'ailleurs. Les récompenses espérées ne venant pas, il finira par se sentir mal physiquement et psychologiquement. Ceci pouvant même affecter sa créativité et son innovation et par conséquent porter atteinte à l'organisation⁵³.

3. Conditions de développement de l'implication

Après avoir vu l'impact que pourrait avoir l'IO sur certains comportements individuels tels que ceux de retrait ou encore les comportements productifs, il apparaît alors dans l'intérêt de toute organisation d'avoir en son sein des employés impliqués adhérant à sa politique, ses valeurs. Des employés qui soient prêts à y rester même en cas de crise ou de changement organisationnel.

Selon THEVENET, l'organisation ne pourra jamais assurer les conditions suffisantes à l'implication des employés pour la simple raison que l'implication est un état psychologique appartenant à chaque individu. Lui seul, selon ses dispositions, peut décider de s'impliquer ou pas. Par contre ce qu'elle peut faire c'est assurer les conditions nécessaires à l'implication et prendre connaissance de ce qui pourrait pousser l'employé à s'impliquer⁵⁴.

L'implication est considérée comme une « *pro-action* » c'est-à-dire qu'elle ne peut être créée par l'organisation. Si une personne s'implique dans son organisation c'est parce qu'elle l'a décidé. C'est à ce niveau que l'organisation peut intervenir.

En effet, pour que l'individu décide de s'impliquer dans son organisation il faudrait qu'il perçoive une certaine logique dans les discours et les actions de celle-ci, il aimerait aussi sentir que son organisation s'engage envers lui autant que lui le fait envers elle, il aurait enfin besoin de se reconnaître dans son organisation, dans ses valeurs et objectifs. La cohérence, la réciprocité et l'appropriation sont, selon ce même auteur, trois conditions nécessaires à la mise en place d'une situation génératrice d'implication⁵⁵.

⁵³ Gamassou C.E. *Op.cit*, p.19.

⁵⁴ Thévenet M., *Op.Cit* pp.254-256.

⁵⁵ *Ibid* .195-220.

3.1. La cohérence

L'objet même de la cohérence est de donner un sens et d'éviter toute confusion. L'organisation, en étant cohérente dans ses discours et ses actions, va permettre à l'individu de percevoir clairement les messages qu'elle envoie, de les comprendre tant ils seront logiques et prévisibles. Pour Thévenet, il existerait trois types d'incohérence possibles :

- Une incohérence entre les discours et les actions, tant l'action diverge du discours !
- Une incohérence est entre les discours : cela serait dû à la nécessité d'adapter les stratégies à un environnement en perpétuel changement ;
- Une incohérence, qui subsiste entre les actions : le sentiment d'iniquité perçu suite aux incohérences entre les actions des différents managers.

Pour Thévenet, être cohérent dans ses actions et ses discours nécessite que l'organisation assure la cohérence à trois niveaux : au niveau des valeurs et des référentiels, au niveau des règles, systèmes procédures et dispositifs et au niveau du management.

3.2. La réciprocité

On retrouve les fondements de cette notion dans la théorie de l'échange en sociologie. Selon PADIOLEAU (1993), s'éloigner des standards de réciprocité envenimerait la relation entre l'organisation et les employés. Si l'organisation espère de ses employés une implication et un engagement sans failles, les employés quant à eux attendent des signes de réciprocité de la part de l'organisation et ceci à trois niveaux⁵⁶ :

- *Au niveau des valeurs* : certains auteurs déterminent l'implication comme étant la croyance et l'acceptation aux valeurs de l'organisation, en échange, l'acte d'adhésion aux valeurs d'une organisation confère à l'individu un sentiment de reconnaissance et de renforcement de ses propres valeurs (Thévenet 2007, p.211) ;

⁵⁶ Thévenet M., *Op.Cit.* pp.211-213.

- *Au niveau du système de gestion* : la réciprocité se traduit par un système de rémunération équitable et reconnaissant sans oublier son caractère symbolique reflétant les différences socioprofessionnelles au sein de l'organisation ;
- *Au niveau de la relation managériale* : La relation entre supérieur et collaborateur (*subordonné pour certains*) c'est un point récurrent sur l'IO.

L'individu a besoin que son organisation lui exprime de l'intérêt, autant que lui est sensé le faire à son égard. C'est une erreur de croire que la seule manière de montrer sa réciprocité et sa reconnaissance serait de mettre en place un système de rémunération objectif car comme nous venons de le voir, la réciprocité concerne chaque action, message, intention manifestée par l'organisation à tous les niveaux.

3.3. L'appropriation

Par définition, l'appropriation est l'acte de s'attribuer la propriété de quelque chose, d'en faire sien. Dans le cas de la relation entre l'employé et son organisation il s'agit de s'approprier une expérience de travail, un lieu de travail, une réussite mais aussi un objectif, des valeurs, de les faire siens.

Selon Thévenet (2007)⁵⁷, pour espérer une meilleure appropriation de la part des collaborateurs il faut communiquer sur l'avenir.

Cela leur permettrait d'assimiler le lien entre ce qu'il leur est demandé de faire et la stratégie de l'entreprise, il faut aussi communiquer sur le passé, sur les résultats, SCHAPPE & DORAN, (1997, p 193) déclarent que : « *Lorsque les salariés sont informés des procédures formelles de leur travail, des responsabilités de leur poste, et des attentes de leur organisation ; ils peuvent avoir un degré plus élevé d'engagement, que ceux ayant des informations ambiguës ou ceux qui n'en ont pas* ».

Si les cas d'appropriation les plus récurrents sont ceux où la délégation de pouvoir est forte⁵⁸, il existe, selon Thévenet, un autre moyen de renforcer l'appropriation des employés, c'est le travail en groupe. Ce type d'organisation du

⁵⁷THÉVENET M, *Op.cit*, p.220

⁵⁸*Ibid*, p. 215.

travail permet de créer des situations concrètes d'appropriation d'un projet par exemple, d'une activité, d'une tâche, etc.

Il faut considérer les trois conditions que nous venons de voir -cohérence, réciprocité, appropriation-comme trois éléments nécessaires (*mais pas suffisants*) au processus d'implication de sorte que la cohérence représente le cadre dans lequel l'engagement de l'individu prend forme, la réciprocité est ce qui peut déclencher cet engagement et l'appropriation concerne le processus d'implication lui-même.

Section 03 : Evaluation de l'implication organisationnelle

L'implication à travers ses trois (03) niveaux à s'avoir, l'implication affective, normative et calculée se manifeste chez les salariés comme attitude o comportements. De nombreuses échelles de mesure témoignant de la diversité des définitions proposées par les auteurs selon différents déterminants.

Cette section traitera l'OCQ de Porter et Al, et l'échelle de mesure d'Allen et Meyer, fera ainsi l'articulation entre l'implication et les concepts connexes.

1. Déterminants et cibles de l'implication organisationnelle

1.1. Déterminants de l'implication organisationnelle

L'implication s'accompagne souvent d'une forte tension nerveuse, d'une inquiétude et les salariés impliqués ne sont pas des individus détendus qui donnent l'impression de la satisfaction, ils peuvent même être fortement stressés, est liée à la personnalité de l'individu plus qu'aux situations en elles-mêmes : il est des personnes qui s'impliquent beaucoup et d'autres qui s'impliquent moins, d'une manière générale.

On peut distinguer trois (3) types de déterminants : individuels, culturels et organisationnels ⁵⁹:

1.1.1. Les déterminants individuels

Sont liés à la personnalité, à l'estime de soi et à l'histoire du sujet. Ce sont des aspects relativement stables de la personnalité. On trouve des personnes qui s'impliquent naturellement. Les déterminants individuels tournent autour de deux (2) notions :

- Le besoin d'accomplissement (*ou de réussite*). Ce besoin est fortement corrélé au besoin d'être efficient, compétent ;
- Le besoin d'être « *acteur* », d'être à la source des événements que l'on vit. Les gens se déterminent comme « *actifs* » ou « *passifs* ». Dans le premier cas, ils pensent avoir un réel pouvoir sur les événements et aiment agir sur leur vie. Les

⁵⁹ CHE Claude, psychologie sociale des organisations, 2em édition Armand colin 2010, Paris 86,89.

autres sont « passifs », pensent que les choses leurs sont imposées de l'extérieur et qu'ils ont peu de pouvoir de les changer, alors ils ne font rien. Les premiers sont très impliqués, les autres non.

On constate aussi que l'implication au travail est un mode de compensation d'une vie personnelle et affective trop pauvre ou absente.

1.1.2. Les déterminants culturels

Sont en rapport avec les systèmes de valeurs rencontrés dans les entreprises : les valeurs des métiers de soins ne sont pas les mêmes que celles de la grande distribution ou de l'administration.

1.1.3. Les déterminants organisationnels

Concernent la relation de l'homme à son travail dans une organisation qui peut soit faciliter, soit bloquer l'implication. Les défis proposés, les moyens mis à la disposition, le système de récompense, l'autonomie, sont autant de facteurs liés à l'implication. Les expériences vécues dans le travail vont stimuler ou au contraire détourner l'implication du salarié vers un autre but⁶⁰.

1.2. Cibles de l'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle présentée comme une attitude, Il s'agit donc d'une prédisposition mentale, d'un état d'esprit qui se différencie du comportement qui est, lui, une manifestation externe. On peut penser que l'implication précède logiquement le comportement : je suis impliqué dans mon travail donc je m'applique à effectuer mon travail consciencieusement.

On caractérisera l'implication d'un individu selon les cibles et la notion de lieu entre l'individu et la/les cibles. Un individu s'implique dans un objet mais il n'est pas impliqué, par nature, dans l'absolu. Il s'agit donc de trouver ce qui va constituer la cible sur laquelle les salariés vont choisir d'ancrer leur implication. On distingue ainsi un ensemble d'objets qui peuvent constituer des cibles de l'implication⁶¹ :

⁶⁰ KOLSI Mohamed jamoussidorra, https://www.memoireonline.com/04/08/1039/m_conciliation-vie-priveevie-professionnelle-engagement-travail6.html,PDF.

⁶¹ Eline Nicolas, Gestion des ressources humaines, éd DUNOD, paris, 2014. P.72.

1.2.1. La carrière

Est plus précisément la place octroyée par les individus dans leur vie. Chacun y accord une importance différente selon la profession, les liens sociaux qui y sont attachés ou les mécanismes d'apprentissage et formation passés. L'employé veut devenir par exemple directeur Marketing plus tard, il recherche donc les postes qui lui semblent constituer des étapes intermédiaires formatrices indispensables pour cet objectif ;

1.2.2. Le travail

L'intérêt du travail en lui-même ou la performance associée peut constituer un objet d'implication. Un employé qui aime par-dessus tout exercer son métier, peu importe dans quelle organisation ;

1.2.3. Le collectif

Le rôle socialisant du collectif influence de manière non négligeable l'implication de certains individus, par exemple dans le cadre du syndicalisme. Un employé qui travaille depuis plus de 20 ans avec les mêmes collègues qu'il considère comme une seconde famille.

Quelles que soient les évolutions du travail, il a toujours été très heureux de travailler avec cette équipe⁶² ;

1.2.4. L'organisation

Il s'agit d'une forme de dévouement et de loyauté vis-à-vis de l'employeur. L'implication organisationnelle peut parfois être associée à un dirigeant en particulier. L'employé est très attaché à son entreprise car elle a une politique de défense de l'environnement très active qui correspond totalement à ses valeurs ;

1.2.5. Enfin, la valeur intrinsèque du travail

Le travail et l'effort permettent une forme de satisfaction personnelle compte tenu de leurs rôles sociaux et culturels qui peut influencer l'implication. L'employé travaille dur car il veut montrer qu'il a une conscience professionnelle aigüe.

⁶² Eline Nicolas, Op.cit. P. 77

2. Mesures de l'implication organisationnelle

De nombreuses échelles de mesure de l'implication sont disponibles, témoignant de la diversité des définitions proposées par les auteurs. Une échelle domine très largement par son utilisation : l'Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) de PORTER & al. (1974).

Depuis sa création, l'instrument jouit d'une forte popularité. Pourtant, la littérature révèle une ambiguïté : certains auteurs considèrent l'échelle comme unidimensionnelle, alors que d'autres prétendent qu'elle aborde les différents facteurs de l'implication. Les recherches les plus récentes adoptent une approche multidimensionnelle. Elles utilisent en majorité l'échelle proposée par ALLEN & MAYER (1990), destinée à évaluer les dimensions affective, calculée, et normative du concept. L'analyse critique de ces deux échelles permet de justifier notre position.

2.1. L'échelle de PORTER & al. (1974)

Sur la base de leur propre définition de l'implication, PORTER & al. (1974) conçoivent l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). L'instrument se compose de 15 items visant à appréhender les trois composantes identifiées par les auteurs. Le tableau ci-dessous présente la traduction de l'échelle.

En particulier, PORTER & al. Ainsi que MOWDAY & al. ont remarqué que : L'OCQ possède des qualités psychométriques importantes, démontrées dans différentes études.

- L'outil possède une cohérence interne élevée et une fiabilité forte ;
- L'échelle est stable ; les auteurs montrent que des mesures effectuées sur des périodes courtes sont homogènes. Sa validité convergente est satisfaisante : ses indications sont convergentes avec celles fournies par des échelles de motivation ou d'intention de rester ;
- Sa validité discriminante est forte : elle permet de distinguer clairement le concept d'implication des concepts proches comme l'engagement au travail, la satisfaction, où. Les corrélations observées avec ces concepts confirment son indépendance ;

- Sa validité de prédiction est élevée : de nombreuses études démontrent que l'OCQ fournit des prédictions fiables concernant les comportements des salariés (*efforts au travail, performance, absentéisme, intention de partir, etc...*).

Tableau N°4 : L'OCQ de PORTER & al. (1974)

1. Je suis prêt à faire de gros effort, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour l'entreprise à réussir.
2. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise ou être membre est formidable.
3. J'éprouve très peu de loyauté pour cette entreprise.
4. J'accepterais pratiquement n'importe quelle tâche afin de demeurer membre de cette entreprise.
5. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celle de l'entreprise.
6. Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise.
7. Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même
8. Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même.
9. Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise.
10. Je suis heureux d'avoir choisi, lors de mon recrutement, de travailler pour l'entreprise plutôt que pour une autre
11. Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise
12. Je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de l'entreprise sur des sujets touchant les salariés.
13. Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise
14. Pour moi, cette entreprise est la meilleure où je pourrais travailler.
15. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise.

Source : SCOUARNEC.A. (2000), « *Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés, une analyse des effets sociaux* ». Thèse de doctorat en sciences de Gestion (N.R), Université de Caen. France. P140

Par contre, des critiques fortes lui sont adressées :

- Le mélange d'aspects attitudeux et comportementaux lui est reproché (REICHERS, 1985 ; NEVEU, 1993). L'échelle comporte des items mesurant l'implication attitudeux (*identification aux valeurs de l'entreprise*) et des items évaluant des intentions de comportement. Ces items polluent la validité de mesure de l'implication ; l'échelle confond le concept d'implication avec ses effets (*intention de départ du salarié*) ;

- Sa structure factorielle n'est pas stable ; alors que certains chercheurs constatent une structure unidimensionnelle, d'autres obtiennent une structure multidimensionnelle les dimensions identifiées par ces derniers sont divergentes. Certains obtiennent deux facettes (COMMEIRAS, 1994 ; REICHERS, 1985), d'autres affirmant que l'échelle est tridimensionnelle (CHATMAN & al, 1990). En outre certains items ont un comportement étrange : l'item 3 apparaît dans la facette affective pour ANGLE & PERRY (1981), alors qu'il s'intègre à l'axe calculé pour COHEN & al ;
- Certains items posent des difficultés de compréhension. Dans une étude récente, nous avons constaté que l'item 3 « *j'éprouve très peu de loyauté envers cette entreprise* » et l'item 10 « *je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour une semblerait utile de reformuler certains items, pour réduire les ambiguïtés liées à la traduction.* ».

2.2. L'échelle d'ALLEN & MAYER (1990)

Abordant l'implication sous un angle tridimensionnelle (*implication affective, cognitive et normative*), l'instrument se compose au départ de 24 items (8 pour chaque dimension). Les résultats d'une étude méthodologique ont conduit les auteurs à ramener l'échelle à 18 items.

Deux critiques majeures ont été adressées à l'échelle proposée ⁶³:

- Le manque de distinction entre les dimensions affective et normative lui est reproché. Sur la base des études disponibles, NEVEU (1993) et RANDALLE & al. (1990) affirment que la distinction entre les deux facettes n'est pas clairement démontrée. De nombreux chercheurs ont jugé prudent d'écarter la facette normative, en attendant une reformulation plus claire.
- Ses propriétés psychométriques ne sont pas totalement démontrées. Contrairement à l'OCQ de PORTER, plus ancienne, l'échelle d'ALLEN & MAYER (1993) a été peu testée. On connaît moins bien ses qualités méthodologiques.

L'échelle possède malgré tout de nombreuses qualités, et des travaux récents relativisent les critiques formulées précédemment :

- La fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ont été démontrées ;

⁶³ Claude Fabre, *Op.cit.*, ppp.155, 156,157.

- La tridimensionnalité de l'échelle a été prouvée dans des études méthodologiques. HACKETT, BYCIO & HAUSDOEF (1995) admettent que la structure factorielle de l'échelle est stable. ELLEN, MAYER & SMITH (1993) démontrent la présence des trois dimensions de l'implication ;
- L'interchangeabilité de la sous-échelle d'implication affective avec l'OCQ de PORTER est un atout. RANDALL (1990) que la dimension affective de l'échelle d'ALLEN & MAYER et l'OCQ sont très fortement corrélées, ce qui prouve qu'elles mesurent la même chose.

Tableau N° 5 : Représente les éléments de l'échelle d'ALLEN & MAYER (1990) :

IMPLICATION AFFECTIVE
1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.
2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.
3. Je ne ressens pas un sentiment d'appartenance à cette entreprise.
4. Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.
5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.
6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.
IMPLICATION CALCULEE, OU COGNITIVE
7. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.
8. Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.
9. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant.
10. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise.
11. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.
12. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.
IMPLICATION NORMATIVE
13. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.
14. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si je le voulais.
15. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords.
16. Cette entreprise mérite bien ma loyauté.
17. Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.
18. Je dois beaucoup à cette entreprise.

Source : SCOUARNEC.A. (2000), « *Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés, une analyse des effets sociaux* ». Thèse de doctorat en sciences de Gestion (N.R), Université de Caen. France. P142.

3. Articulation théorique entre motivation, implication et satisfaction.

« *L'implication est considérée à la fois comme une cause de la motivation et une conséquence de satisfaction* »⁶⁴. Certaine confusion dans le langage courant entre implication, motivation et satisfaction, la frontière entre elle est même des plus floues. Ces concepts se ressemblent car ils sont issus des travaux de l'Ecole des Relations Humaines, ils s'occupent tous de la personne dans les situations de travail et visent à améliorer la performance.

3.1. Entre motivation et implication

La motivation est une notion apparue dans les années 1930, elle indique un mouvement, une dynamique ; c'est la force intérieure qui amène quelqu'un à accomplir une tâche ou un but. Elle se réfère au projet personnel et à la manière dont il va changer tout au long des expériences de la vie. La satisfaction au travail est une notion-clé des années 70. Tandis que la motivation évoque le dynamisme, la satisfaction est perçue comme un état plus ou moins positif, résultat de l'expérience de travail. L'implication est une nouvelle notion, apparue dans les années 80 et qui a pris de l'implication au cours des années 90. Elle apporte l'idée de développement d'un projet personnel, qui est en liaison avec le système des représentations et les caractéristiques culturelles de l'organisation⁶⁵.

Les liens entre l'implication et la motivation, peuvent se résumer aux points suivants :

- Les deux notions correspondant à une attitude de la personne envers la situation de travail ;
- La motivation évoque plutôt la notion calculatrice de l'individu qui repèrerait son intérêt dans les récompenses venant de l'organisation, tandis que l'implication représente davantage les notions d'effort, de valeur ou d'identité personnelle ;

⁶⁴ LANDIER Hubert et LABBE Daniel, « *le management du risque sociale* », Edition d'organisation, paris, 2001, p.15.

⁶⁵ MICHEL Morin, revue de « *Gestion des Ressources Humaines* », éd ESK, N° 56, avril, mai, juin, 2001, p.39.

- Les théories de la motivation sont centrées sur l'accomplissement de la tâche. Les théories de l'implication, même si elles sont très diverses, ont plutôt tendance à se centrer sur l'organisation.

3.2. Entre implication et satisfaction

En ce qui concerne les différences entre l'implication et la satisfaction, on peut signaler que la satisfaction est le résultat d'un état alors que l'implication suggère une action de la personne. SALEH (1981) relève une autre différence⁶⁶ : « *La satisfaction change avec la situation, l'implication au travail constitue une variable différentielle stable qui ne dépend pas exclusivement de la satisfaction mais se fonde sur le concept de soi internalisé. En d'autres termes, comparée à la satisfaction, l'implication dépend moins des caractéristiques objectives du travail que du besoin individuel de maintenir l'image de soi* ».

En fin, BASTON (1993) signale encore que « *l'étude de l'implication dépasse celle de la satisfaction dans la mesure où, théoriquement, elle prédit mieux l'activité humaine dans le contexte du travail. Par exemple, la rotation des emplois, l'absentéisme ou la qualité de la performance* ».

⁶⁶ MASCELET. G, la dimension psychologique du management, méthodologies pour l'étude des organisations, <https://books.google.dz/books?>,1981.

Conclusion

Certes, il est impossible de créer de l'Implication Organisationnelle chez l'individu étant donné l'aspect personnel de ce comportement organisationnel ainsi que l'imprévisibilité de l'être humain et de ses réactions. Toutefois, il reste toujours possible pour les organisations de mettre en place un terrain favorable à son émergence et à son développement ainsi que nous l'avons vu dans cette partie.

L'Implication Organisationnelle, qu'elle soit corrélée à des caractéristiques personnelles, à des styles de management ou à des pratiques organisationnelles, reste toujours un comportement organisationnel qu'il serait absurde de négliger, d'ailleurs l'un des plus grands organismes de normalisation dans le monde l'intègre dans ses normes de qualités.

Il est intéressant aussi de constater comment chaque variante arrive à modérer les relations entre l'Implication Organisationnelle et d'autres indicateurs, et cela qu'elle soit considérée comme antécédent ou comme conséquence.

« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends ».

Benjamin Franklin (1706-1790)

Introduction

Depuis plus de 50 ans, la compagnie nationale pétrolière et gazière joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie Algérienne. SONATRACH surnommé la major africaine, est classée le premier Groupe d'Hydrocarbure en Afrique, et un important fournisseur d'énergie dans le monde.

Aujourd'hui elle doit se projeter dans l'avenir par une mutation globale de son organisation et de son fonctionnement afin de relever les nombreux défis qui se présentent à elle. C'est pour cela qu'elle a lancé une stratégie de développement à l'horizon 2030 afin de définir, une vision claire et partagée, une organisation flexible, robuste et efficace et enfin des modes de management moderne.

Pour faire face à cette impérieuse nécessité de transformation et aux nombreux défis à relever, SONATRACH dispose de nombreux atouts et un potentiel considérable, et a conçu une véritable stratégie et une réorganisation profonde de sa macrostructure pour renforcer la structure et les compétences de chaque activité.

Nous avons jugé indispensable d'aborder la nouvelle organisation de la macrostructure de SONATRACH décidée le 19 juin 2018, qui constitue un changement organisationnel global pour la Société ainsi que pour son personnel, avant de passer à l'étape d'audit du processus d'implication et d'assimilation de ses changements.

Ce chapitre portera dans la première section sur l'Organisation générale de SONATRACH, puis Dans la seconde et la dernière section nous présenterons l'organisation des deux directions d'accueil où notre étude de cas a été effectuée à s'avoir, la direction Corporate Stratégie, Planification, Economie (DCP SPE) et la Direction Audit et Risques (ADR), la démarche d'audit de l'organisme que nous avons suivie pour mener notre mission Sans pour autant oublier d'éclaircir et donner un aperçu sur la nouvelle stratégie de transformation de SONATRACH (SH 2030)

Section 01 : Organisation de la macrostructure de SONATRACH

SONATRACH intervient dans l'exploitation, la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés, elle se développe encore dans les activités de la pétrochimie, de raffinage, de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer...

Nous débuterons cette section par un bref historique de la Société, puis nous énumérerons ses principales missions, ses structures fonctionnelles et les activités opérationnelles.

1. Historique de SONATRACH

La société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation (SONATRACH) a été créée le 31/12/1963 par décret N° 63/491 paru dans le journal officiel le 10/01/1964.

Le 22 septembre 1966, le décret présidentiel (N°66/292) apportant les premières modifications des statuts de SONATRACH.

Les missions de SONATRACH, limitées à la gestion des pipelines et à la commercialisation, en suite sont élargies à la recherche, à la production et à la transformation des hydrocarbures. SONATRACH devient la société nationale de recherche, production, transport, transformation et commercialisation des hydrocarbures.

En Février 1973, La nationalisation des hydrocarbures inscrit la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique :

Une planification de plus en plus rigoureuse est mise en place, les objectifs de SONATRACH portent sur 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.

De 1980 à 1985, SONATRACH s'engage selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui aboutit à la création de 17 entreprises :

SONATRACH passe d'une entreprise de 33 personnes en 1963 avec pour objectif principal le transport et la commercialisation des hydrocarbures, croît et évolue à une entreprise de plus de 103.300 travailleurs en 1981 avec un domaine d'activité englobant la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures ;

De 1986 à 1990, la loi de 86/14 du 19 août 1986 définit les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures permettant à SONATRACH de s'ouvrir au partenariat :

De 1991 à 1999, Les amendements introduits par la loi 91/01 en décembre 1991, permettent aux sociétés étrangères activant notamment dans le domaine gazier, la récupération des fonds investis et leur accordant une rémunération équitable pour les efforts consentis Plus de 130 compagnies pétrolières dont les majors, nouent contact avec SONATRACH et 26 contrats de recherche et de prospection sont signés durant les 2 années qui suivent le nouveau cadre institutionnel ;

En 2014, SONATRACH est la première entreprise à se lancer dans la production de gaz de schiste sur le sol algérien, à la suite de l'accord donné par le gouvernement le 21 mai 2014 concernant l'exploitation des hydrocarbures non conventionnels.

En mars 2016, la SONATRACH et ENI, le géant pétrolier italien, ont signé un accord pour l'exploration offshore de nouvelles ressources pétrolières et gazières.

Le 20 mars 2017 le ministre de l'Énergie nomme A. Ould Kaddour nouveau PDG. Il va vite tirer un bilan négatif de l'état de lieux de SONATRACH, un organigramme inadéquat, d'une absence d'une stratégie à long terme, d'un nombre excessif des filiales.... Il décide alors d'une réorganisation du groupe d'une manière « intelligente », de développer le gaz de schiste.

En mai 2018, SONATRACH annonce qu'elle rachète la raffinerie italienne d'Augusta , l'acquisition de trois terminaux pétroliers en Italie, et signe un accord avec la compagnie pétrolière française Total afin de construire une usine de pétrochimie dans la région d'Arzew.

2. Missions de SONATRACH

Face à l'évolution de l'environnement actuel et à la situation économique mondiale SONATRACH a pour mission :

- La prospection, la recherche, l'exploitation et le développement des gisements de pétrole et gaz naturel ainsi que la reconstitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures ;
- La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre ;
- Le traitement, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés ainsi que leur approvisionnement énergétique à moyen terme ;
- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- Le développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue.

3. Organisation Générale de SONATRACH

Le schéma d'organisation de la macrostructure de SONATRACH s'inscrit dans le cadre de l'évolution de son environnement interne ainsi qu'externe, et au service de ses objectifs :

- Conforter la Direction Générale dans son rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management ;
- Concentrer les structures opérationnelles pour une meilleure synergie en veillant à leur assurer une meilleure efficacité ;
- Permettre une décentralisation accompagnée d'une maîtrise des pouvoirs et d'une clarté en matière de responsabilités dans le cadre de procédures bien établies tout en renforçant le contrôle ;
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire à la conduite et au pilotage des activités dans le but d'assurer l'efficacité globale de l'entreprise.

Le nouveau schéma de la réorganisation de la macrostructure de SONATRACH s'articule autour des structures suivantes : la Direction Générale, les Structures Fonctionnelles Centrales et les Structures Opérationnelles.

3.1. La Direction Générale

La Direction Générale à un rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management.

Le Président Directeur Général est assisté dans l'exercice de ses fonctions¹ :

- D'un **Comité Exécutif** conformément à l'article 11.3 des statuts de SONATRACH ;
- D'un **Secrétariat Général** placé sous l'autorité d'un secrétaire général chargé de la gestion du courrier et des archives de la DG, et du suivi des instructions du Président Directeur Général ;
- D'un **Cabinet** placé sous la responsabilité d'un Directeur de Cabinet chargé de fournir conseil et appui technique au PDG, sur les dossiers particuliers et de définir et de mettre en œuvre une politique de sponsoring et d'investissement social ;
- **Direction Corporate Affairs (CRA)**, chargée du suivi de l'activité des organes sociaux de la Société, du Comité Exécutif, de l'appui au secrétariat de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration ;
- Un **Comité d'Ethique**, chargé de veiller au respect des dispositions du code d'Ethique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la société ;
- **Direction Transformation SH2030 (TRF)**, chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre du plan de transformation de SONATRACH SH2030 ;
- **Direction Audit et Risques (ADR)**, chargée de la gestion et de la conduite des audits et de l'évaluation de l'application de la réglementation et des procédures en vigueur. Elle assure l'animation de la politique de contrôle interne à la société, pilote et coordonne le processus de management des risques ;

¹ Manuel général d'organisation, Décision A-001 (R31), Document interne à SONATRACH.

- **Direction Communication (CMN)**, chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH ;
- **Le service sureté interne d'Etablissement (SIE)** chargé de veiller à la sureté interne de la Société, conformément à la réglementation en vigueur, notamment pour le siège de la société.
- **Les conseillers**

3.2. Les structures Fonctionnelles centrales

Les Structures fonctionnelles centrales ont pour rôle de :

- Elaborer et veiller à l'application des politiques et stratégies de la société ;
- Planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux Structures Opérationnelles de la société ;
- S'affirmer et contribuer, en qualité de centre d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs ;
- Se constituer en sources d'information et contribuer au processus de reporting ;
- Assurer l'information et le reporting... Etc.

3.2.1. La Direction Corporate Stratégie, Planification & Economie « SPE »

La DCP SPE est chargée de l'élaboration des stratégies de développement à moyen et à long termes et de l'évaluation de leur mise en œuvre.

3.2.2. La Direction Corporate Finance « FIN »

La Direction Corporate FIN est chargée d'élaborer les politiques et stratégies dans le domaine des finances, d'évaluer leur mise en œuvre et de veiller à l'information financière.

La Direction Corporate FIN assure les fonctions de finances et comptabilité du siège, contrôle de gestion, Fiscalité patrimoine et assurances, élaboration du budget de fonctionnement et du plan de financement des investissements...

3.2.3. La Direction Corporate Business Development et Marketing « BDM »

La Direction Corporate BDM, est chargée de formuler la stratégie de croissance et de recherche des nouvelles opportunités d'investissement pour la société. Elle a pour mission d'évaluer, de lancer et d'assurer la maturation de nouveaux projets de partenariats dans les activités de base de la société tant en national qu'en

international, ainsi que de mettre en place des stratégies marketing innovantes susceptibles d'attirer de nouveaux investissements et de nouveaux partenaires.

3.2.4. La Direction Corporate Ressources Humaines « RHU »

La Direction Corporate RHU est placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leurs mis en œuvre.

La Direction Corporate RHU assure notamment les fonctions suivantes :

- Le développement et la planification des ressources humaines par la définition de la gestion des talents, définitions des besoins et plans de formation ;
- Gestion du personnel des structures du siège ;
- Réglementation et veille sociale ;
- Rémunération et performance individuelle...

3.2.5. La Direction Centrale Procurèrent et Logistique « P&L »

La Direction Centrale P&L est placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de développer une politique de procurèrent ainsi qu'une chaîne logistique intégrée de la société, permettant d'optimiser les coûts et d'assurer des standards de qualité. La Direction Centrale P&L assure aussi le développement et mise en œuvre de la stratégie d'achat des catégories de biens et services stratégiques, la définition et le suivi de la politique en matière de logistique et gestion des stocks.

3.2.6. La Direction Centrale Ressources Nouvelles « REN »

La Direction Centrale Ressources nouvelles est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources nouvelles, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société. Assure également :

- Le pilotage et l'exploitation des projets dans les énergies renouvelables ;
- Le pilotage et exploitation des projets de ressources non conventionnelles ;
- Pilotage et exploitation des projets de l'offshore.

3.2.7. La Direction Centrale Engineering &Projet Management « EPM »

La Direction Centrale EPM est chargée de gérer les grands projets industriels des activités opérationnelles, depuis la prise de décision finale d'investissement

(FID) de ces projets jusqu'à leur mise en service, ainsi que les projets d'infrastructure de SONATRACH.

3.2.8. La Direction Centrale Juridique « JUR »

La Direction Centrale Juridique est chargée de l'élaboration et l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application. Elle assure notamment le traitement des contentieux à l'international, la constitution et gestion du dépôt légal interne....

La Direction Centrale Juridique est chargée également de l'information, le développement d'une banque de données sur le patrimoine et du reporting.

3.2.9. La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information « DSI »

La Direction Centrale DSI est chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique Informatique et de digitalisation de la Société, des normes et standards en matière de technologies de l'Information et de Système d'information.

La Direction Centrale SI assure notamment la mise en place et gestion d'un système d'information pour soutenir la société dans son fonctionnement, ainsi que la mise en place et le développement d'une politique en matière d'équipement Informatique de la Société.

3.2.10. La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement « HSE »

La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement est chargée d'établir des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail et du contrôle de leur application, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

La Direction Centrale HSE assure également la coordination de la politique de gestion des risques liée à la santé, à la sécurité et à l'environnement, ainsi que le développement des normes et standards dans les domaines de l'environnement.

3.2.11. La Direction Centrale Recherche et Développement « R&D »

La Direction Centrale Recherche et Développement est chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et du développement des technologies dans les métiers de base de la Société.

3.3. Les Activités Opérationnelles

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société. Chaque activité est placée sous l'autorité directe d'un vice-président ; les structures opérationnelles sont organisées comme suit :

3.3.1. Activité Exploration-Production (E&P)

L'Activité E&P est chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

L'activité Amont couvre notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Prospection ;
- Opération d'exploitation ;
- Forage et production ;
- Développement et valorisation des réserves ;
- Gestion des associations ;
- L'organisation de l'Information et reporting de l'Activité

3.3.2. Activité Transport par Canalisations (TRC)

L'Activité TRC est chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisation sous l'autorité d'un vice- président.

L'Activité Transport par Canalisations couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Etudes et développement.

3.3.3. Activité Liquéfaction et séparation (LQS)

L'Activité LQS est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

Cette activité couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Liquéfaction du gaz naturel ;
- Séparation des GPL ;
- Etudes, développement et nouvelles technologies.

3.3.4. Activité Raffinage et Pétrochimie (PRC)

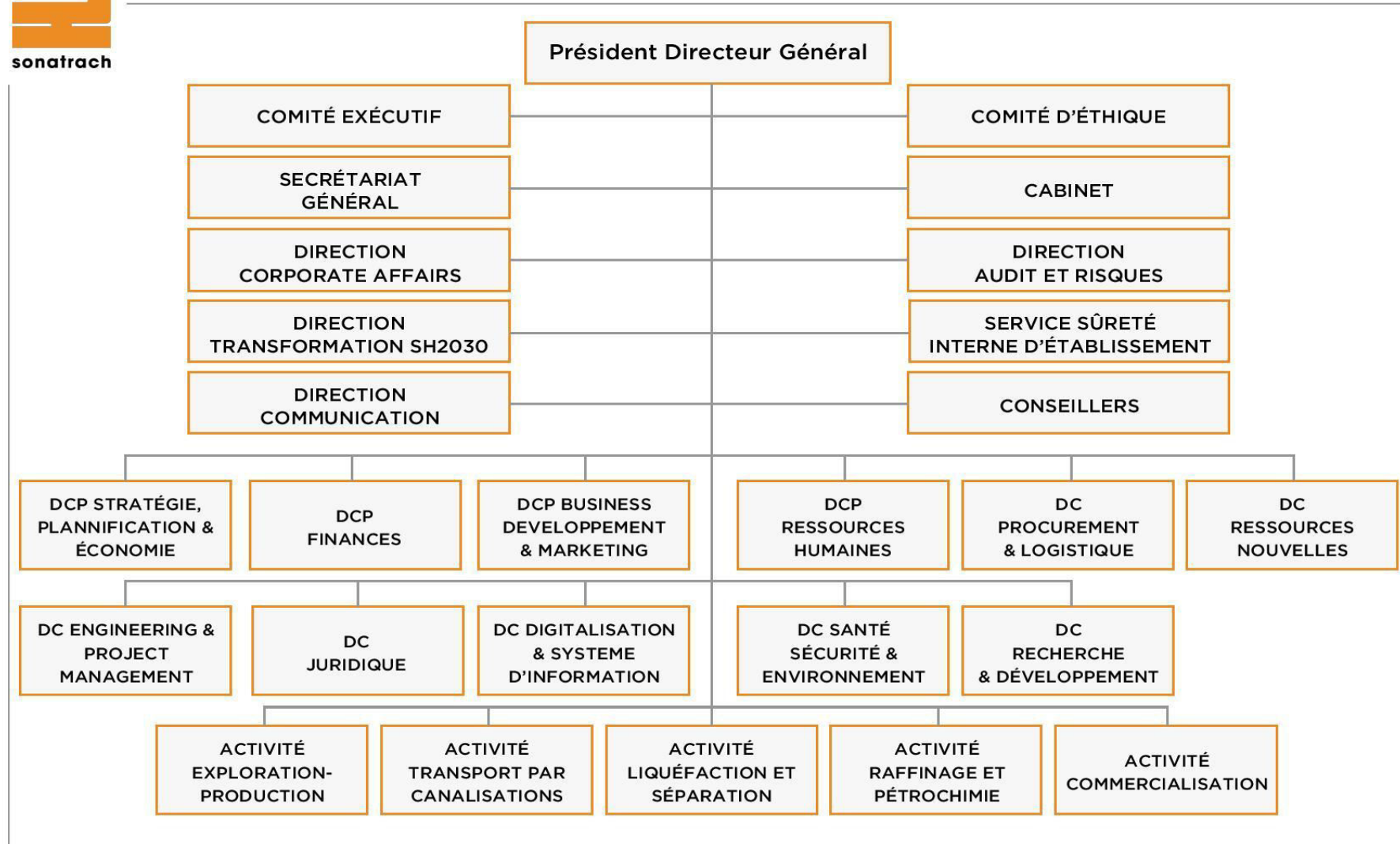
L'activité PRC chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie.

L'activité PRC couvre l'exploitation, notamment le Raffinage du Pétrole Brut et du Condensat, la Pétrochimie, Etudes et Développement.

3.3.5. Activité Commercialisation (COM)

L'Activité COM est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation extérieure des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national. L'activité COM couvre, notamment la Commercialisation extérieure du pétrole brut, des produits pétroliers, la commercialisation Gaz ; Le transport maritime des hydrocarbures ; L'importation des produits pétroliers et pétrochimiques...Etc.

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



Section 02 : Présentation de la DCP Stratégie, Planification, Economie (SPE)

La Direction Corporate Stratégie, Planification, Economie (DCP SPE) est chargée de l'élaboration et le développement à moyen et à long terme et veiller à leur mise en œuvre.

1. Organisation de La DCP SPE

Dans ce qui suit, nous présenterons l'organisation de la SPE

1.1. La Direction Stratégie et Intelligence Economique

La Direction SIE est chargée de la coordination d'études stratégiques, notamment celles impliquant le recours à des consultants externes ; La réalisation de bilans matière à long terme des projets de développement des activités de la Société. Elle assure également la réalisation d'études de prospective énergétique sur le marché national...Etc.

1.2. La Direction Planification

La Direction Planification a pour missions l'organisation, l'animation et la coordination du processus de planification, en particulier les plans à moyen terme et les plans annuels ; Elle se charge également de la coordination et l'élaboration des décisions d'exécution des plans annuels, elle assure la participation à l'élaboration de la note d'orientation générale pour la préparation du plan à moyen terme et du plan annuel...Etc.

1.3. La Direction Gestion de la Performance

La Direction Gestion de la Performance est chargée de l'élaboration des normes et standards en matière de gestion et suivi des performances, leur diffusion et le contrôle de leur mise en œuvre. Elle est chargée également de l'organisation, l'animation, la coordination et le contrôle du processus de gestion et suivi des performances, ainsi que la définition et la mise à jour...Etc.

1.4. La Direction Etudes Economiques et Modèles

La Direction Etudes Economiques et Modèles a pour missions essentielles, la participation à la réalisation des études d'opportunité des projets de la Société, de maturation et des études économiques de projets ; L'élaboration des normes et

standards en matière d'évaluation économique, leur diffusion et le contrôle de leur mise en œuvre.

1.5. La Direction Organisation.

La Direction Organisation assure la définition des règles, normes et procédures générales de gestion et d'administration adaptées aux objectifs et aux spécificités des domaines d'activités de la Société et leur diffusion aux structures concernées.

La Direction Organisation est chargée de l'initiation et la conduite d'études devant permettre à la Société d'identifier et d'adapter les démarches, les principes d'organisation et les logiques de fonctionnement, l'élaboration et l'actualisation des délégations de pouvoirs des cadres dirigeants, aussi la gestion et la tenue à jour du Manuel Général d'Organisation de la Société.

1.6. La Direction Informations Documentaires

La direction Informations Documentaires est chargée de la contribution à la définition d'une politique documentaire et archivistique de la Société et la veille à son respect et application.

Elle contribue également à l'organisation, la valorisation et la préservation des ressources documentaires de la Société et la mise à disposition des utilisateurs d'une documentation de qualité et adaptée à leurs besoins.

1.7. Le Département Administration et Logistique

Le Département Administration et Logistique veille au respect de la législation du travail, la convention collective, le règlement intérieur, les circulaires et les directives en vigueur au sein de la Société, il assure la consolidation et l'élaboration des plans annuels et des plans à moyen terme relatifs aux volets effectifs, formation, exploitation et investissement ainsi que le suivi de leur réalisation (bilans annuels et tableaux de bord périodiques) de la DCP SPE.

1.8. Les Conseils

Les conseils sont chargés d'assister le Vice-Président dans le traitement des dossiers spécifiques liés aux différents domaines de la DCP SPE, et fournir conseils et assistance aux structures de la SPE. Ils contribuent également à l'élaboration des cahiers des charges relatives à l'acquisition d'études et services de conseils et bases de données énergétiques.

2. Missions de la Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie

La DCP SPE a pour missions essentielles :

- L'animation du processus de formulation, d'adoption et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de la Société ;
- L'organisation, l'animation et la coordination du processus de planification, en particulier les plans à moyen terme et les plans annuels, ainsi que le cadrage stratégique de la Société ;
- L'élaboration des études économiques des projets de la Société ;
- La définition des règles, normes et procédures générales de gestion et d'administration, adaptées aux objectifs et aux spécificités des domaines d'activités de la Société ;
- L'assistance dans le domaine d'études, de planification, d'organisation et de procédure.

3. Présentation de la nouvelle Stratégie de SONATRACH « SH2030 »

SONATRACH a lancé l'élaboration d'une nouvelle stratégie à l'horizon 2030 intitulée « SH 2030 » portant modernisation et redéploiement du groupe pétro-gazier sur 15 ans, et même de le hisser parmi les 5 tops meilleures compagnies pétrolières. Cette nouvelle vision développée définit ce que SONATRACH aller devenir, comment et par quel moyen y parvenir pour préparer l'avenir.

Une nouvelle dynamique insufflée par la nouvelle direction emmenée par le PDG vise de faire de SONATRACH une grande société régie par des processus inspirés des grandes multinationales, et qui ne se contente plus de faire des forages et puiser du pétrole.

Pour lancer ce plan stratégique, SONATRACH définit les grands objectifs stratégiques à réaliser, les comportements et valeurs à adopter pour libérer le potentiel, ainsi que les outils à mettre en place pour simplifier, clarifier et dynamiser le fonctionnement de SONATRACH avec rythme et rigueur.

3.1. Associer Ambitions et Focus pour atteindre les sommets

Les ambitions de la SH 2030 visent l'excellence à travers des objectifs stratégiques, quant aux focus consistent à décliner les ambitions en initiatives spécifique pour atteindre les objectifs escomptés.

 Ambition SH 2030 : Deux horizons de temps

- Redresser les fondamentaux de l'Entreprise dans les cinq prochaines années ;
- Passer de la compétence à l'excellence à l'horizon 2030 ;

Pour faire de SONATRACH une des cinq (5) premières compagnies pétrolières et une locomotive pour le développement économique de l'Algérie.

3.1.1. Les grands objectifs stratégiques pour 2030

a) En amont

- Doubler le volume annuel de découvertes (exploration) ;
- Doubler le volume de productivité par Rig (Forage) ;
- 3 milliards Md de manque à gagner par an à éviter (Grands projets).

b) En aval

- Développement d'une industrie pétrochimique ;
- Commercialisation de plus de 50 % du gaz sur de nouveaux marchés et trading ;
- Transition énergétique (solaire) ;
- Raffinage (Réussir les projets RHM3 et conversion de Skikda)

c) A l'international

- Croissance à l'international de gisement à l'étranger par l'accès aux réserves et la valorisation du savoir-faire (métiers et services) ;
- Acquisition de capacité de raffinage à l'étranger et partenariats ;
- Développement d'une capacité de trading internationale en partenariats.

d) Ressources nouvelles

- Augmentation de la production (20bcm en 2030 et 70bcm en 2040) ;
- Maturation forage et développement en partenariat des prospects (Ressources OFFSHORE en méditerranée)

3.1.2. Trois types d'initiatives pour se transformer

a) Plans d'action stratégiques

Les plans d'actions stratégiques élaborés par SONATRACH comportent :

- Stratégie d'exploration, de raffinage, de Pétrochimie et de R&D ;
- Développement de ressources non conventionnelles ;
- Commercialisation liquide et gaz ;
- Développement solaire ;

b) Plans de performance

Une nouvelle direction gestion de Performance a été créée, est rattachée à la Direction Stratégie, Planification et Economie pour gérer les plans de performances établis par le PDG à l'instar de la stratégie SH2030, ses plans de performance regroupent :

- Performance exploration, Forage
- Développement volumes et performance opérationnelle Exploration-Production ;
- Développement de grands Projets ;
- Performance opérationnelle raffinage et Transport par Canalisation (TRC)

c) Organisations, processus et cultures

Une réorganisation de la macrostructure de SONATRACH par création de nouvelles directions et refontes d'autres directions, il s'agit :

- Création de directions centrale Engineering & Project Management (EPM) et Procurement et Logistique (P&L) ;
- Pilotage des holdings ;
- Réorganisation de l'international et transformation Culturelle
- Refonte des processus de Business Planning & Performance Management, des processus d'audit interne, et processus RH ;
- Amélioration de la performance HSE ;
- Refonte des SI et digitalisation.

3.2. Les six (6) valeurs fortes pour libérer le potentiel

Pour bien mener la nouvelle stratégie SH 2030, SONATRACH définit 6 valeurs managériales que chaque manager (qui est un leader du changement) doit adopter pour impliquer son équipe dans le processus du changement. On distingue :

3.2.1. Simplicité

La simplicité consiste à créer des processus plus flexibles et moins bureaucratique pour être plus productifs, et fonctionner avec des buts clairs et précis pour agir efficacement, pour ce faire il faudra : Etablir un mode de fonctionnement simple et flexible, mettre à disposition les outils les plus adaptés pour effectuer les tâches efficacement, s'efforcer à simplifier les procédures ;

3.2.2. Action

Pour bien mener l'action, il s'agit essentiellement de se focaliser sur les actions créatrices de valeurs et accélérer la prise de décision et d'exécution, l'action comprend aussi :

L'orientation de l'équipe vers la recherche du résultat et pas simplement vers l'exécution des tâches, et accorder de l'importance à la prise de décision et s'assurer de son exécution, et maximiser le temps d'action effectif avec le résultat comme seul objectif et réduire le temps passé à préparer les décisions au strict nécessaire :

3.2.3. Délégation

La délégation permet de donner à ses collaborateurs l'autonomie nécessaire à l'exécution de leurs tâches, et responsabiliser chaque membre de l'équipe sur ses sujets, les déléguer sur les pouvoirs décisionnels.

La valeur de délégation permet également de repérer les personnes à potentiel, notamment les jeunes, et veiller à leur développement ;

3.2.4. Initiative

Permettre la prise d'initiative pour favoriser l'innovation, et accepter l'échec et en tirer des enseignements. L'initiative incite à écouter et respecter les propositions de chacun, et encourager les équipes à prendre des initiatives en leur donnant confiance, mettre en avant la prise d'initiative individuelle et la citer comme une bonne pratique, communiquer intensément et embarquer les collaborateurs sur de nouveaux projets.

3.2.5. Communication

- Les leaders du changement de SONATRACH s'assurent du bon partage des informations, des décisions et des responsabilités dans l'équipe ;
- Sont chargés de comprendre les raisons des décisions prises, les communiquer explicitement et expliquent la stratégie de l'Entreprise aux collaborateurs ;
- Facilitent la transmission de l'information et argumentent les propositions.

3.2.6. Collaboration

La sixième (6ème) et dernière valeur du leadership consiste à favoriser l'échange de connaissances et de s'avoir faire et encourage l'entraide et la collaboration entre collègues équipes, départements ou services pour la réussite du

projet. Communiquer tout problème ou risque qui pourra affecter un collaborateur ou l'équipe.

3.3. Outils à mettre en place

La réussite d'un projet est un processus cyclique qui exige rigueur et rythme, pour cela que SONATRACH met en place des dispositifs et outils pour simplifier, clarifié, dynamiser le fonctionnement de l'équipe, on pourra énumérer essentiellement :

- Standard personnel du leadership qui décrit la routine managériale qui prend la forme d'une série de sept (7) questions à se poser chaque jour ;
- Dialogue de performance à haute performance permettent d'ancrer la performance au quotidien, ils sont impulsés par les managers et se répercutent en cascade a tous les échelons de l'organisation ;
- Une Direction TRF pour piloter l'avancement de la transformation, elle est directement rattachée au PDG, est chargée de vérifier l'avancement de la transformation et aider à lever les blocages potentiels, anticiper les risques de dérapage et de prendre les mesures requises et travailler main dans la main avec les chefs de projet qui disposent d'interlocuteurs avec qui ils tiennent les points d'avancement et avec qu'ils peuvent contacter dès qu'ils en éprouvent le besoin.

Section 03 : Présentation de la Direction Audit et Risques (ADR)

La Direction Audit et Risques est chargée de l'élaboration des politiques d'audit et du contrôle ainsi que de leur application, et de la gestion des risques sous l'autorité d'un directeur.

Il est à noter le caractère récent de la direction d'audit en tant que tel, SONATRACH a été parmi les premières entreprises algériennes à ressentir la nécessité de se doter d'un moyen d'autocontrôle afin d'assurer une meilleure sécurisation de son patrimoine.

1. Organisation de la Direction Audit et Risques

Nous présenterons dans ce qui suit l'évolution de la Direction ADR, les missions essentielles qui lui sont dévolues ainsi que l'organisation de la direction.

1.1. Aperçu historique sur l'évolution de l'audit a SONATRACH

C'est dans la fin des années 70 qu'une structure d'audit a été mise en place sous la responsabilité à SONATRACH par la Direction Centrale Finance dans les années 90. Les objectifs du groupe, en matière d'audit consistent en faire un outil d'amélioration de la gestion dans toutes ses dimensions et un vivier de cadres à fort potentiels pour l'ensemble du groupe.

En 2015 la dénomination a été changée par la Direction Audit et Conformité, puis le 11 Août 2016 cette Direction a été réorganisée par activités/métiers et ce, pour répondre aux objectifs de la Direction Générale.

En application des dispositions de la décision A-001 du 19 juin 2018, portant organisation de la macrostructure de SONATRACH, la Direction Audit et Conformité est désormais dénommée Direction Audit et Risques « ADR ».

1.2. L'organisation de la Direction Audit et Risques

La Direction Audit et Risques (ADR) est placée sous l'autorité d'un PDG. Elle est chargée de l'élaboration des politiques d'audit et du contrôle ainsi que de leur application.

Conformément à son organisation approuvée par le Président Directeur Général de SONATRACH le 17 décembre 2018, cette direction est organisée comme suit :

1.2.1. Une Direction Développement, Qualité et Reporting

La Direction Développement, Qualité et Reporting est chargée de la définition et l'actualisation des référentiels et procédures d'audit propres à SONATRACH et ses filiales, sur la base des normes et standards de la profession, et la veille sur leur diffusion, compréhension et application, elle assure également l'animation et la contribution au processus d'élaboration du Plan annuel d'audit sur la base d'une approche basée sur la cartographie des risques.

1.2.2. Les Directions Audit Interne Activités et structures du siège

Les Directions AI Activités et structures du siège ont pour missions essentielles : L'élaboration et la proposition d'un Plan Annuel d'AI, son exécution en conformité avec les procédures, règles et Référentiels de l'AI de SONATRACH ; La veille à la qualité des rapports d'audit et au respect des délais de leur transmission ; Contribution à l'identification des besoins en formation du collectif Audit et au développement des compétences ;

1.2.3. La Direction Audit des Coûts des Associations dans l'amont pétrolier et Gazier

La Direction ACA a pour missions essentielles : L'élaboration et la réalisation d'un plan d'audit annuel des coûts des associations dans les délais requis, la veille à la qualité des rapports d'audit et au respect des délais de leurs transmissions, ainsi que la veille au respect de l'application du processus d'évaluation des équipes d'audit, en conformité avec le Référentiel de compétence de la fonction Audit Interne de SONATRACH

1.2.4. La Direction Risques

La Direction Risques est chargée de l'élaboration de la Politique de gestion des risques au sein de SONATRACH et l'adoption d'un référentiel de gestion des risques de SONATRACH, elle assure également le suivi de la mise en œuvre des recommandations pour la prévention des risques afin de répondre aux réglementations réglementaires ;

1.2.5. Le Groupe Administration et Logistique

Le Groupe Administrations et Logistique a pour missions, la veille au respect de la législation de travail, la convention collective, le règlement intérieur, les

circulaires et directives en vigueur au sein de la société, le contrôle des factures inhérentes aux activités de la Direction Audit et Risques ainsi que la programmation et l'organisation des démarches inhérentes aux déplacement du collectif Audit et Risques... Etc.

1.2.6. Les Assistants

Les assistants sont chargés d'assister et conseiller le Directeur Audit et Risques dans la définition et la mise en œuvre des politiques stratégiques et objectifs à atteindre par l'ADR, et procèdent, à la demande du directeur d'Audit et risques, à la revue des rapports d'audit et à l'élaboration de leur synthèse, ils participent à l'appréciation des résultats généraux de l'activité Audit Interne et Risques et proposer des actions d'amélioration...Etc.

2. La conduite d'une mission d'audit à SONATRACH

Dans ce qui suit, nous listerons les étapes de la démarche d'audit de SONATRACH,

2.1. Préparation de la mission

La préparation de la mission passe par les étapes suivantes.

2.1.1. Le choix de l'équipe d'audit

Comme souligné par les normes, la réalisation d'une mission d'audit requiert compétence et conscience professionnelle.

Une équipe constituée en moyenne, sous la responsabilité d'un superviseur lui consacrant une partie de son temps hebdomadaire, d'un chef de mission et deux ou trois auditeurs. Il par ailleurs d'adjoindre à chaque mission des débutants de façon à les initier très tôt aux difficultés et réalité du terrain pour leur fonction.

Le responsable de l'audit interne ou la personne à qui cette responsabilité a été déléguée, doit s'assurer pour chaque mission que :

- L'équipe d'auditeurs désignée possède collectivement les connaissances, le savoir-faire et les compétences nécessaires pour mener correctement la mission.
- Le dimensionnement de l'équipe affectée à la mission, en nombre de personnes, est adapté à l'ampleur ou la complexité du sujet.

Si ces conditions ne sont pas atteintes pour s'acquitter en tout ou partie de la mission, déléguée doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées, soit sur ses ressources propres, soit en faisant appel à des ressources extérieures.

2.1.2. La lettre de mission

La lettre de mission constitue la matérialisation du mandat donné par la direction générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs.

Au plus tard 15 jours avant le démarrage de la mission d'audit, le directeur d'audit adresse au(x) responsable(x) concerné(s) une « lettre de mission » sous forme de courrier (électronique, fax...) pour informer les audités qu'un audit va être réalisé.

Cette lettre de mission annonce l'audit, sa date de début, sa durée prévue ainsi que le nom de chef de mission et des auditeurs qui vont intervenir. Elle fait référence au plan d'audit approuvé par le président.

Une copie de la lettre de mission est conservée dans la section « préparation de la mission » du dossier de l'audit interne.

2.1.3. L'étude préliminaire

Préalablement à la réalisation de la mission « la phase de vérification », les auditeurs internes étudient toutes les informations utiles concernant la société, la structure et / ou les activités à auditer. Ces travaux vont permettre de constituer un référentiel du domaine à auditer, de mener une analyse des risques et de préciser le(s) objectif(s) de l'audit.

L'étude préliminaire peut se faire, exceptionnellement par téléphone, mais implique généralement un travail de terrain. Comme il s'agit du premier contact avec l'audité (même si on le connaît) concernant la mission prévue, ce contact peut s'avérer déterminant pour la suite et la bonne fin de la mission, les discussions, digressions et les observations « physiques » constituent un excellent investissement.

A l'issue de cette étape, il peut être décidé de réorienter la mission initialement prévue, redimensionner l'équipe et le temps à y consacrer, à sursoir, voire à abandonner cette mission (objectif atteint par la seule étude préliminaire, sujet ayant perdu tout intérêt...).

Les motivations ayant conduit à mettre fin à une mission ou la replanifier sont cosignées dans un rapport ou une note explicative figure dans le dossier de la mission avec les papiers de travail et documents constitués ou collectés lors de l'étude préliminaire.

2.1.4. Prise de connaissance

L'étude préliminaire initialisée par le responsable fonctionnel de la mission selon la complexité de la mission à réaliser consiste à :

- Préciser le champ de l'audit avec ses commanditaires si des questions subsistent ;
- Identifier les personnes à rencontrer ;
- Collecter la documentation les disciplines à auditer et sur les techniques d'audit existantes ;
- Consulter les bases documentaires de l'entreprise, procédures, etc...
- Collecter et consulter les rapports d'audit antérieurs et autres analyse du sujet audité ;
- Obtenir des informations chiffrées ou caractéristique du/des domaine(s) audité(s) ;
- Collecter et adapter ou créer le(s) programme(s) de travail.

2.1.5. Entretien avec le management de l'entité auditée

Avant de démarrer l'audit, le responsable fonctionnel de la mission doit toujours programmer un entretien d'ajustement avec les responsables de la structure à auditer afin de :

- Concerter sur l'intérêt et les objectifs de la mission d'audit à réaliser et en définir les grandes lignes (attendus, périmètre, calendrier...) ;
- Discuter la coordination de l'audit avec le fonctionnement opérationnel de l'entité auditée ;
- Collecter toute information analytique actualisée/ complémentaire/ additionnelles significative ;
- S'accorder sur les objectifs clés de la fonction/ activité auditée ;
- Recueillir auprès du management son auto-évaluation succincte du domaine devant être auditée.

2.1.6. Tableau des risques.

Le tableau définitif des risques conclut la phase d'analyse des risques et a pour objectif de faire un état des lieux estimatif des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux détaillés. Pour le réaliser il faut :

- Découper l'activité en tâches élémentaires.
- Indiquer en face de chacune des tâches quel est son objectif (à quoi sert-elle ?)
- En face de chaque tâche des objectifs qui lui sont assignés, l'auditeur interne va estimer les risques encourus : que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou non faite ?
- Evaluer sommairement le risque (en termes d'impact produit et de probabilité de survenance) attaché à la tâche (forte, moyenne ou faible)
- Rappeler en face de chacun des risques, quel est le dispositif ou quels sont les dispositifs de contrôle interne que devrait trouver pour faire échec au risque identifié.
- Indiquer si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non).

2.1.7. Note d'orientation

La note d'orientation, rédigée par le chef de mission et revue par son responsable, définit et formalise les axes d'investigation de la mission et ses limites : elle les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le commanditaire et les audités.

A la fin de la phase d'étude de la mission et juste avant que ne démarre la phase de vérification de l'audit, un document synthétique présenté dans une « note d'orientation », les objectifs poursuivis et les zones de risques que les auditeurs vont examiner. Il délimite ainsi précisément le champ de l'intervention.

2.1.8. Préparation du programme de travail :

Le programme de travail s'établit sur la base de la note d'orientation. Il est destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs. Le programme doit être revu et validé avant le démarrage des travaux sur le terrain par la hiérarchie de la mission et conservé dans la section « préparation de la mission » du dossier de mission.

2.2. Réalisation de la mission

2.2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture se tient chez l'audité, sur le lieu de mission il participe :

- Le responsable des audités (Directeur, Chef de Département, Chef de service...)
- La hiérarchie de la mission et/ou un responsable de la direction de l'audit interne

- L'équipe d'audit ;

Les points à aborder par la hiérarchie de la mission lors de cette réunion sont les suivant :

- Présenter les auditeurs, leur expérience, leur fonction ;
- Demander à l'encadrement des audités de présenter les audités et leur fonction
- Exposer/rappeler la définition de la fonction Audit interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la charte ;
- Annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter de la note d'orientation en prenant en compte les éventuelles remarques des audités ;
- Affiner la logistique (quel bureau, horaires, ligne téléphonique, espace de rangement sécurisé ...) ;
- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes.

2.2.2. Les tests d'audit sur le terrain

Le travail sur le terrain consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme de travail en utilisant les outils d'audit interne adéquats comme : mener des entretiens, élaborer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, interroger des fichiers informatiques et établir les papiers de travail... Etc.

- Les conclusions des tests sont rédigées dans une « Feuille de couverture de test ».
- Les synthèses des entretiens sont rédigées dans un « compte-rendu d'entretien ».
- Ces documents doivent également être archivés dans la section « réalisation de la mission » du dossier de la mission.
- Les documents de travail électroniques doivent faire référence, chaque fois que possible, aux documents de travail papiers, et réciproquement.

2.2.3. La formalisation des constats et présentation auprès des audités :

Après chaque étape de travail, des conclusions partielles sont rédigées par l'auditeur sous forme de FRAP (feuille de révélation et d'analyse des problèmes). Ce sont les constats des déficiences identifiées. Les F.R.A.P sont conservées dans la section « réalisation de la mission » du dossier de mission.

2.2.4. La réunion de clôture de phase de vérification

Une réunion doit être tenue entre le responsable de la mission et les auditeurs afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points du programme de travail ont été traités et de clôturer la phase de vérification.

Les participants à la réunion de clôture sont les mêmes que la réunion d'ouverture.

Les points à aborder par la hiérarchie de la mission lors de cette réunion sont :

- Remercier les audités, pour leur accueil et coopération lors de la mission ;
- Présenter les constats qui ont été validés avec les différents échelons d'audit ;
- Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires ;
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission ;
- Décrire le déroulement des phases suivantes.

2.3. Conclusion de la mission

2.3.1. Le projet de rapport d'audit

Il est recommandé que l'essentiel voire la totalité du projet de rapport formalisant ses constats et recommandations soit rédigé en cours de mission et avant la tenue de la réunion de clôture (de phase de vérification).

Le rapport constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements identifiés au cours de la mission. Il est pour les responsables l'occasion d'affiner, voire de remettre en cause les méthodes de gestion de leurs domaines d'activités.

Le projet de rapport est diffusé aux responsables concernés par le champ de l'audit. Il reprend la forme des fiches (FRAP) rédigées à la fin de la phase de vérification et comporte à la suite de l'exposition des problèmes (faits, causes et conséquences) des recommandations adaptées à l'attention des responsables.

2.3.2. La réunion de retour d'expérience (REX)

Dès le retour de mission, il est requis des Auditeurs de discuter avec leur hiérarchie des événements, faits et observations remarquables (positives, négative ou connexes) afin de définir rapidement la suite à donner à chaque situation.

2.3.3. La réunion validation

Une réunion de validation est tenue entre audités et auditeurs, selon les circonstances en présence (facultative) du commanditaire, au cours de laquelle tous les aspects du projet de rapport sont discutés.

L'objectif de la validation est d'intégrer la réponse de l'audité dans le rapport et d'obtenir son accord tacite pour les observations et axes de recommandations proposées. L'accord formel viendra de la réponse de l'audité au « projet » de rapport permettant de s'assurer qu'il n'y a pas eu d'interprétation involontaire des faits ou d'ambiguïtés dans la formulation de leur restitution, pour permettre à l'audité d'exercer son droit de réponse et pour recueillir le plan d'action qu'il s'engage à mettre en œuvre.

2.3.4. Le rapport définitif

Le projet de rapport après la réunion de validation et mise à jour constitue le « Rapport Définitif ». Il se compose d'une synthèse destinée à être lue par les dirigeants, des fiches FRAP examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataires précisant la position des audités et constituant de fait leur première réponse à l'audit.

Le rapport est envoyé aux responsables audités en charge de mettre en œuvre les plans d'actions, à leur supérieur hiérarchique membre du Comité Exécutif ainsi qu'au PDG.

Le rapport d'audit matérialise, il est recommandé à ses destinataires de ne pas étendre sa diffusion car il contient des informations confidentielles et son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit n'est pas neutre :

- Il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.
- Il contient des recommandations en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée, une équivalente ou une meilleure. Après lecture ou sur demande du Directeur Audit et Risque, le Président Directeur Général peut inscrire l'examen du rapport à l'ordre du jour d'un Comité Exécutif ou d'une réunion thématique avec, selon besoin la présence des

responsables audités et de l'équipe d'audit. Seule les commanditaires et le Président Directeur Général peuvent décider d'une diffusion plus large du rapport.

Conclusion

Nous avons traité dans ce chapitre la réorganisation de SONATRACH en profondeur, dans ce cadre, de nouvelles structures centrales ont été mises en place au sein même des activités. La communication du groupe est notamment élevée au rang de Direction.

Une nouvelle Direction Transformation de la SH 2030 a été créée, elle entreprend de simplifier les activités et de moderniser le management du Groupe avec la création notamment d'une Direction Corporate pour répondre aux nouveaux enjeux stratégiques.

La nouvelle organisation passe ainsi de 4 à 5 activités, le pôle aval (LRP) est scindée en deux entités distinctes, la première reprenant les activités Liquéfaction et Séparation et la seconde, les activités Raffinage et Pétrochimie. Cette création permet d'ériger l'activité Raffinage-Pétrochimie en une entité à part entière qui aura notamment en charge les nouveaux projets en cours d'implémentation et de développement.

SONATRACH s'inscrit dans une nouvelle dynamique plus agile et efficace dans son organisation et son fonctionnement pour affronter les différents défis qui se présentent à elle, pour y parvenir et réussir cette transformation l'implication et l'adhésion de tous les collaborateurs est indispensable pour bâtir cette stratégie de transformation.

SONATRACH place l'Humain au cœur de sa stratégie, et la gestion des ressources humaines comme est une priorité forte pour répondre aux besoins en personnels qualifiés du Groupe. Le PDG a signalé que fondamentalement l'année 2019, sera celle de la mise en œuvre du processus de réforme des RH, maintenir et consolider l'implication du personnel vis-à-vis du système organisationnel, constitue l'une des conditions de réussite des changements survenant dans l'entreprise.

Nous tenterons de mener une étude de cas dans le chapitre qui suit sur le processus d'implication des employés de SONATRACH. Mesurer l'implication du personnel, savoir comment ce dernier s'implique et par quels moyens.

Introduction

Afin de mettre en épreuve, les concepts développés dans la partie théorique de base, et après une présentation générale de la nouvelle macrostructure de SONATRACH (Direction SPE et la Direction Audit et Risques ou notre stage a été effectué) et présenter brièvement la nouvelle stratégie de SONTRACH (intitulée SH 2030); Nous avons opté pour une étude empirique au sein de la Direction Générale de SONATRACH pour vérifier le cœur de notre problématique a l'effet d'enrichir et d'apporter des éléments de réponse pour notre étude.

Le choix de la Société SONATRACH, comme terrain d'investigation, était bien réfléchi et s'argumente par le fait que SONATARCH est parmi les meilleures entreprises nationales qui investit autant dans le capital humain, et vu l'ampleur et la diversité des changements qu'a connu l'entreprise, fera pour nous un cas idéal de recherche, sans négliger la disposition de toute une direction d'audit au sein de l'Entreprise pour bien mener notre mission d'audit du processus d'implication.

Nous avons donc tenté de réaliser une mission d'audit du processus d'implication en respectant les trois (03) phases et les étapes d'une mission d'audit de l'Entreprise à savoir : la phase de préparation, de réalisation et de conclusion. En soulignant l'intérêt de mener une démarche quantitative, centrée sur l'élaboration d'un questionnaire distribué pour cent (100) employés au sein de la DG, afin d'apprécier leur comportement et attitude vis-à-vis du changement et le niveau de leur implication. Cette démarche quantitative est précédée par une démarche qualitative à l'aide d'un guide d'entretien comme moyens de vérification de l'audit pour mieux cerner le contexte de la démarche.

L'objet de ce chapitre est de comprendre si SONATARCH élabore et met en œuvres des moyens et des dispositions pour impliquer son personnel dans des situations de changements, et comprendre comment le personnel s'implique à travers ses attitudes et comportement, et cela en nous basant sur une démarche d'audit afin d'évaluer et apprécier le niveau d'implication du personnel de l'Entreprise.

1. Codification de la mission et Indexation du dossier de la mission

1.1 Codification de la mission

La codification des missions inscrit dans le plan d'audit, est une étape réaliser après la notification du plan d'audit, en effet chaque thème de mission à un code constitué de 5 positions, et on doit codifier notre mission comme suit :

- Position N° 1 : caractérise l'année de la réalisation de la mission : **(19)**
- Position N° 2: Détermine l'origine de la mission, Planifiée (P) ou Commanditée (C) : *Dans notre cas, c'est une mission planifiée : 'P'.*
- Position N° 3 : Détermine le numéro séquentiel de la mission suivant son classement dans la réalisation du plan d'audit : *Pour notre mission est : 019.*
- Position N° 4 : Détermine la Direction en charge de réaliser le plan et / ou missions d'audit : *Dans notre cas, cette mission est confiée à la Direction Audit et Risques et Direction Planification, Economie (SPE).*
- Position N° 5 : Détermine la structure auditée : *Il s'agit ici de la Direction Ressources Humaines, au quelle est rattachée la Direction formation, et de la Direction Communication Donc on met 'RHU' et 'CMN'*

De ce qui précède nous ressortirons le code de notre mission qui est le suivant : 19-P-003-ADR-RHU-CMN.

1.2 Indexation du dossier de la mission

Pour une bonne compréhension du dossier de mission, les documents sont classés dans : Un chrono subdivisé en quatre (3) chapitres codifiés comme suit :

- **Chapitre 1 : Planification (code 100) :**
 - 110 : Lettre de mission ;
 - 120 : Eléments de prise de connaissance ;
 - 130 : compte rendu de réunion de lancement ;
 - 140 : Tableau des risques ;
 - 150 : Notes d'orientations ;
 - 160 : Programme de travail ;

- **Chapitre 2 : Réalisation (code 200) :**
 - 210 : Compte-rendu de réunion d'ouverture ;
 - 220 : Papiers de travaux constitués des ;
 - 220-X : Feuilles de teste ;
 - 220- Z : compte-rendu d'entretien ;
 - 230 : Compte-rendu de réunion de clôture (restitution orale finale) ;
 - 240 : Notes de revue/supervision.
- **Chapitre 3 : Clôture (code 300) :**
 - 310 : Rapport définitif ;
 - 320 : Suivi du plan d'action.

2. Déclenchement de la mission

2.1 Nature de l'audit

Audit du processus d'implication et assimilation au changement : c'est un audit de première partie (audit interne) préalablement programmé (planifié).

2.2 Objectifs de l'audit

- Apprécier l'adéquation des orientations stratégique retenues par la SPE, CMN et RHU par rapport à la politique de l'Entreprise en termes de formation et de communication ;
- S'assurer de la mise en place et la consistance de la politique de rémunération pour stimuler d'avantage l'implication des parties prenantes à tous les niveaux de l'Organisation ;
- S'assurer de l'adhésion de tous les collaborateurs autour des valeurs d'Entreprise pour bâtir la stratégie mise en place.
- S'assurer de l'existence d'un mode d'évaluation performant du plan de formation des 200 tops et 30 tops managers dans le cadre du développement du leadership ;
- S'assurer de la mise en œuvre de la politique de valorisation des RH en terme de réalisation des programmes de formation à distance par le « E-Learning » dans le cadre du développement des compétences et des savoir-faire ;
- S'assurer de l'existence et la qualité du système de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences pour favoriser l'implication du personnel dans leur travail ;

- S'assurer de la compréhension et la mobilisation du changement partout dans l'Entreprise et sa cohérence avec l'avis des salariés ;
- Vérifier la pertinence et la fiabilité des plans d'actions formel qui détermine les raisons du changement et communique ses objectifs ;
- S'assurer du respect des procédures relatives à l'élaboration des dispositifs et plans de formation en termes de paramètres et délais ainsi que leur vulgarisation :
 - Vérifier l'existence d'une procédure formalisée décrivant le processus d'élaboration des plans de formation, d'apprentissage et de communication ;
 - Décrire le processus d'élaboration du plan annuel de formation et d'apprentissage ;
 - Vérifier l'existence d'un calendrier des travaux d'élaboration du plan de formation et apprentissage mis en place, ainsi que les plans de communication (séminaire, réunion, assemblée...), qui découle du calendrier des travaux de l'élaboration du Plan Ressources Humaines de l'Entreprise arrêté dans le circulaire d'applications N°7.03 R7 du manuel de gestion de l'Entreprise et de son respect.
- S'assurer de l'existence d'un système automatisé permettant le traitement aisé et rapide de l'information par les différentes structures intervenantes dans le processus d'implication du personnel vis-à-vis du changement pour une meilleure adaptation ;
- Vérifier l'existence d'un système automatisé d'élaboration, traitement et consolidation du plan de formation, apprentissage, et de communication ainsi que du suivi des réalisations et tester sa fiabilité.
- Examiner les documents servant de base pour collecter des informations inhérentes au plan annuel (PA) de formation et apprentissage, et de communication, aussi leur conformité aux canevas arrêtés par DRH ;
- S'assurer de l'existence d'un système de reporting et de consolidation performant et répondant aux besoins en termes d'informations et de suivi des réalisations de plan de formation et apprentissage.
- Vérifier que chaque action de formation réalisée est suivie par une évaluation de l'organisme formateur établie par la DRH /CMN.

3. Préparation de la mission

3.1. Choix de l'équipe d'audit

- Superviseur : Lyes KEBAILI ;
- Chef de mission : Atmane TAHIR ;
- Auditeur 1 : Bachir ROUADJIA ;
- Auditeur 2 : Damia LAHCENE ;
- Auditeur 3 : Masilva SOUADIA.

3.1 Lettre de mission

La lettre de mission a été envoyée aux principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs (Voir page 103).

3.2 L'étude préliminaire

- Le contact est formel et a été fait par le responsable fonctionnel de la mission
- Le mode de communication : réunion et email ;

Ce qui nous permet de constituer un référentiel (Voir Tableau des risques, page 107), de mener une analyse de risque et de préciser les objectifs d'audit.

3.3 Prise de connaissance (120)

Lors de la prise de connaissance nous avons pu déterminer les points suivants :

- Le champ de l'audit :
 - Lieu : Alger /Hydra ;
 - Unité : Direction Générale ;
 - Activité : DC RHU et DC CMN

Figure N°05 : Lettre de mission

110	Lettre de mission
	Monsieur le Directeur des Ressources Humaines
Direction Audit et Risques	
N°19 –P-003-ADR-RHU-CMN	Alger, le 06/01/2019
Objet : Mission d'audit	
Dans le cadre de l'exécution du plan d'audit interne, arrêté au titre de l'exercice 2019, Nous vous informons qu'une mission d'audit portant sur thème « Audit du processus d'implication et assimilation au changement » est prévue par la Direction Audit et Risques, au niveau de la Direction Ressources humaines, du 13/01/2019 au 19/02/2019. Cette mission, supervisée par Mr L.K superviseur Audit Interne, sera conduite par Mr A.T, Chef de mission, accompagné(e) de Mr B.R, Melle D.L et Melle M.S Cadres Auditeurs. Les objectifs assignés à cette mission consistent, entre autres, à : - S'assurer de : ▪ La mise en œuvre de la politique de valorisation des Ressources Humaines en matière de développement des connaissances, compétences et savoir-faire notamment par les programmes de formation à distance « E-Learning » ; ▪ L'existence d'un mode d'évaluation performant du plan de formation des tops 30 dirigeants, et top 200 managers dans le cadre du développement du leadership ; ▪ L'existence d'une procédure d'élaboration des plans de formation et de communication sur le changement et de son application. - Vérifier la pertinence et la fiabilité des plans d'actions formelles qui détermine les raisons du changement et communique ses objectifs - S'assurer de la mise en place et la consistance de la politique de rémunération pour stimuler d'avantage l'implication à tous les niveaux de l'Organisation ; - Vérifier l'existence d'un système automatisé d'élaboration, traitement et consolidation du plan de formation, apprentissage, et de communication ainsi que du suivi des réalisations et tester sa fiabilité. A ce titre, nous vous saurions gré de bien vouloir prendre les mesures nécessaires pour mettre à la disposition de l'équipe d'audit les documents et les moyens requis pour le bon déroulement de la mission et de prévoir leur prise en charge. Salutations distinguées. Le Directeur Audit et Risques	

- Les personnes à rencontrer :
 - Directeur de la formation (RHU) ;
 - Directeur stratégie et intelligence économique (SIE)
 - Directeur Planification (SPE) ;
 - Directeur Organisation (SPE)
 - Directeur Communication (CMN)
- Les documents collectés :
 - L'ancien et le nouvel Organigramme de la structure DG, (2015, 2017 et 2018) ;
 - Dossier des missions réalisées durant les exercices précédents relatif au processus de formation et apprentissage et sur les plans de communication ;
 - Réglementations de l'entreprise relative à la formation du personnel ;
 - Manuel des procédures de l'organisme de formation ;
 - Tous les documents relatifs aux plans de formations ;
 - Plans de formations des tops 30 dirigeants et top 200 managers dans le cadre de la stratégie SH 2030 ;
 - Orientations pour l'élaboration du PMT 2019-2023 & Plan annuel ressources humaines ;
 - Gestionnaire des Ressources Humaines ;
 - Plan Annuel (2016) de Gestion (le plus récent) ;
 - Plan annuel de Formation (2019) ;
 - Guide du Leadership en tant qu'acteur du changement, comportant :
 - Plan d'action stratégique de la Stratégie SH 2030 ;
 - Les grands objectifs stratégiques ;
 - Outils et moyens à mettre en place ;
 - Les six (6) valeurs managériales du leadership dans la conduite le changement ;
 - Circulaire d'applications N° 5.002 R8 du manuel de gestion de l'Entreprise et de son respect ;
 - Articles, revues et programmes de séminaires sur la communication et la présentation de la nouvelle stratégie de SONATRACH ;
 - Lettre du PDG adressée aux employés de SONATRACH le changement ;

- Les techniques utilisées :
 - Des entretiens avec cinq (5) Directeurs à s'avoir Planification, Communication, Stratégie, Formation et Directeur Organisation ;
 - La revue des documents interne à l'Entreprise relatifs à la formation, la communication et l'apprentissage ;
 - Questionnaire et sondage ;
 - L'analyse des questionnaires et des documents ;
 - Observation directe ;
 - Rapprochement.

3.4. Entretien avec le management de l'entité auditée

Un entretien d'ajustement est programmé avec les responsables de la structure à auditer en vue de :

- Concerter sur l'intérêt et les objectifs de la mission d'audit à réaliser et en définir les grandes lignes (étendue, périmètre, calendrier...) ;
- Discuter la coordination de l'audit avec le fonctionnement opérationnel de l'entité auditée ;
- Collecter toute information analytique complémentaire ou nécessaire pour la mission ;
- S'accorder sur les objectifs clés du processus audité ;
- Recueillir auprès du management son autoévaluation succincte du domaine avant de l'auditer (son appréciation).

Figure N°06 : Compte-rendu de l'entretien préliminaire avec le management :

130	Compte rendu de l'entretien	Mission : N° 19-P-003-ADR-RHU-CMN Date : 14/01/2019 Document réalisé par : A.T Supervisé par : L.K
		
<u>Rappel des objectifs généraux de la mission</u> ✓ La mission est planifiée. ✓ Objectifs à atteindre : - S'assurer de : ▪ La mise en œuvre de la politique de valorisation des Ressources Humaines en matière de développement des connaissances, compétences et savoir-faire notamment par les programmes de formation à distance « E-Learning » ; ▪ L'existence d'un mode d'évaluation performant du plan de formation des 200 et Top 30 managers dans le cadre du développement du leadership ; ▪ L'existence d'une procédure d'élaboration des plans de formation et de communication sur le changement et de son application. - Vérifier la pertinence et la fiabilité, des plans d'actions formels qui déterminent les raisons du changement et communique ses objectifs - S'assurer de la mise en place et la consistance de la politique de rémunération pour stimuler d'avantage l'implication à tous les niveaux de l'Organisation ; - Vérifier l'existence d'un système automatisé d'élaboration, traitement et consolidation du plan de formation, apprentissage, et de communication ainsi que du suivi des réalisations et tester sa fiabilité.		
<u>Axe et périmètre de travail et d'investigations de l'audit</u> - Les auditeurs ont accès à tous les documents et ont accès à tous les lieux. - Description des objectifs d'audit :		

3.5. Tableaux des Risques

Tableau N°04 : Tableau des Risques



Tableau des risques -140-

Mission : N°19-P-003-ADR-RHU-CMN

Date : 22/01/2019

Document réalisé par : L'équipe d'audit

Supervisé par : L.K

Tâches	Mise en place du changement	S'assurer de l'élaboration des plans d'action pour gérer le changement
Objectif(s)	- Décrire les facteurs majeurs qui ont poussé SONATRACH à mettre en place le changement - Identifier les principaux objectifs poursuivis en termes de formation et de communication - Décrire la nouvelle stratégie mise en place : SH2030	- Vérifier les dispositifs mis en place pour susciter l'implication du personnel (formation et communication) - Apprécier la place accordée aux Ressources humaines dans le processus du changement ;
Risques	- Défaut d'analyse stratégique du changement ; - Changer pour changer ; - Absence de vision ou vision floue du changement ; - Prévention de résultats négatifs Mauvaise interprétation ; - Conflits sur la manière de mettre en place le changement.	- Manque d'anticipation et de prévention ; - Absence d'infléchissement des méthodes ; - Faible implication des acteurs ; - Absence de structure et de méthodes - Résistances au changement
Evaluation (faible, moyen ou fort) inhérent	FORT	FORT
Dispositif de contrôle interne	- Rencontres de sensibilisation et de motivation ; - Mécanismes de Communication interne ; - Evaluer la nécessité et l'ampleur du changement par la définition des étapes et des échéances ; - Adhésion de l'ensemble des employés au changement.	- Communication Interne et partage d'informations ; - Programmes de formation et gestion de carrière ; gestion des compétences ; - Evaluation 360° du leadership ; - Plan de développement Personnel du Leadership.
Constat	Existence des dispositifs de contrôle interne.	Existence des dispositifs de contrôle interne.
Référence papier de travail	CRE-220-Z-1-1	FT-430-X-1-1 CRE-220-Z-2-1

Tâches	Préparation du plan de formation top 30 dirigeants et top 200 managers destiné à former les managers aux valeurs managériales.	Elaboration des plans de formations au niveau de la Direction Formation.
Objectif(s)	- S'assurer de la conformité de la stratégie inhérente à la formation et à la stratégie d'Entreprise en matière de politique ressources humaines (axe de développement des RH) ; - S'assurer de l'existence d'un mode d'évaluation performant du plan de formation des top 30 dirigeants et top 200 managers (dans le cadre du développement du Leadership) ; - S'assurer de la mise en œuvre de la politique de valorisation des RH en terme de réalisation des programmes de formation à distance par le « E-Learning » dans le cadre du développement des compétences et des savoir-faire ; - Apprécier l'adhésion de tous les collaborateurs autour des valeurs d'Entreprise pour bâtir la stratégie mise en place.	- S'assurer du respect des procédures relatives à l'élaboration des dispositifs et plans de formation en termes de paramètres et délais ainsi que leur vulgarisation ; - Vérifier l'existence d'une procédure formalisée décrivant le processus d'élaboration des plans de formation, d'apprentissage et de communication ; - Décrire le processus d'élaboration du plan annuel (PA) de formation ; - Vérifier l'existence d'un calendrier des travaux d'élaboration du plan de formation et apprentissage mis en place, ainsi que les plans de communication.
Risques	- Manque d'outils fiables pour l'évaluation des plans de formations ; - Désengagement et démotivation des employés ; - Risque de déperdition des savoir-faire ; - Absence d'implication et manque de confiance vis-à-vis du projet.	- Non-respect des sessions de formation et le calendrier des travaux de d'élaboration des plans de formations ; - Difficultés à cerner le besoin en formations ; - Risque de chevauchement de tâches et dilution des responsabilités entre les différents acteurs du processus ; - Non-respect de la procédure en vigueur
Evaluation (faible, moyen ou fort)	FORT	FORT
Dispositif de contrôle interne	- Rencontres de sensibilisation et d'orientations relatif à l'élaboration du cadrage stratégique afin d'assurer l'implication des leaders et des opérationnels lors de la déclinaison des objectifs corporate en objectifs opérationnels ; - Formation, communication interne et partage d'information ; - Plan de développement Personnel du Leadership et évaluation 360°	- Procédure écrite décrivant le processus d'élaboration du plan ; - Calendrier des travaux budgétaires définissant le lancement de la campagne, la qualité des intervenants et les délais ; - Note circulaire définissant les délais de transmission des réalisations mensuelles du plan annuel - Note d'orientation pour l'élaboration du PMT 2019-2023 et plan annuel 2019 Ressources Humaines
Constat	Existence des dispositifs de contrôle interne.	Existence des dispositifs de contrôle interne.
Référence papier de travail	FT-220-X-2-1 CRE-220-Z-3-1	FT-220-X-3-1

Tâches	S'assurer de l'existence d'un système permettant le traitement aisé de l'information par les différentes structures intervenantes dans le processus d'implication du personnel.	Suivi des réalisations des dispositifs mis en place pour susciter l'implication du personnel & Reporting.
Objectif(s)	- S'assurer de la mise en place et la consistance de la politique de rémunération pour stimuler d'avantage l'implication des parties prenantes à tous les niveaux de l'Organisation ; - S'assurer de l'existence et de la qualité du système de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ; - Examiner les documents servant de base pour collecter des informations inhérentes au PA de formation et apprentissage et de leur conformité aux canevas arrêtés par DRH	- Vérifier l'existence d'une procédure écrite décrivant le processus de suivi des réalisations en terme de formation et de communication sur les objectifs du changement ; - S'assurer de l'existence d'un système de reporting et de consolidation performant et répondant aux besoins en termes d'informations et de suivi des réalisations de plan de formation, d'apprentissage et de communication.
Risques	- GPEC non fonctionnelle - Dysfonctionnement ou insuffisances dans le système de rémunération (inaptitude de la politique salariale) - Impossibilité de connaître les réalisations des actions de formation et apprentissage en temps opportun ; - Impact sur la fiabilité de l'information communiquée aux managements ;	- Impossibilité d'avoir un Feed back sur les actions de formation des managers et leaderships ; - Non-respect des procédures.
Evaluation (faible, moyen ou fort) inhérent	MODERE	FORT
Dispositifs de contrôle interne	- Note circulaire définissant la fiabilité de l'information communiquée aux managements ; - Qualité de contrôle interne.	- Evaluations périodiques par - Tests ; - Sondages.
Constat	Existence des dispositifs de contrôle interne.	Existence des dispositifs de contrôle interne.
Référence papier de travail	CRE-220-Z-4-1	FT-430-X-4-5-1 CRE-220-Z-5-6-1

Tâches	S'assurer de la mise en place des dispositifs et outils nécessaire pour susciter l'implication du personnel	Mesurer le degré et le niveau d'implication du personnel de SONATRACH a la société
Objectif(s)	- Apprécier l'attitude des employés vis-à-vis du changement (favorable, défavorable) ; - S'assurer de l'appréciation des salariés à propos du changement (cohérence du changement avec l'avis des salariés) ; - Evaluer le degré des résistances au changement au sein de SONATRACH.	- Apprécier le niveau d'implication Affective ressentie par le personnel de SONATRACH ; - Evaluer le niveau d'implication Normative développée par les employés de la société ; - Rechercher le niveau d'implication Calculée du personnel de SONATRACH
Risques	- Adaptation difficile du personnel ; - Désengagement des employés ; - Echec du projet de changement ; - Résistance au changement ;	- Implication faible ; - Non implication du personnel par cause du manque de confiance vis-à-vis du projet ; - Absence de moyens et dispositifs pour favoriser l'implication.
Evaluation (faible, moyen ou fort) inhérent	FORT	MODERE
Dispositifs de contrôle interne	- Mise en place des facteurs de motivations ; - Politique salariale ; - Communication Interne et partage d'information ; - Gestion de carrière et de compétences ; - Plans de formations, séminaires, réunions, assemblée...Etc. - Amélioration des conditions de travail.	- Sondage périodique de mesure de l'implication à travers les différentes échelles de mesure.
Constat	Appliqué	Non Existence des dispositifs de contrôle interne.
Référence papier de travail	FT- 220-X-6-1	FT-430-X-7-1

3.6. Note d'orientation de la mission

Figure N° 07 : Note d'orientation



150

Destinataires : Directeur ADR

Direction Audit et Risques- ADR
N° 19-P-003-ADR-RHU-CMN

Date : 23/01/2019

NOTE D'ORIENTATION

Conformément au plan d'audit 2019 de la Direction Audit et Risques et après prise de connaissance préliminaire du dossier, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous comptons donner pour l'exécution de cette mission.

Mission : « Audit du processus d'implication et assimilation au changement ».

Champ d'action

Nos travaux de vérification seront effectués au sein de la Direction RHU, principalement au niveau du département formation. Touchant ainsi la Direction Communication :

Nous procédons par un lancement de questionnaires et sondages pour un échantillon de 100 salariés ; Ainsi que l'organisation d'entretiens avec 5 Top managers (Directeur) ; et la revue et analyse de documents nécessaire :

Objectifs généraux : Les objectifs de la mission d'audit sont entre autres :

- S'assurer de la mise en œuvre de la politique de valorisation des Ressources Humaines en matière de développement des connaissances, compétences et savoir-faire notamment par les programmes de formation à distance « E-Learning » ;
- S'assurer de l'existence d'un mode d'évaluation performant du plan de formation des 200 et 30 top managers dans le cadre du développement du leadership ;
- S'assurer de l'existence d'une procédure d'élaboration des plans de formation et de communication sur le changement et de son application ;
- Vérifier la pertinence et la fiabilité des plans d'actions formel qui détermine les raisons du changement et communique ses objectifs ;
- S'assurer de la mise en place et la consistance de la politique de rémunération pour stimuler d'avantage l'implication à tous les niveaux de l'Organisation ;

3.7. Préparation du programme de travail

Notre programme de travail s'établit sur la base de la note d'orientation. Il est destiné à Définir, répartir, et suivre les travaux effectués par les auditeurs désignés. Ce dernier doit être validé avant le démarrage des travaux.

Tableau N°05 : Programme de travail

	160 - Programme de Travail			Mission : N° 19-P-003-ADR-RHU-CMN Date : 24/01/2019 Document réalisé par : L'équipe d'audit Supervisé par : L.K	
Objectif		Outils	Intervenants	Réf /P. Travail	Période d'intervention
Etape 1 : Comprendre le projet du changement et la nouvelle Stratégie SH 2030					
Objectif 1 : Mise en place du changement au sein de SONATRACH				27/01/2019	28/01/2019
- Décrire les facteurs majeurs qui ont poussé SONATRACH à mettre en place le changement - Identifier les principaux objectifs poursuivis en termes de formation et de communication - Décrire la nouvelle stratégie mis en place SH2030	Entretiens avec le management de l'entité / Documentation	A.T et M.S	CRE-220-Z-1-1		
Objectifs 2 : S'assurer de l'élaboration des plans d'action pour gérer le changement				29/01/2019	29/01/2019
- Vérifier les dispositifs mis en place pour susciter l'implication du personnel (formation et communication) - Apprécier la place accordée au Ressources humaines dans le processus du changement ; - Apprécier le niveau général des compétences du personnel de SONATRACH	Sondage/ Entretiens/ Questionnaire/	D.C et B.R	FT-220-X-1-1 CRE-220-Z-2-1		
Etape 2 : Elaboration des programmes de communication et des plans de formation					
Objectif 1 : S'assurer de la conformité de la stratégie de formation à la stratégie d'Entreprise en matière de politique ressources humaines (axe de développement des RH)				30/01/2019	31/01/2019

- S'assurer de l'existence d'un mode d'évaluation performant du plan de formation des top 30 dirigeants et top 200 managers (dans le cadre du développement du Leadership). - S'assurer de la mise en œuvre de la politique de valorisation des RH en termes de réalisation des programmes de formation à distance par le « E-Learning » dans le cadre du développement des compétences et des savoir-faire. - Apprécier l'adhésion de tous les collaborateurs autour des valeurs d'Entreprise pour bâtir la stratégie mise en place.	Entretiens/ Rapprochement/ Examen des documents/ Questionnaire	B.R et L.K	FT-220-X-2-1 CRE-220-Z-3-1	
Objectif 2 : S'assurer du respect des procédures relatives à l'élaboration des dispositifs et plans de formation en termes de paramètres et délais ainsi que leur vulgarisation.				03/02/ 2019 04/02 /2019
▪ Vérifier l'existence d'une procédure formalisée décrivant le processus d'élaboration des plans de formation, d'apprentissage et de communication ; ▪ Décrire le processus d'élaboration du plan annuel (PA) de formation et d'apprentissage ▪ Vérifier l'existence d'un calendrier des travaux d'élaboration du plan de formation et apprentissage mis en place, ainsi que les plans de communication (séminaire, réunion, assemblée...), qui découle du calendrier des travaux de l'élaboration du Plan Ressources Humaines de l'Entreprise arrêté dans le circulaire d'applications N°7.03 R7 du manuel de gestion de l'Entreprise et de son respect.	Vérification des documents/ et Rapprochement	D.L Et M.S	FT-220-X- 3-1	
Objectif 3 : S'assurer de l'existence d'un système permettant le traitement aisé de l'information par les différentes structures intervenantes dans le processus d'implication du personnel.				05/02/ 2019 06/02 /2019
- S'assurer de la mise en place et la consistance de la politique de rémunération pour stimuler d'avantage l'implication des parties prenantes à tous les niveaux de l'Organisation - S'assurer de l'existence et de la qualité du système de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) - Examiner les documents servant de base pour collecter des informations inhérentes au PA de formation et apprentissage et de leur conformité aux canevas arrêtés par DRH.	Entretiens/ Démonstration/ Rapprochement/ Vérification des documents	L.K et B.R	FT-220-X-4-1 CRE-220-Z-4-1	
Etape 3 : Suivi des réalisations & Reporting				

Objectif 1 : S'assurer du respect des procédures relatives au suivi des réalisations du plan de formation et apprentissage et de mécanismes de formations en termes de paramètres et délais.				07/02/ 2019	07/02 /2019
- Vérifier l'existence d'une procédure écrite décrivant le processus de suivi des réalisations en terme de formation et de communication sur les objectifs du changement ;	Entretiens/ Vérification des documents	D.L	FT-220-X-5-1 CRE-220-Z-5-1		
Objectif 2 : Mettre en cohérence les orientations stratégiques par rapport à la politique d'Entreprise en termes de formation et de communication ainsi que de leur suivi.				10/02/ 2019	10/02 /2019
- S'assurer de l'existence d'un système de reporting et de consolidation performant et répondant aux besoins en termes d'informations et de suivi des réalisations de plan de formation, d'apprentissage et de communication	Entretiens/ Rapprochement/ Examen des documents	B.R	CRE-220-Z-6-1		
Objectif 3 : S'assurer de la mise en place des dispositifs et outils nécessaire pour susciter l'implication du personnel				11/02 /2019	11/02 /2019
- Apprécier l'attitude des employés vis-à-vis du changement (favorable, défavorable) ; - S'assurer de l'appréciation des salariés à propos du changement (cohérence du changement avec l'avis des salariés) ; - Evaluer le degré des résistances au changement au sein de SONATRACH.	Entretiens / Questionnaire/ Sondage	A.T et M.S	FT-220-X-6-1		
Objectif 4 : Mesurer le degré et le niveau d'implication du personnel de SONATRACH a la société				11/02 /2019	12/02 /2019
- Apprécier le niveau d'implication Affective ressentie par le personnel de SONATRACH ; - Evaluer le niveau d'implication Normative développée par les employés de la société ; - Rechercher le niveau d'implication Calculée du personnel de SONATRACH	L'OCQ de Porter et Allen/ L'échelle d'Allen et Meyer/ Analyse des documents interne/ Sondage	L.K et B.R et M.S	FT-220-X-7-1		

4. Phase de réalisation

4.1. Réunion d'ouverture

Figure N°08 : Compte rendu de réunion d'ouverture

210	Mission : N°19-P-003-ADR-RHU-CMN
	Date : 10/02/2019
	Document réalisé par : A.T
	Supervisé par : L.K
Compte- rendu de réunion d'ouverture	
Participants :	
Audité (es)	Equipe d'Audit
- Mr le Responsable des besoins en formation ; - Mr le Directeur Communication ; - Mr le Directeur formation - Mr le responsable stratégie - Mr le responsable de projet du changement	- Superviseur : L.K ; - Chef de mission : A.T; - Auditeur 1 : B.R; - Auditeur 2 : D.L ; - Auditeur 3 : M. S
Date et heure de réunion : 10/02/2019 à 10h00.	
Lieu : Salle de Réunion	
Les différents points abordés :	
✓ Présentation sommaire des auditeurs, leur expérience et leur fonction, ✓ Présentation de la fonction audit au sein du groupe SONATRACH, ✓ Présentation de la Direction Audit et Conformité et sa nouvelle Organisation, ✓ Rappel des objectifs de la mission, ✓ Faire part de la note d'orientation en prenant compte les éventuelles remarques des audités, ✓ Déroulement prévisionnel de la mission, ✓ Traitement de l'aspect logistique (bureau, horaires de travail, matériel informatique, etc.).	
Conclusions :	
La réunion d'ouverture a pris fin aux alentours de 12h30.	
Signature des audités :	Signature des auditeurs :

4.2. Les tests sur le terrain

Les tests d'audit ont été faits à travers les travaux de vérification et les informations recueillies au niveau des services concernés qui nous ont permis de répondre aux objectifs spécifiques (Prévus dans notre programme de travail).

Les conclusions des tests sont consignées dans des « Feuilles de Tests ».

4.2.1. Compte rendu des entretiens

Figure N°09 : Compte rendu de l'entretien d'audit

	Mission : N° 19-P-003-ADR-RHU-CMN Date : 05/02/2019 Document réalisé par : A.T et M.S Supervisé par : L.K
Direction Audit et Risques-ADR	
Compte rendu des entretiens d'audit -220	
▪ L'entretien avec le Directeur Organisation s'est tenu le 27/01/2019 de 10h00 à 11h30 dans la salle de réunion ; ▪ L'entretien avec le Directeur Stratégie et intelligence Economique s'est tenu le 29/01/2019 de 14h00 à 15h30 dans son bureau. ▪ L'entretien avec le Directeur Formation s'est déroulé dans son bureau le 30/01/2019 de 11h00 à 12h30 ; ▪ L'entretien avec le Directeur Planification s'est tenu le 31/01/2019 de 13h00 à 14h30 dans son bureau. ▪ L'entretien avec le Directeur Communication s'est déroulé dans la salle de réunion le 04/02/2019 de 14h00 15h30.	
Objectifs des entretiens sont entre autres : 1. Décrire les facteurs majeurs qui ont poussé SONATRACH à mettre en place le changement 2. Identifier les principaux objectifs poursuivis en termes de formation et de communication 3. Décrire la nouvelle stratégie : SH 2030 et cadrer le développement du facteur humain lors de l'élaboration de cette stratégie. 4. Apprécier l'adhésion de tous les collaborateurs autour des valeurs d'Entreprise pour bâtir la stratégie mise en place. 5. Apprécier la politique Ressources Humaines de SONATRACH ; 6. S'assurer de la mise en place et la consistance de la politique de rémunération pour stimuler d'avantage l'implication des parties prenantes à tous les niveaux de l'Organisation 7. S'assurer de l'existence et de la qualité du système de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) 8. S'assurer de l'élaboration des plans d'actions et la mise en place des dispositions nécessaires pour susciter l'implication du personnel. 9. S'assurer de l'existence d'une stratégie claire du processus de formation et des mécanismes de communications qui pourront favoriser l'implication ; 10. S'assurer de l'adéquation des orientations stratégiques retenues par la DRH par apport à la politique de SONATRACH en terme de formation et de communication ; 11. S'assurer de l'existence des dispositifs d'évaluation et de suivi des réalisations et d'approbations des différentes étapes du processus d'élaboration et	

d'exécution des programmes de formations et de communications.

Résultats : Les différents entretiens menés avec les directeurs ont porté des éclaircissements et des informations pertinentes et fiables sur le projet du changement ainsi que le processus d'implication du personnel.

1. Les facteurs majeurs qui ont poussé SONATRACH à mettre en place le changement sont d'après les directeurs :
 - Situation de l'Entreprise et sa pérennité, c'est le moteur de l'Economie Algérienne et le gestionnaire de ses ressources, ce qui fait qu'elle a plus de progrès, et la gestion n'est pas appropriée avec la conjoncture actuelle ;
 - Nécessité du changement d'après un diagnostic fait par la société ;
 - Baisse de performance, et du volume de découverte ;
 - Stagnation de la production et baisse des prix ;
 - Intensification de la concurrence ;
 - Nécessité d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement.
2. Les objectifs prioritaires poursuivis :
 - Acquérir une bonne position compétitive sur les marchés concurrentiels (par l'accroissement de la production, l'innovation, la recherche...Etc.)
 - Placer SONATRACH au rang des cinq tops compagnies pétrolières mondiales ;
 - Atteindre les objectifs business fixés pour l'horizon 2030 ;
 - Développer et mettre en place les 6 valeurs managériales du leadership (la simplicité, l'action, délégation, communication, initiative, et coopération) ;
 - Refonte totale des Ressources Humaines ;
 - Mieux valoriser les ressources ;
 - Formations et apprentissage, communication pour accompagner le changement ;
3. La nouvelle Stratégie : SH 2030 consiste essentiellement à améliorer la performance de l'Entreprise à tous les niveaux, elle définit les ambitions et vision de l'Entreprise à l'horizon 2030

Le développement du facteur humain constitue l'une des préoccupations majeures des dirigeants, et un premier objectif si non le projet du changement sera un Echec. Sans les Ressources Humaines rien ne pourra bouger, elles constituent une place centrale à l'Entreprise.

Les Directeurs ont indiqué que l'année 2019 sera essentiellement l'année des Ressources Humaines, Un nouveau système de management mis en œuvre englobant : La Gestion de Carrière, de compétences, de valeurs, de recrutement et enfin la gestion des performances.

4. L'adhésion de tous les collaborateurs est indispensable pour la réussite du changement, l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation caractérise l'attachement de l'individu à son organisation pour agir d'une manière appropriée aux situations délicates et aux nouveaux défis qui se présentent à la société.

D'après les réponses obtenues lors des entretiens, et selon des sondages effectués précédemment, les salariés de SONATRACH manifestent une adhésion forte, chose qui facilitera l'implantation du changement, et l'implication du personnel à tous les niveaux de l'organisation dans le projet du changement et sa conduite. Quant à la nature des relations qui lient le personnel à SONATRACH est un sentiment d'appartenance, d'attachement, et de patriotisme.

5. La politique Ressources Humaines de SONATRACH porte sur l'Excellence professionnelle et managériale, l'Equité et la Transparence qui sont des facteurs clés de la politique de l'Entreprise.

D'après les Directeurs, l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs autour de ces valeurs d'Entreprise, renforce l'unité du groupe pour bâtir sa stratégie de développement. L'Excellence est le maître mot de la nouvelle stratégie de SONATRACH, le plan de transformation du Groupe s'appuie sur l'Equité, ainsi que de la responsabilité de chacun pour agir en faveur du développement de l'Entreprise. Pour ce faire il faudra œuvrer en toute transparence pour susciter l'adhésion de tous autour de ce même projet de transformation.

6. Le système de rémunération, une revue totale de la grille des salaires au sein de SONATRACH par l'individualisation des salaires, des primes pour la réalisation des objectifs, une augmentation de 20% sur le salaire de base des employés, et optimisation des performances pour éviter la déperdition du personnel.
7. La Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEC) n'est pas fonctionnelle à SONATRACH, à la place il existe un système de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH), qui est un outil de pilotage des RH, et ce parce que SONATRACH ne travaille pas avec les compétences mais seulement avec les emplois. Le nouveau SI contient le module de gestion des compétences.

La GPRH consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et plan d'actions cohérents, vise à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins en RH de l'Entreprise tant en terme d'effectif que des emplois de compétences, elle implique le salarié dans le cadre d'un projet de développement individuel

8. Lors du déploiement SONATRACH à élaborer des plans d'actions, à savoir :
 - Un Program Management Office (PMO) ;
 - Système d'information SAP, (Systems, Applications and products for data processing) c'est un PGI qui gère tout le système d'information de SONATRACH ;
 - Gestion des carrières et Système de développement des compétences ;
 - Définitions de nouvelles filières et restructuration de la macrostructure ;
 - E-Learning qui permet la création et la gestion d'actions de formation à distance ;
 - Evaluation des performances ;
 - Assesement Center pour l'évaluation des compétences du personnel.

Quant aux dispositifs mis en place sont essentiellement :

- L'élaboration des programmes de formations de 30 top dirigeants et 200 top managers (qui sont des Directeurs), dans le cadre du développement du leadership, c'est un programme limité dans le temps à 6 mois, qui vise la formation et la préparation de 200 top sur la base de la performance et de l'Excellence, et aux cultures managériales pour diriger l'avenir de SONATRACH et prendre la relève au niveau du management,
- Elaborations des programmes de formations à distance par e-learning, ils permettent de renforcer l'accès à la connaissance et la formation professionnelle continue pour tous les collaborateurs du Groupe ainsi que de développer leurs compétences ;
- Plan de développement personnel du leadership sur lequel il sera évalué en 360°, c'est-à-dire du haut qui est le vice-président, de ses collaborateurs ainsi que de son équipe ;

- Des plans de communications interne (descendantes et ascendantes) tel que les séminaires, Cash-flow interne, réunions, assemblées générales, documentation, messageries...

9. Les Directeurs ont confirmé l'existence d'une politique de processus de formation du leadership et d'une stratégie claire qui peut orienter les pratiques de ce processus.

SONATRACH préconise la formation au cœur de l'Entreprise, comme étant le moteur du développement, permet de mobiliser les individus, propose une vision qui les inspire, pour les rassurer et les motiver. La vision va donner du sens et un but sur lequel les contributions individuelles vont devoir s'aligner.

Le processus de formation est mis en avant par le groupe et il existe de l'organisation et du pilotage nécessaire au bon fonctionnement de ce processus.

10. Une cohérence totale entre les orientations stratégiques retenues par la DRH par apport à la politique de SONATRACH en terme de formation et de communication, Les directeurs de SONATRACH interviewé affirment que l'Entreprise dispose d'une stratégie de développement du facteur humain et social en harmonie avec sa stratégie économique et sa stratégie sociale. Et que les Ressources Humaines constituent ainsi un avantage compétitif pour l'Entreprise et sont le pilier et au cœur de la gestion et de la conduite du changement, et ne doivent en aucun cas être mise à l'écart si l'on veut la réussite du changement.

11. L'existence des dispositifs d'évaluation, et de suivi des réalisations et d'approbations, des différentes étapes du processus d'élaboration et d'exécution des programmes de formations des leaderships à froid et à chaud.

Un audit de la Formation permettra de vérifier l'état d'avancement des programmes de formations et de coaching des leaderships. Une Gestion des stages et de la formation également pour vérifier le bon déroulement des programmes de formations adressées au 200 top managers et 30 top dirigeants pour les impliquer dans le processus du changement, et acquérir les valeurs managériales définies dans la stratégie SH 2030, pour ensuite faire adapter leurs équipes dans le changement et les faire adhérer dans les buts et les valeurs de l'Organisation car l'exemple vient toujours du haut.

12. Appréciation du changement

Le changement est une nécessité avant tout, comme l'ont indiqué les Directeurs, et il est attendu depuis longtemps. Le changement représente une opportunité de développement et de progression pour l'Entreprise, et son avenir dépendra de la réussite ou non de ce changement.

Si le changement vouera à l'échec, l'Entreprise rentre dans un état instable et perturbé, ce qui engendrera un désengagement et démotivation des salariés.

Le Directeur Formation indique que le changement est un outil et non pas un objectif, et changer n'est pas fait pour changer, et il ne suffit pas de changer pour changer, mais plutôt changer pour optimiser, rentabiliser et rendre performant ce que ne l'est pas. Le changement représente un outil avec lequel on procédera pour atteindre les objectifs escomptés, pour cela il faudra savoir le conduire et le gérer d'une manière optimale.

4.2.2. Présentation des résultats du questionnaire de recherche (Check-list)

Nous procéderons dans ce qui suit à la présentation des caractéristiques des questionnés (genre, âge, ancienneté, niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle de chacun) en premier lieu, puis nous passerons à l'élaboration des feuilles de test à travers les différentes réponses obtenues des questionnaires.

a) Caractéristiques des questionnés

Tableaux N°06 : Répartition des enquêtés selon le genre

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	29	40,3 %
Féminin	43	59,7 %
Total	72	100 %

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des données des questionnaires.

Les résultats de ce tableau nous montrent que le sexe féminin est plus majoritaire que le sexe masculin soit un pourcentage de 59.7 % pour le sexe féminin suivi de 40.3 % pour le masculin dans la DG de SONATRACH. L'explication que nous pouvons avancer est que le sexe féminin est orienté vers des postes administratifs plus que le sexe masculin à cause de la nature du travail exercé. Le sexe masculin est plus dominant dans les activités cœur de métiers (réservoir, forage, raffinage, exploration...).

Tableau N°07 : Répartition des enquêtés selon l'âge

Age	Effectifs	Pourcentage
[18 - 28 ans [	4	5.6 %
[29 - 39 ans [	34	47.2 %
[40 - 50 ans [	29	40.3 %
[50 ans et plus [	5	6.9 %
Total	72	100 %

La tendance générale du tableau et du graphe ci-dessus indique que la majorité des employés de notre échantillon a l'âge entre [29 - 39 ans [avec un taux de 47.2 %, vient ensuite la catégorie [40 - 50 ans [, avec un taux de 40.3 %, ensuite vient la tranche d'âge de plus de 50 ans représentent 6.9 %, suivie de 5.6% pour la tranche la plus jeune [18 - 28 ans [.

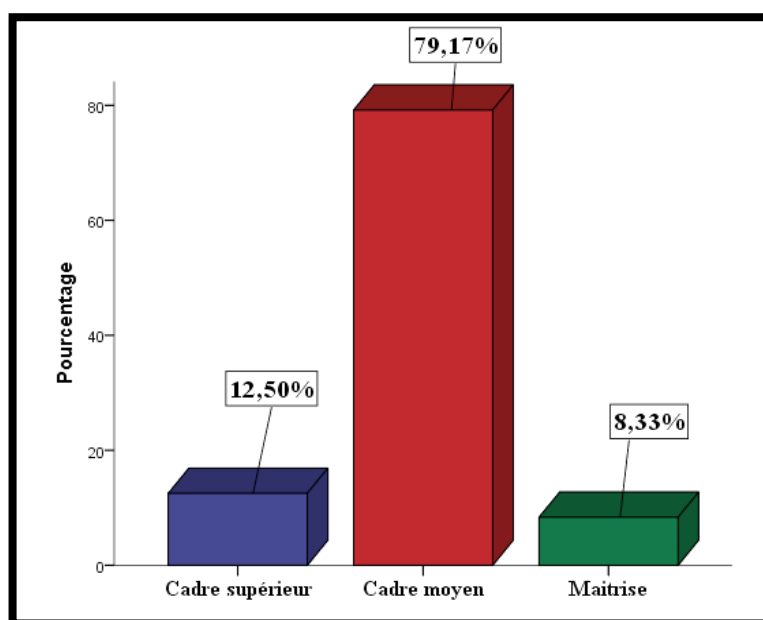
Les résultats montrent clairement que le personnel de SONATRACH est caractérisé par une diversité de générations, même si, il y a des générations représentées par un taux faible par rapport aux autres, mais elles marquent quand même leur existence. Ceci est dû à la pratique de la politique de recrutement de l'Entreprise.

Tableau N° 08 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Secondaire	5	6,9
Universitaire	67	93,1
Total	72	100,0

Nous constatons d'après ce tableau que la majorité des enquêtés de SONATRACH ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 93.1 %, et le niveau secondaire avec un taux 6,9 %. La représentativité élevée des universitaires s'explique par le fait que les cadres de l'Entreprise ont une haute qualification dans leur domaine, cela peut se traduire par le fait que l'Entreprise exige d'embaucher des gens qui ont un niveau élevé.

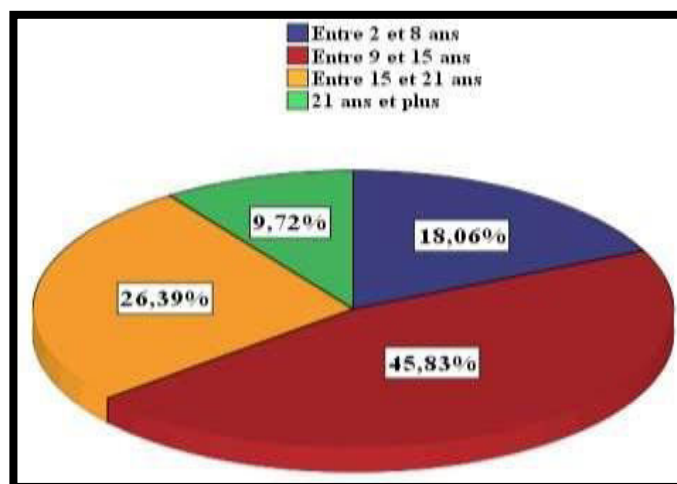
Figure N° 10 : Répartition des questionnés selon la catégorie socioprofessionnelle



Nous constatons d'après ce tableau que la catégorie des cadres représente un taux de 91%, répartie entre cadre supérieur avec un taux de 12.5 % et les cadres

moyens avec un taux de 79.17%, enfin la catégorie des agents de maitrise avec un taux 8.33 %. Les cadres représentent le taux élevé s'explique par la variation des postes dans les différents services et leurs exigences qui nécessite de recruter des personnes qualifiées.

Figure N° 11 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté



Source : conception personnelle à partir des résultats du questionnaire

Les employés qui ont entre 9 et 15 ans d'expérience représentent presque la moitié de l'échantillon étudié, vient ensuite la catégorie entre 15 et 21 ans avec un taux de 26.39 %. Cela peut expliquer par la stratégie de recrutement de SONATRACH, donc la moyenne d'ancienneté varie entre 10 à 15 ans. La tranche d'ancienneté entre 2 et 8 ans représentent 18.06 %, cela affirme que SONATRACH se base davantage sur les nouveaux recrutes jeunes afin de les former et les faire évoluer pour renforcer le rendement.

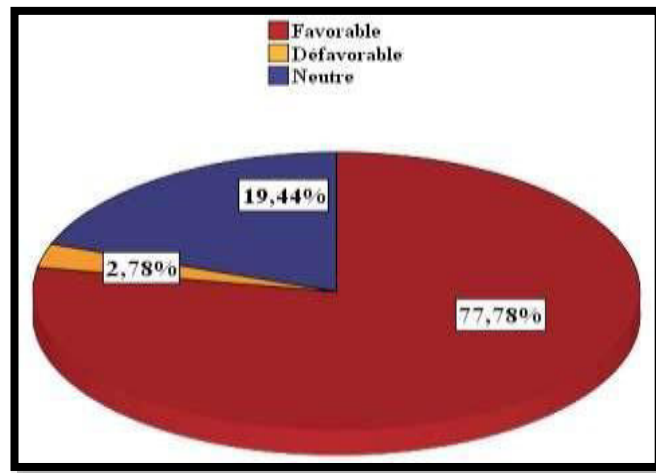
b) Appréciation du changement par les salariés

L'appréciation du changement par les employés de l'Organisation suscitera ou à l'inverse freinera l'implication de ses derniers et leur assimilation au changement.

Une bonne perception du changement par les employés facilitera son implantation, leur permettra de s'engager et de se mobiliser pour la réussite du projet,

D'après les résultats des questionnaires, nous constatons que les employés de SONATRACH ont une bonne perception du changement, manifestent une attitude forte, et une adhésion moyenne, nous illustrons ses données dans les figures ci-dessous.

Figure N° 12 : Attitude des employés vis-à-vis du changement

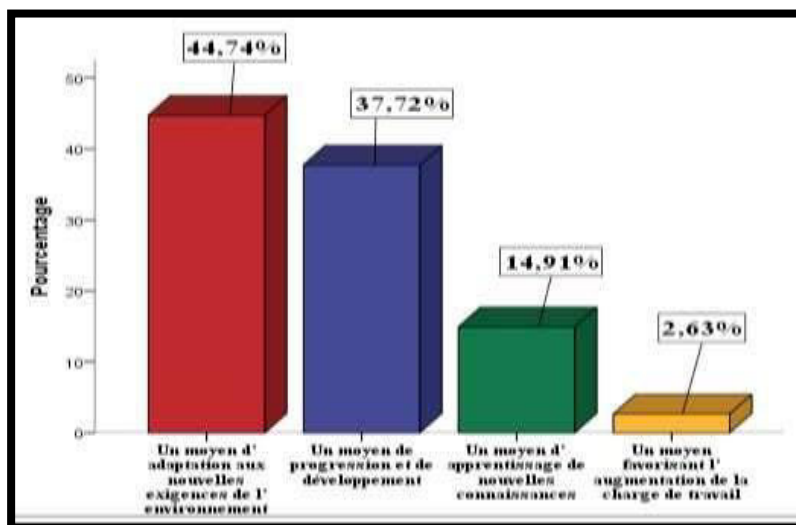


Source : Etabli par nous-même, avec le logiciel SPSS Statistcis à partir des résultats du questionnaire

On constate que la plupart des questionnés aperçoivent le changement comme étant favorable, ils représentent un taux de presque 78 %, ce qui reflète que le changement répond aux besoins des employés ainsi que ceux de l'Entreprise, tandis qu'un cinquième (1/5) de l'échantillon manifestent un avis neutre, et 3 % voit le changement un point négatif ce qui peut s'expliquer par le fait qu'ils ne sont pas encore adapter ou ils refusent le changement.

L'attitude détermine le comportement, et les personnes agissent en fonction de leurs attitudes déclarées, les 78 % qui ont montré une attitude favorable soutiennent le changement et permettent de prédire de manière effective un comportement d'adhésion et d'engagement vis-à-vis du changement.

Figure N° 13 : Signification du changement pour les salariés

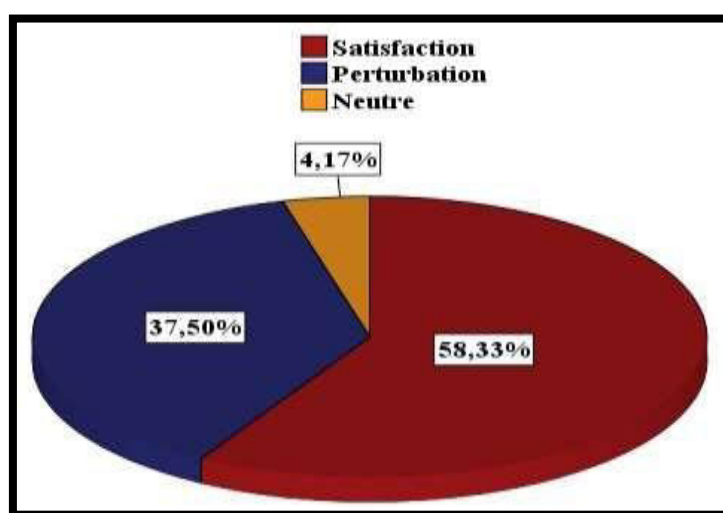


Source : conception personnelle à partir des résultats du questionnaire

Nous constatons à la lumière de ce diagramme en bâton une bonne perception du changement par les employés de SONARACHD, 44.74 % des salariés considèrent le changement comme un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement qui se présente à la société, un taux de 37.72 % le voit comme un moyen de progression et de développement, et 14.91 % le perçoivent comme un moyen d'apprentissage de nouvelles connaissances, et la stricte minorité (2.63) le voit comme un moyen favorisant la charge du travail par le fait que le changement pour qu'il soit réussie demande beaucoup d'effort lors de sa conduite et la mobilisation de toutes les parties prenantes de l'Organisation.

Une bonne perception du changement par les employés facilitera leur assimilation au changement et leur adhésion à celui-ci et favorisera ainsi leur implication pour la réussite du projet.

Figure N° 14 : Taux de satisfaction/ perturbation au changement



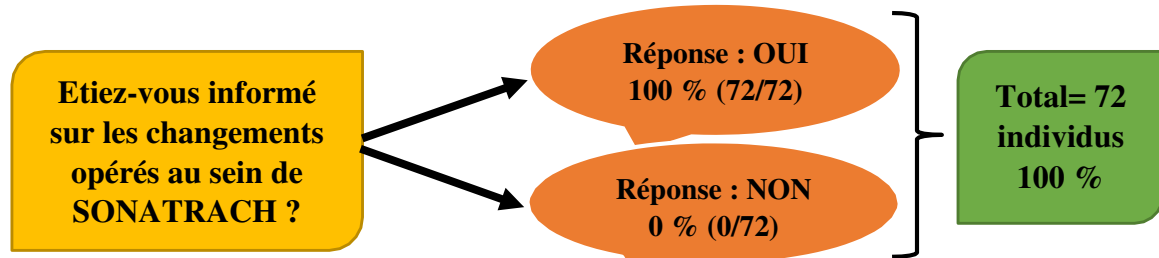
Source : conception personnelle à partir des résultats du questionnaire

Plus que la moitié (58.33%) des employés de SONATRACH enquêtés éprouvent un sentiment de satisfaction vis-à-vis du changement opéré au sein de l'Organisation, contre 4% qui ressentent une perturbation lors de ses changements, ceci est peut-être dû au changement de poste de travail et l'adoption de l'**Open-Space** (Espace-Ouvert), ce qui fait que la plupart des employés qui avaient leur propre bureau ont été obligés de s'adapter à la nouvelle façon de travailler en espace ouvert et en équipe, ce qui génère une certaine perturbation pour les salariés les premiers temps avant qu'ils en prennent l'habitude d'y travailler avec.

Par contre 37 % de l'échantillon ont manifesté un avis neutre, que le changement n'a aucun effet sur leur attitude au travail. Cela peut s'expliquer par le

fait que le changement est encore en phase de transition, et ils ne sont pas encore impactés.

Figure N° 15 : Taux d'information sur le changement

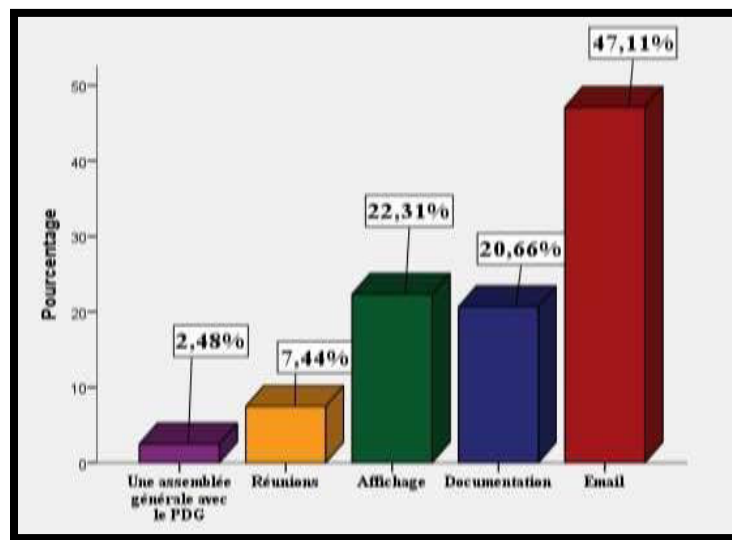


Source : conception personnelle à partir des résultats du questionnaire

L'indicateur de taux d'information sur le changement permet d'évaluer le nombre d'individus qui ont pris connaissance du projet de changement, comme nous le montre les résultats du questionnaire lancé sur les employés de SONATRACH, le taux d'information est de 100 %, c'est tous le personnel qui est au courant de la mise en œuvre du changement.

Mais par quels moyens ont été informé ? Nous le verrons dans la figure ci-dessous.

Figure N° 16 : Moyens déployés pour communiquer sur le changement

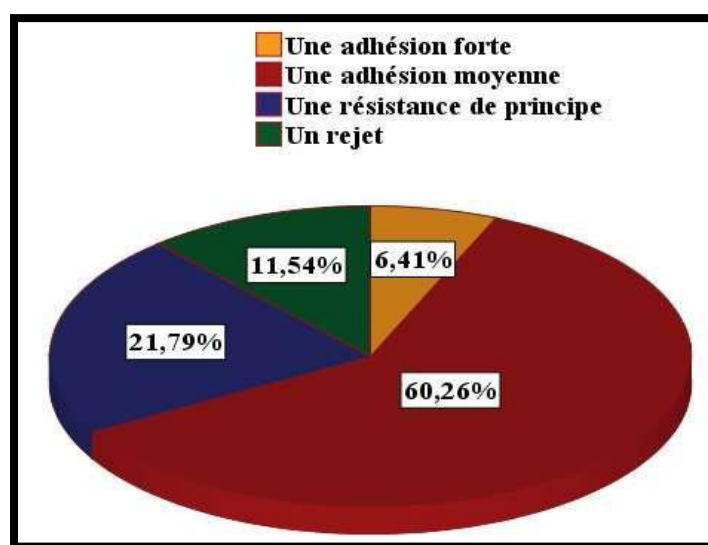


Source : Conçu par nous-même, avec SPSS statistics à partir des résultats du questionnaire

Comme le montre la figure ci-dessus, SONATRACH a utilisé tous les moyens formels de la communication interne pour informer l'ensemble des salariés de la mise en œuvre du changement. Une lettre du dirigeant adressée au personnel de la Société pour les informer sur le changement, cette dernière a été envoyée par mail ce qui peut justifier le taux de 47.11 %.

Y'avait également communication en d'autres moyens tel que la documentation, réunions et affichage, et cela Pour que les individus puissent prendre connaissance du processus de transformation, et apprennent à s'engager. Il est cependant nécessaire qu'ils soient informés du projet. Tous porteurs de projets de changement doivent faire en sorte que tous les acteurs concernés soient informés des différents aspects du changement et des modalités de changer pour favoriser l'implication de toute les parties prenantes pour réussir le projet de changement.

Figure N° 17 : Niveau d'adhésion du personnel au changement.

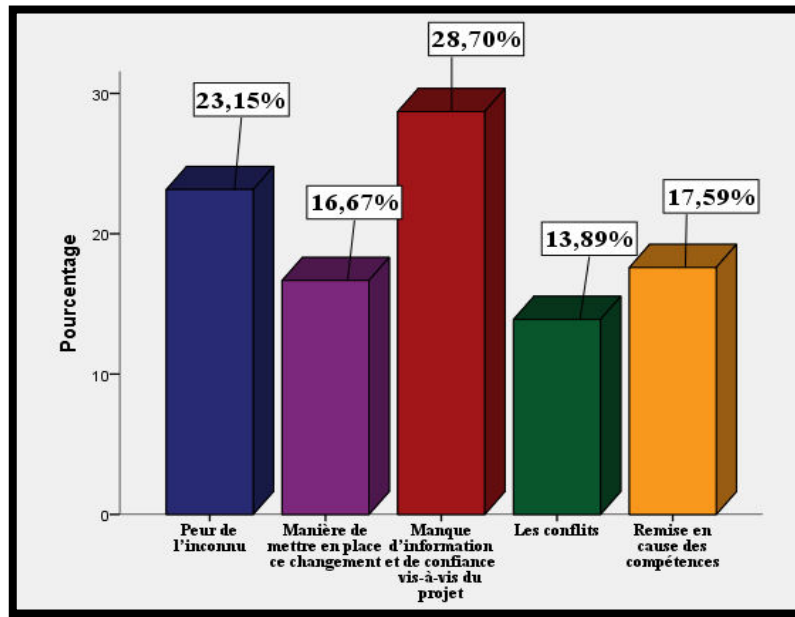


Source : Réalisé par nous-même, à partir des résultats du questionnaire

Nous constatons à travers le diagramme circulaire que le personnel de SONATRACH adhère le changement moyennement avec un taux de 60%, et près de 6.5% manifestent une adhésion forte. Ce taux d'adhésion reflète le degré d'acceptation du changement par les employés, et montre l'intérêt porté au projet et à la proportion de personnes qui le jugent positif.

Ce même taux qui donne une idée de l'acceptation du projet peut également indiquer la présence de résistances. La résistance au changement est tout à fait normale, les individus manifestent une résistance par peur de l'inconnu et beaucoup d'autres facteurs que nous traiterons dans le point suivant. C'est pour cela qu'il s'est avéré nécessaire d'avoir un taux élevé d'adhésion car c'est l'une des clés de réussite de tout projet. Et l'adhésion permettra notamment de favoriser l'innovation des salariés, leur implication, et les poussera à donner le meilleur d'eux-mêmes.

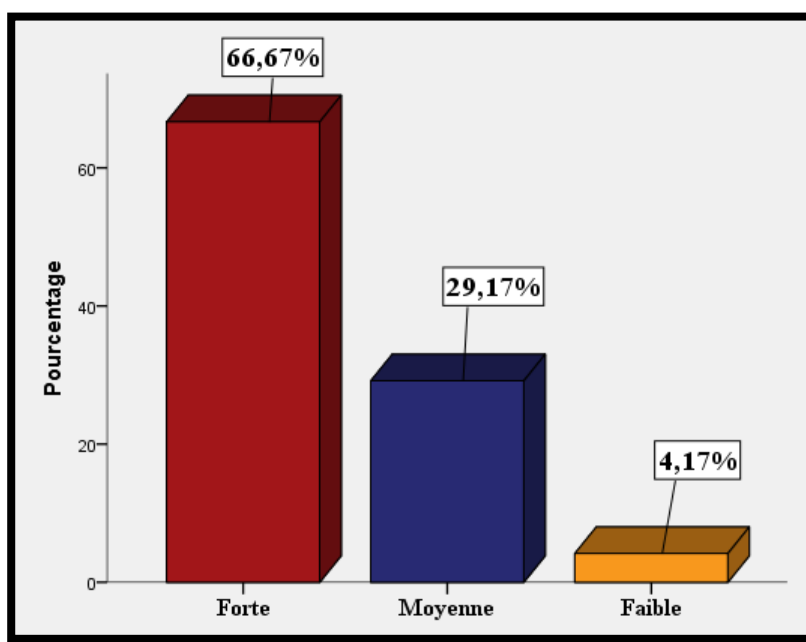
Figure N° 18 : Raison des résistances au changement selon le personnel de SONATRACH



Source : conception personnelle à partir des résultats du questionnaire

Le phénomène de résistance est inhérent à la vie organisationnelle, toutes les entreprises en projet de changement se voient confrontée à ce phénomène. Selon les résultats du questionnaire illustrés dans la figure ci-dessus, le manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet semble être la première raison apparente de la résistance. C'est là qu'on perçoit l'importance de la communication en période de changement, ainsi que le partage d'informations concernant le projet, son ampleur et ses aspects, le personnel doit avoir confiance vis-à-vis du projet, on ne peut pas adhérer à un projet, si on ne sait pas vers quelle direction il va, ni quels objectifs il vise, un changement non argumenté n'est pas intégré, et dans ce cas la peur de l'inconnu se manifeste chez les salariés (23.15%).

La manière d'aborder et de mettre en place le changement est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement et favorisera donc l'implication du personnel. La remise en cause des compétences constitue ainsi une des causes de résistances, on peut faire face à une situation de changement, où les employés vont se sentir incompetents vis-à-vis des exigences de leurs nouvelles fonctions (17%), et vont de ce fait exprimer leur mécontentement sous forme de résistance.

Figure N° 19 : Niveau d'implication au travail des employés de SONATRACH

Source : conception personnelle à partir des résultats du questionnaire

Nous constatons à travers la figure ci-dessus une forte implication de travail des salariés de SONATRACH représentée par un taux de 66.67 %, et une implication moyenne avec un taux de 29 % contre une minorité (4%) qui exprime une implication faible.

La forte implication au travail du personnel de SONATRACH représente l'importance attachée au travail et la manière dont ils s'identifient à leur emploi, et l'individu impliqué dans son travail va le valoriser car il lui confère un statut spécifique le permettant d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'Organisation, ce qui signifie qu'une bonne implication au travail favorisera l'implication au changement étant donné que l'individu est déjà impliqué dans les valeurs de travail de son organisation.

Tableau N°09 : Nécessité de l'implication du personnel pour la réussite du changement

Ce tableau illustre les réponses à la question N° 09 du questionnaire

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	69	95,8 %
Non	3	4,2 %
Total	72	100 %

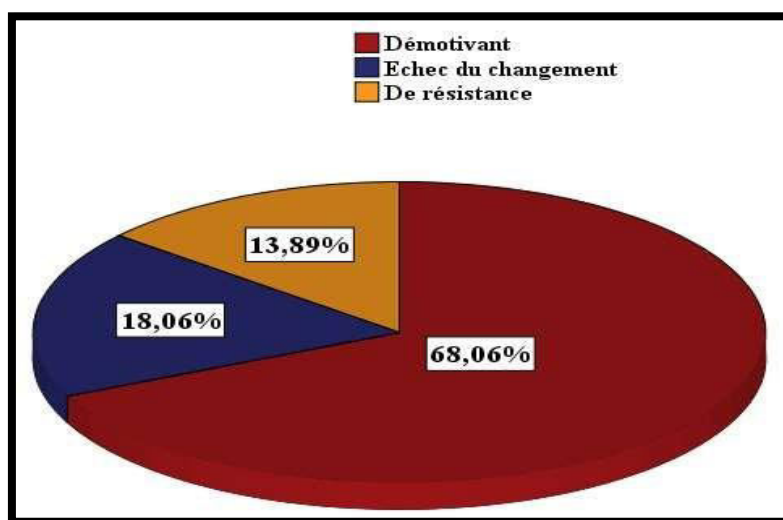
Source : conception personnelle à partir des résultats du questionnaire

On remarque d'après les résultats de ce tableau que près de 96 % de l'échantillon questionné confirme que l'implication du personnel est indispensable et représente une des clés de réussite du changement. Ce qui reflète que le personnel de SONATRACH est conscient de la nécessité d'être impliqué et agir de manière approprié dans le projet du changement.

Les employés questionnés ont affirmé que les ressources humaines sont la clé de réussite n° 01, ils représentent le trésor le plus précieux et une force de travail. Sans l'adhérence du personnel, l'opération du changement sera forcément un échec.

D'autres indiquent que le personnel est la force ouvrière et la base du changement, et être impliqué c'est se sentir responsable quelque part du succès ou de l'échec du changement. Donc le fait d'être informé rassure le personnel et permet une adaptation flexible, étant donné que c'est par ces personnes que commence le changement, changer d'abord le comportement des individus qui composent l'organisation, c'est un investissement comme un tout autre investissement, et l'individu pour l'impliquer il faudra le motiver.

Figure N° 20 : Conséquences de la non implication pour le personnel



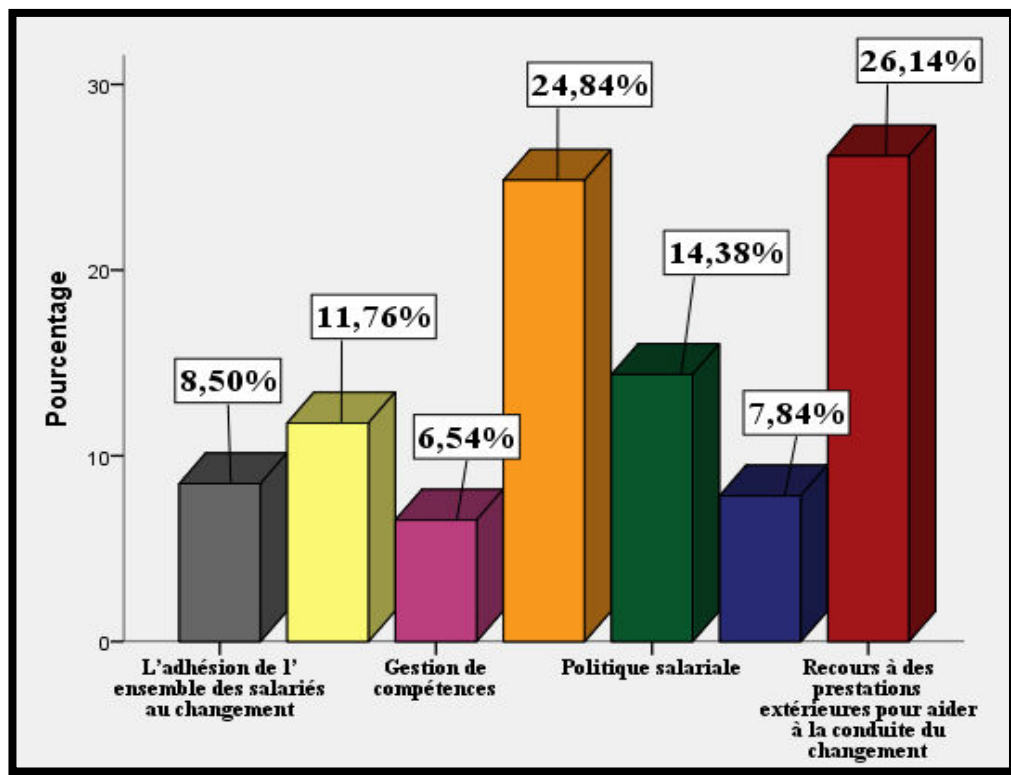
Source : réalisé par nous-même avec SPSS statistics à partir des résultats de l'enquête

Nous pourrions constater à travers les réponses du personnel à la question N° 10 du questionnaire, que le fait de ne pas être impliqué dans le changement constitue un facteur démotivant, ce facteur est manifesté par 68% des salariés questionnés, ce qui explique l'importance de la motivation dans un processus d'implication, et

pour que le personnel soit motivé il faut leur témoigner de la considération, communication sur les objectifs, leur attribuer des responsabilités...Etc.

18% des employés interrogés ont indiqué que l'échec du changement pourra être une conséquence de la non implication, ce qui affirmera que l'implication du personnel dans le projet du changement est indispensable pour la réussite de celui-ci. Le facteur de motivation est manifesté également avec un taux de 13.86%, l'être humain a naturellement peur du changement et s'il ne sera pas impliqué anticipera sa résistance.

Figure N° 21 : Dispositifs mis en place par SONATRACH pour gérer le changement



Source : Conception personnelle avec SPSS statistics, à partir des résultats obtenus du questionnaire

Les réponses à la question n°13 du questionnaire, nous renseigne sur les moyens adoptés par SONATRACH pour gérer le changement. Il s'agit en effet des moyens utilisés pour impliquer le personnel dans ce processus, on en trouve au plus haut taux le recours à des prestations extérieures pour conduire ce changement vu la complexité et la profondeur du changement mis en œuvre par l'Entreprise.

26.84 % de l'échantillon indiquent que la communication interne est parmi les moyens de pilotage du changement, le partage d'informations sur les grands aspects

du changement, l'état d'avancement à travers des cash-flow interne, la messagerie interne de la Société, revues, documents...Etc.

On y trouve également la politique salariale qui se manifeste pour les salariés comme facteur de motivation et favorisant de l'implication du personnel vis-à-vis du projet avec un taux de 14%. Cela peut se traduire par le fait que SONATRACH individualise les salaires chacun selon son apport pour l'Entreprise et le travail effectué et récompense également les performances pour éviter la déperdition du personnel.

Les programmes de formations, de gestion de carrière et gestion de compétences sont inclut parmi les moyens sur lesquelles SONATRACH s'appuie pour impliquer son personnel et donc réussir le changement, cela peut se concrétiser par les formations en faveur des managers pour les introduire dans les cultures et valeurs managériales, ainsi que le dispositif d'évaluation de compétences (Assesment center) pour valoriser les compétences de chacun.

Tableau N° 11 : La communication sur les différents aspects du changement

La question « y'a-t-il une communication sur les différents aspects du projet du changement ? »

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	65	93,05 %
Non	6	6,94 %
Total	72	100 %

Source : conception personnelle à partir des résultats du questionnaire

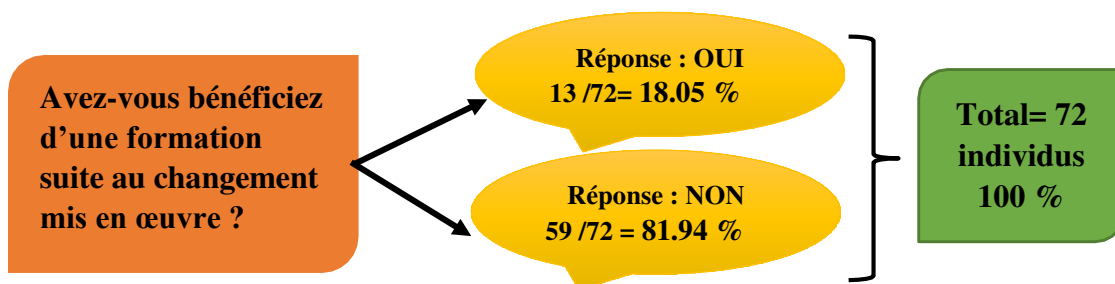
Les résultats du tableau montrent que 93 % des employés enquêtés étaient informé sur les différents aspects du changement, ce qui confirme que SONATRACH déploie des actions de communication pour informer et faire intégrer son personnel dans la réalité du changement pour qu'ils puissent s'adapter le mieux et adhérer le changement.

Les moyens utilisés sont entre autres, les réunions, les séminaires, la lettre envoyés par le PDG a son personnel les informant sur l'opération du changement, ses déplacements et discours à travers les différents pôles de SONATRACH, pour sensibiliser et inciter le personnel à travailler dur et ensemble pour traduire ce qu'ils ont réfléchi, développer et conçu pour réussir cette phase de transition mondiale.

On y trouve ainsi les revues sur la nouvelle Stratégie SH2030, et pratiquement tous les moyens formels de la communication, (voir figure N° 16).

La minorité qui ont indiqué qu'ils ne y'avait pas de communication sur le changement, ont souligné par contre qu'ils étaient informés sur le changement par bouche en oreille.

Figure N° 22 : Suivi en termes de formation



Source : Etabli par nous même à partir des résultats du questionnaire

D'après les réponses obtenues à la question n° 19, nous constatons que 18 % seulement qui ont bénéficié des programmes de formation suite au changement mis en œuvre. Cette minorité constitue les cadres supérieurs de SONATRACH et quelques cadres moyens qui ont fait formation selon leur dire sur le management de la qualité ISO 9001, la Gestion de carrière, le nouveau système de rémunération ...

82% de l'échantillon questionné n'ont pas bénéficié de formation, ce qui peut être expliqué par le fait que le changement est toujours en phase de transition, et la Société se base essentiellement sur le développement du leadership, à travers des Formation des top 30 cadres dirigeants et les top 200 managers qui constitue la quasi-totalité des directeurs de SONATRACH, y compris les directeurs de division.

Les cadres moyens de la société n'ont pas encore disposé de programmes de formations, mais possibilité de prévoir des cycles de formations à mettre en œuvre après la phase de transition pour permettre d'anticiper et de s'adapter au changement. Etant donné que la formation est considérée comme un stimulant du changement et constitue l'un des premiers leviers mobilisés pour dispenser aux acteurs le savoir, les connaissances et les compétences nécessaires quel que soit compétences métiers ou compétences managériales (savoir-apprendre, savoir-faire et savoir-être).

Un autre point qu'il faut souligner, que SONATRACH consacre un budget très important pour la formation de son personnel annuellement. Près de 7 milliards de DA pour l'élaboration du PA de formation 2019. (Voir annexe N° 08 et ANNEXE N°09)

Un Plan à Moyen Terme PMT 2019-2023 est élaboré en tenant compte de la nouvelle stratégie SH2030 de SONATRACH, des objectifs stratégiques et opérationnels, de l'évolution des métiers et des nouvelles technologies... en indiquant que les plans de transformation doivent accompagner la transformation de la société à tous les niveaux. (Voir annexe N°07)

4.2.3. Feuille de Test

Après avoir effectué l'analyse factorielle exploratoire pour le questionnaire lancé sous forme de questions ouvertes et fermées, nous procéderons à l'élaboration de quelques feuilles de test (FT-220), pour faire apparaître les résultats obtenus lors de l'analyse du questionnaire.

Figure N° 23 : Feuille de Test n° 01

	Mission N° : 19-P-003-ADR-RHU-CMN Date : 10/02/2019 Document réalisé par : A.T &M. S Supervisé par : L.K
Direction Audit et Risques-ADR	
Feuille de Test : Test N° 01 (FT-220-X-1-1)	
Objectif	
S'assurer de l'élaboration des plans d'action pour gérer le changement et susciter l'implication des parties prenantes de l'Organisation.	
Modalités d'exécution du test	
- Vérifier les dispositifs mis en place pour susciter l'implication du personnel (formation et communication) - Apprécier la place accordée au RH dans le processus du changement ;	
Résultats	
- L'existence de plans de formation pour le développement du leadership, (Formations top 30 et 200 top managers) pour faire des managers les premiers développeurs de connaissance et de compétences pour mobiliser leur équipe au changement, car l'exemple vient du haut ; - L'existence d'un PA de formation 2019 élaboré par Effectif, organismes de formations (IAP et SMA), durée de la formation et le domaine ainsi que le budget alloué pour la formation, le PA est établi en tenant compte de la nouvelle stratégie de transformation de l'Entreprise : SH2030 ; - L'existence d'un PMT 2019-2023, c'est un plan Glissant sur 5 ans englobant les orientations des RH de l'Organisation sur le moyen terme (en terme de formation) ; - L'existence d'un système et des actions de communication interne et partage d'informations confirmée par les entretiens effectués et le questionnaire lancé auprès des salariés, (cash-flow interne, revue, messageries (Figure n°17, tableau n° 10) ; - Gestion et évaluation des compétences (Assesment center). - Politique salariale par l'individualisation des salaires, augmentation de 20% du salaire de base primes pour les objectifs atteints, primes de fin d'années	
Conclusion	
SONATRACH dispose des moyens et plans d'actions pour le pilotage du changement, et réserve une place centrale pour les RH dans le projet, et suscite leur implication.	

4.2.4. Analyse du questionnaire relatif aux niveaux d'implication du personnel

L'implication constitue l'attitude de l'individu qui correspond d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il travaille et au partage des valeurs communes, d'autre part à son choix raisonné de lui rester fidèle, en fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout.

Pour faire ressortir les dimensions de l'implication à savoir, l'implication affective, l'implication normative et l'implication calculée ainsi que leur niveau, nous avons opté pour un questionnaire sous forme d'échelle de type Likert à trois (03) niveaux (Pas du tout d'accord, assez d'accord et tout à fait d'accord). Nous allons nous référer à l'OCQ de Porter et Al (1974), le questionnaire se compose de 15 items visant à appréhender les deux dimensions de l'implication, affective et calculée comme suit :

- L'implication affective représentée par les items 1-2-3-5-6-8-10-13-15
- L'implication calculée représentée par les items 4-7-9-11-12-14

Le questionnaire de Porter et ses collègues excluent la dimension normative dans leur recherche, nous allons donc adopter les items des travaux d'Allen et Meyer relatif à l'implication normative d'Allen et Meyer.

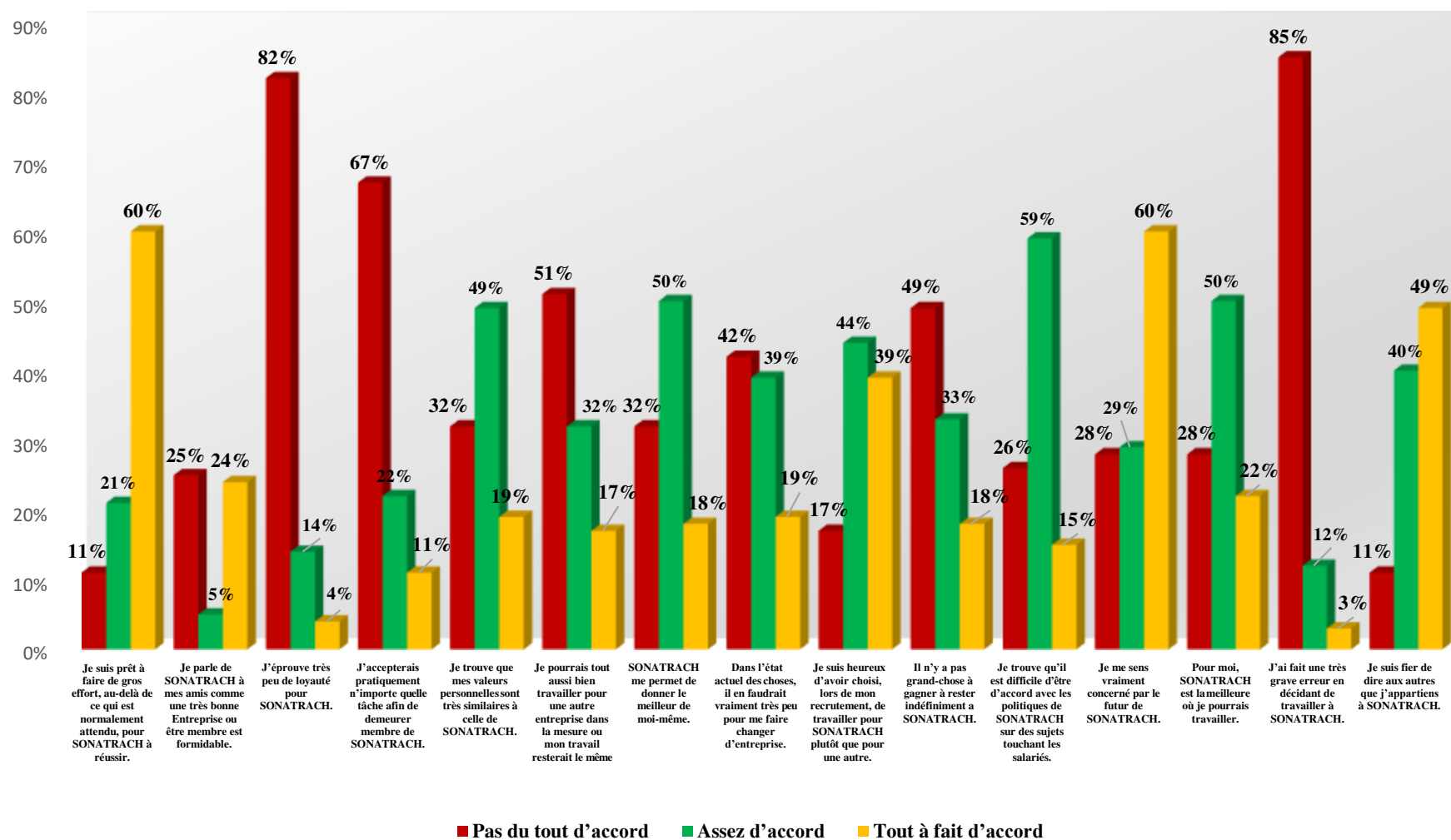
Tableau N° 12 : Item de la dimension normative des travaux d'Allen et Meyer

IMPLICATION NORMATIVE	Pas du tout d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1. Je ne ressens pas une obligation de rester à SONATRACH.			
2. Je ne ressens pas le droit de quitter l'Entreprise actuellement, même si je le voulais.			
3. Si je quittais SONATRACH maintenant, je n'aurais aucun remords.			
4. SONATRACH mérite bien ma loyauté.			
5. Je ne quitterais pas SONATRACH, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.			
6. Je dois beaucoup à SONATRACH.			

Source : réalisé par nous-même à partir de l'échelle tridimensionnelle d'Allen et Meyer (1990)

La figure N°24 nous montre les résultats de l'OCQ de Porter et al lancé pour les salariés afin de connaître leur attitude et comportement et d'en déduire ensuite le niveau d'implication affective et calculée manifestés par le personnel de SONATRACH.

Figure N° 24 : Résultats de l'OCQ de Porter et Al relatif à l'implication



Source : Conception personnelle à partir des résultats obtenus de l'OCQ de porter et Al distribués pour les employés de SONATRACH

Commentaire

En analysant les résultats de la figure ci-haut, il ressort deux dimensions d'implication, à savoir l'implication affective qui correspond à l'identification et l'attachement de l'individu à son organisation, et l'implication calculée apparaît lorsqu'il y a un profit à tirer à rester dans l'organisation et un coût associé au départ. Ses deux catégories d'implication seront évaluées selon sur trois 3 niveaux : implication faible, moyenne et forte.

- a) **Implication affective** : à partir de nos recherches théoriques et selon quelques auteurs tel que BERNARD (1991), THEVENET (1992), COHEN (1993), nous pouvons identifier l'implication Affective à partir des items suivants 1-2-3-5-6-8-10-13-15
- **Pour l'item n°01**, le personnel manifeste une implication forte avec un taux de 60 %, e une implication moyenne de 29%, contre 11% qui manifestent une implication faible, donc les salariés de SONATRACH manifestent une implication affective forte et sont prêt à faire de gros efforts pour l'Entreprise à réussir.
 - **Item n°02**, l'échantillon questionné manifeste une implication moyenne avec un taux de 51%, contre un quart qui manifestent une implication faible et l'autre quart une implication forte, ce qui veut dire que le personnel perçoit une bonne image de leur SONATRACH.
 - **Item n°03** : 82% du personnel infirme qu'ils éprouvent très peu de loyauté pour SONATRACH, ce qui veut dire qu'ils ressentent de la loyauté qui représente un sentiment d'affection et de devoir pour l'organisation, ce qui caractérise une implication affective forte.
 - **Item n°5** : nous constatons une implication moyenne ; 49 % trouvent que leurs valeurs personnelles sont très similaires à celles de SONATRACH, contre 32% qu'infirmes cette proposition.
 - **Item N°6** : Un niveau très fort de fierté qu'éprouve le personnel envers SONATRACH. Ils présentent par voie de conséquence une implication affective forte. Par contre 40% manifestent une implication moyenne.
 - **Item N°8** : La moitié de l'échantillon confirme que SONATRACH leur permet de donner le meilleur d'eux même, contre 32 % qui infirment cette

proposition, ce qui met en évidence que le personnel développe une implication moyenne.

- **Item n° 10** : 44 % de l'échantillon confirme qu'ils sont heureux d'avoir choisi de travailler pour SONATRACH, et 39% sont tout à fait d'accord pour cette proposition, de là on pourra constater que le personnel de SONATRACH ressent le bien être dans leur organisation, qui est l'une des conséquences d'une bonne implication au travail.
- **Item n° 13** : Nous constatons une forte implication affective que développe 60% de l'échantillon étudié. Les employés de SONATRACH se sentent concernés par le futur de la société, ce qui facilitera leur adhésion aux buts et valeurs de celle-ci et créera un milieu favorable de travail et une satisfaction ce qui engendrera une forte implication des acteurs dans des situations de changement. Par contre 28% manifeste leur désaccord total pour l'item et ne sont en aucun cas impliqués, ce qui fera une implication très faible de ceux-ci.
- **Item n° 15** : Un rejet fort de l'item n°15 de l'OCQ de Porter et al, indiquant « *j'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler pour SONATRACH* ». 85% de l'échantillon déclare que travailler pour SONATRACH ne constitue pas une erreur, mais un choix motivé de leur part, ce qui peut expliquer que le personnel de l'Entreprise est impliqué dans le travail et manifeste dans ce cas un attachement affectif à la société.

Nous pouvons, alors, porter une appréciation sur le niveau de l'implication affective du personnel de SONATRACH et confirmer qu'ils développent majoritairement une implication affective forte, et une implication moyenne pour certains. Ce qui constitue un avantage pour la société dans cette période transitoire où l'Entreprise a besoin de ses ressources humaines motivées, impliquées et engagées pour réussir le projet du changement.

b) Implication calculée : Elle représente dans l'OCQ par les items 4-7-9-11-14

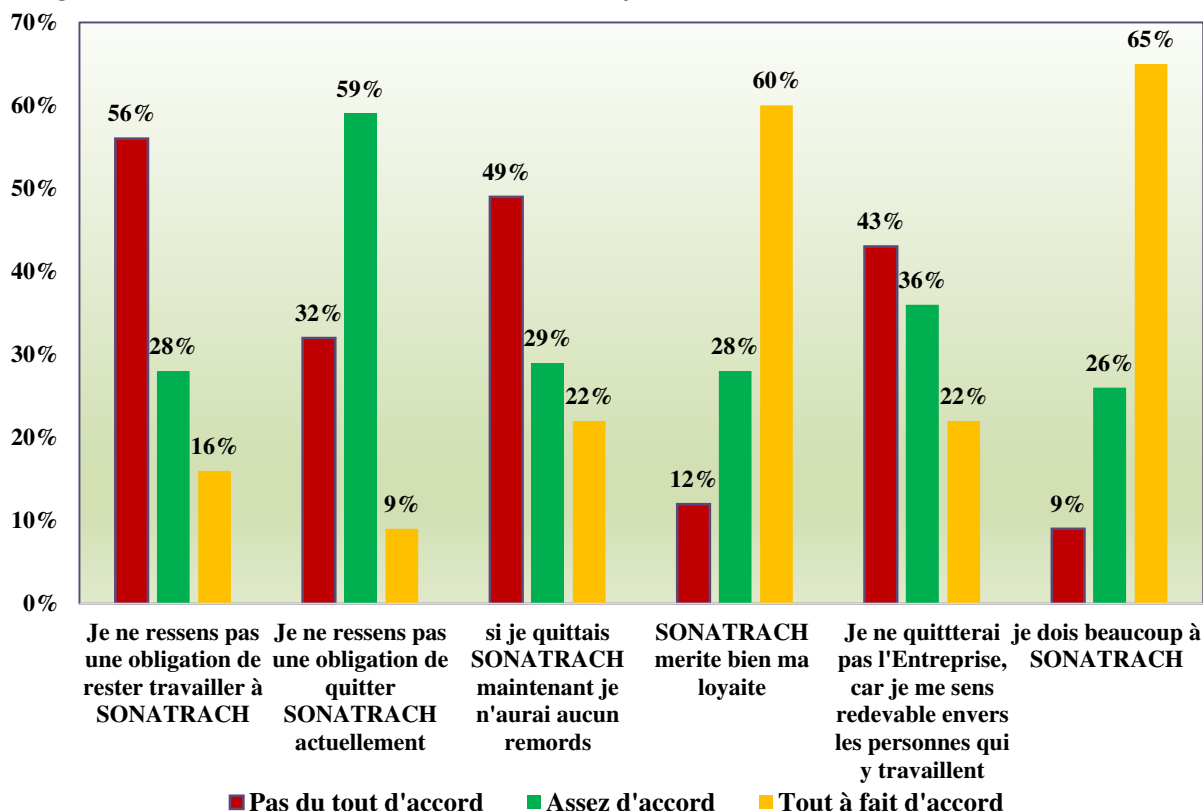
- **Item n°04** : Nous remarquons que 67% rejette l'idée qu'ils acceptent n'importe quelle tâche afin de demeurer membre de SONATRACH, ce qui expliquera que le personnel de la société fait partie de la société par rapport au poste de travail occupé et aux compétences requises. L'implication

calculée dans ce cas se manifeste par les avantages que tire l'individu de son travail. Elle est de niveau fort.

- **Item n°07** : La moitié de l'échantillon refuse de travailler pour une autre entreprise même dans le mesure ou leur travail resterait le même, ce qui expliquera une forte implication continue de la part des employés de SONATRACH. Les employés dans ce cas font référence aux coûts associés au départ de l'organisation et jugent plus opportun et raisonnable de rester fidèle à leur organisation que la quitter étant donné qu'il constitue un désavantage vis-à-vis de leur carrière. L'implication moyenne est également manifestée par 32% de l'échantillon.
- **Item n°09** : « *Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise* ». Nous constatons d'après les résultats obtenus, une implication continue moyenne, manifestée par 42% de l'échantillon qui ne sont pas d'accord avec l'item et 39% qui sont moyennement d'accord, ceci est dû au fait que l'individu définit ses liens avec l'organisation selon l'évaluation des contributions qu'il engage et des gains et rétributions qu'il pense obtenir, s'il trouve une bonne alternative, il quittera l'organisation.
- **Item n°11** : Une forte implication continue constatée d'après les résultats obtenus à l'item n°11, les salariés rejettent le fait qu'il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment à SONATRACH, de la donc on constate que les employés
- **Item n°14** : Le personnel manifeste une implication continue moyenne avec un taux de 50 % pour l'item indiquant que SONATRACH est la meilleure où ils pourraient travailler, par contre 28% développent une implication faible.

De tout ce qui précède, l'analyse des items qui caractérisent l'implication continue, nous pourrions constater que le personnel de SONATRACH développe une implication continue moyenne. L'implication continue incite le salarié à rester dans l'organisation par besoin, par manque d'alternatives qui se présente à la personne qui envisage de quitter l'organisation. On souligne également que plus l'individu saisit la relation qui le lie à l'organisation comme favorable, plus son implication dans l'organisation sera forte.

Figure N° 26 : résultats des items de l'implication normative



Source : Conception personnelle à partir des résultats obtenus des items d'Allen et Meyer

La figure ci-haut nous renseigne sur les attitudes qu'entretient le personnel de SONATRACH avec la société, les items utilisés permettent d'apprécier le niveau d'implication normative développé par les employés.

Nous constatons une forte implication normative :

L'item n°01 de l'échelle d'Allen et Meyer, « *je ne ressens pas une obligation de rester à SONATRACH* », est infirmé par 56 % de l'échantillon ce qui caractérisera une forte implication normative. Ainsi 59 % de l'échantillon manifeste un accord pour l'item n°02, indiquant qu'ils ne ressentent pas le droit de quitter l'organisation actuellement, par obligation et devoir moral de servir l'Entreprise.

On rajoute à cela les 82 % des employés questionnés, pensent que SONATRACH mérite leur loyauté, ils perçoivent l'existence d'un contrat psychologique avec l'organisation ce qui pousse l'employé à agir de manière à satisfaire les buts et valeurs organisationnelles.

En ayant une forte implication normative, l'employé ne quitte pas l'organisation car il trouve qu'il est immoral d'agir, ce qui est le cas à cet effet des salariés de SONATRACH.

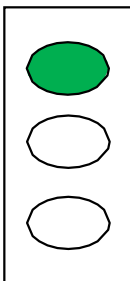
4.3. Réunion de clôture de la phase de vérification

Figure N° 27 : Réunion de clôture de phase de vérification

230		Mission N° : 19-P-003-ADR-RHU-CMN
		Date : 17/02/2019
Direction Audit et Risques-ADR		Document réalisé par : B.R
		Supervisé par : L.K
Compte-rendu de la réunion de clôture de phase de vérification		
Participants :		
Audité (es)	Equipe d'Audit	
- Mr le Responsable des besoins en formation ; - Mr le Directeur Communication ; - Mr le Directeur formation - Mr le responsable stratégie - Mr le responsable de projet du changement	- Superviseur : L.K ; - Chef de mission : A.T; - Auditeur 1 : B.R; - Auditeur 2 : D.L ; - Auditeur 3 : M. S	
Date et heure de réunion : 17/02/2019 à 13 h00.		
Lieu : Salle de Réunion		
Les différents points abordés :		
- Rappel du rôle de l'audit et les objectifs de la mission, - Présentation des constats qui ont été pré-validés avec les responsables audités, - Prise en compte des éventuelles remarques de l'audité.		
Conclusions		
Après ouverture de la réunion, le Chef de Mission a rappelé la démarche afférente à la réalisation de la mission d'audit ainsi que les objectifs généraux qui lui ont été assigné et a présenté les constats d'audit. D'une manière générale, les résultats d'audit, suivant les tests réalisés, sont concluant. A la fin de la réunion, les Audités présents ont remercié, à leur tour, l'équipe d'audit pour leur professionnalisme et les clarifications apportées aux constats révélés. La séance a été levée à 15h00.		
Signature des audité :		Signature des auditeurs

5. Phase de conclusion

Figure N° 28 : Rapport d'Audit Interne

Rapport d'audit du processus d'implication et assimilation du personnel au changement	1/4
 Confidentiel Direction Audit et Risques-ADR Rapport d'Audit Interne Rapport d'audit du processus d'implication et assimilation du personnel au changement  Destinataire : Monsieur le Directeur xxx Code mission : N° 19-P-003-ADR-RHU-CMN Février 2019	

Rapport d'audit du processus d'implication et assimilation au changement	2/4
✓ Synthèse La mission d'audit interne de formation et apprentissage, effectuée dans le cadre du plan annuel d'audit 2019 de la Direction Audit et Risques-ADR, s'est déroulée du 13/01/2019 au 19/02/2019 la phase terrain ayant été réalisée au niveau de la direction Ressources Humaines et direction Communication. ✓ Les objectifs d'audit étaient : - S'assurer de : ▪ La mise en œuvre de la politique de valorisation des Ressources Humaines en matière de développement des connaissances, compétences et savoir-faire notamment par les programmes de formation à distance « E-Learning » ; ▪ L'existence d'un mode d'évaluation performant du plan de formation des 200 et 30 tops managers dans le cadre du développement du leadership : ▪ L'existence d'une procédure d'élaboration des plans de formation et de communication sur le changement et de son application. - Vérifier la pertinence et la fiabilité des plans d'actions formelles qui détermine les raisons du changement et communique ses objectifs - S'assurer de la mise en place et la consistance de la politique de rémunération pour stimuler d'avantage l'implication à tous les niveaux de l'Organisation ; - Vérifier l'existence d'un système automatisé d'élaboration, traitement et consolidation du plan de formation, apprentissage, et de communication ainsi que du suivi des réalisations et tester sa fiabilité. - Apprécier l'adhésion de tous les collaborateurs autour des valeurs de l'Entreprise pour bâtir la stratégie mis en place ; - S'assurer de l'existence des dispositifs d'évaluation et de suivi des réalisations et d'approbations des différentes étapes du processus d'élaboration et d'exécution des programmes de formations et de communications. - Apprécier le niveau d'implication développée par le personnel.	

Rapport d'audit du processus d'implication et assimilation au Changement	3/4
✓ Déroulement et étendue de la mission : Notre mission est menée conformément au plan d'audit, elle s'est déroulée dans de bonnes conditions de collaborations et disponibilités de toutes les parties prenantes concernées. La démarche d'audit est menée selon différents interviews effectués, questionnaires et sondage, ainsi que la revue et analyse de documents0 ✓ Constats d'audit : ▪ Existence de la conformité de la stratégie inhérente à la formation et apprentissage à la stratégie d'Entreprise en matière de politique ressources humaines (axe de développement RH de la procédure) ; ▪ La stratégie inhérente à la formation et à la stratégie d'Entreprise en matière de politique ressources humaines (axe de développement RH de la procédure) est conforme ; ▪ Existence d'un système de reporting et de consolidation performant et répondant aux besoins en termes d'informations et de suivi des réalisations de plan de formation ; ▪ Existence de dispositifs et plans d'actions pour la conduite du changement ainsi que pour susciter l'implication du personnel ; ▪ Elaboration de programmes de formations dans le cadre du développement du leadership qui est un acteur du changement (top 30 dirigeants et top 200 managers) ; ▪ Une cohérence totale entre les orientations stratégiques retenues par la DRH par apport à la politique de SONATRACH en termes de formation et de communication ; ▪ L'existence des dispositifs d'évaluation et de suivi des réalisations et d'approbations des différentes étapes du processus d'élaboration et d'exécution des programmes de formations et de communications ;	

Rapport d'audit du processus d'implication et assimilation au changement	4/4
▪ Existence d'une politique de valorisation des Ressources Humaines en matière de développement des connaissances, compétences et savoir-faire notamment par les programmes de formation à distance « E-Learning » ▪ L'existence des dispositifs d'évaluation, et de suivi des réalisations et d'approbations, des différentes étapes du processus d'élaboration et d'exécution des programmes de formations des leaderships à froid et à chaud. ▪ Nouveau Système de rémunération adéquat avec les nouvelles orientations stratégiques de la SONATRACH comme facteur motivant pour le personnel ; ▪ Un système d'information SAP comportant axe ressources humaines qui gèrera la gestion de compétence, gestion de rémunération, gestion de carrière...Etc. ▪ Une bonne appréciation du changement quelques soit de la part des cadres dirigeants, cadres sup ou cadres moyens de la société. ▪ Bonne attitude et forte adhésion du personnel à l'organisation, ▪ Exploration de tous les moyens formels et actions de la communication interne pour communiquer sur les grands aspects du changement, un taux d'information très élevé. ▪ Les niveaux d'implication du personnel constaté : - Une forte implication affective manifestée majoritairement ; - Implication Calculée ou à continuer moyenne ; - Implication normative forte ;	

Conclusion

Le présent chapitre a labouré et analysé les différents aspects du processus d'implication, en respectant la méthodologie d'une mission d'audit interne qui passe par trois principales phases (préparation, réalisation, et conclusion).

Le rôle stratégique de l'audit interne dans le processus d'accompagnement et de facilitation du changement constitue un impératif pour la conduite du changement, l'audit interne initie, gère et agit comme catalyseur du changement dans l'organisation. Les observations et recommandations de l'audit à travers le suivi et le reporting permettent d'anticiper et de gérer les aspects négatifs.

Nous tenons à souligner également que la mission d'audit peut prendre la forme de mission de conseil ou d'assurance, dans notre cas l'audit du processus d'implication n'a jamais été traité par la direction d'audit de SONATRACH, par conséquent il prendra la forme de diagnostic et de conseil.

Nous avons tenté à travers cette mission, de vérifier l'existence de dispositifs et plans d'actions mis en place par la Direction Générale de SONATRACH pour le pilotage du changement et l'implication du personnel dans le projet. Ainsi que les dispositifs d'évaluation et de suivi de ce processus pour faciliter son implantation et son succès, notamment en termes de formation, coaching, participation et communication. Nous constatons que SONATRACH déploie tous les moyens et dispositifs pour réussir ce changement.

Les résultats de l'enquête menée auprès des employés, montrent un niveau d'adhésion moyen à fort, et une implication au travail assez forte, ainsi qu'une attitude favorable vis-à-vis du changement opéré au sein de l'Entreprise.

Le personnel est affectivement attaché à l'organisation et développent une forte implication affective qui se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, et à l'engagement envers l'organisation et les salariés restent dans l'entreprise par un désir profond et par une volonté. Nous percevons également une implication normative forte qui se réfère aux croyances et aux valeurs personnelles ainsi le sentiment d'obligation morale des salariés, et enfin une implication calculée faible à moyenne, qui est caractérisée par le désir de quitter l'organisation si y'aura d'alternatives qui se présentent pour le salarié.

Conclusion générale

A l'issus de notre travail, le changement organisationnel se révèle être l'un des plus utilisés dans l'univers de l'entreprise. Ainsi, cette modification de l'ensemble de l'organisation ou de l'un de ses éléments, représente une réalité à laquelle les entreprises ne peuvent plus échapper.

La conduite du changement, est considérée comme une solution aux problèmes d'adhésion des acteurs au changement, et constitue à cet effet un ensemble de méthodes et d'outils permettant de faire participer les acteurs à l'objectif du projet de changement.

Cependant situer l'implication, l'évaluer et, par l'audit pouvoir l'améliorer constitue à l'évidence un besoin organisationnel, l'accompagnement du changement se matérialise par la réalisation d'un certain nombre de leviers qui leur permettront de favoriser par conséquent l'implication des individus autour du projet de transformation.

Les résultats de cette recherche, conduisent à éclaircir le concept d'implication dans son ensemble, et par le biais de l'audit évaluer ce processus en vue de s'assurer de l'élaboration des dispositifs et plans d'action pour favoriser l'implication des individus dans un contexte de changement organisationnel.

Au cours de la mission d'audit du processus d'implication, nous avons pu s'assurer de l'élaboration et la mobilisation des principaux leviers et dispositifs d'accompagnement du changement pour favoriser l'implication du personnel autour du projet. (Hypothèse 01 confirmée).

Les différents entretiens et la revue de documents, ont confirmé que SONATRACH élabore des plans d'action pour faire adhérer et adapter son personnel, notamment par la mise en place des plans de formations, mécanismes de communication, politique salariale...etc et autant d'autres dispositifs vérifiées lors de la démarche d'audit.

L'audit comme levier stratégique et catalyseur du changement, met en pratique une évaluation incontournable du processus d'implication des acteurs. (Hypothèse 02 confirmée).

A travers la mission planifiée au sein de SONATRACH, nous constatons que la communication au sein de SONATRACH doit faire l'objet d'un audit de communication en amont et/ou en aval des actions de communication.

En amont, il s'agira d'identifier ce qui existe, ce qui marche, les obstacles, les forces vives et s'appuyer ensuite sur ce diagnostic pour élaborer les actions de communication à intégrer et mettre en place dans le plan de communication. En aval, il s'agira d'évaluer l'efficacité et la pertinence des actions de communication.

Nous recommandons un feed-back pour l'organisation, car nous avons constaté sa non disponibilité, il concerne la communication. Organiser le feed-back, c'est communiqué fréquemment de l'information concise, compréhensible et directement utilisable. Organiser le feed-back en revanche, ce n'est ni évaluer ni contrôler. Le rôle du feed-back agissant comme un véritable levier qui démultiplie l'impact des différentes politiques de Gestion des Ressources Humaines, par conséquent favorisant de l'implication.

Un Audit de formation est également indispensable, nous constatons à quel point SONATRACH investit en matière de formation, qui est l'un des leviers incitant le personnel à s'impliquer. Les pratiques de formation influencent les conditions psychologiques et la mobilisation des employés en soulignant le désir de l'organisation d'établir un contrat relationnel à long terme avec ses ressources humaines.

Ces pratiques démontrent ainsi l'intention de l'organisation de faire du capital humain un levier de performance. En ce sens, elles peuvent renforcer la perception de soutien, l'engagement affectif et le lien de confiance entre les salariés et l'employeur. Un audit de mobilisation des compétences ainsi va permettre à l'Entreprise de savoir les points à améliorer pour mobiliser, conserver et impliquer sont personnel compétents.

Pour ce qui de la troisième hypothèse qui indique que le personnel de SONATRACH manifeste une attitude favorable au changement et permettent de prédire de manière effective un comportement d'adhésion et d'engagement vis-à-vis du changement, est une hypothèse confirmée (hypothèse 03 confirmée).

Une attitude favorable manifestée par le personnel vis-à-vis du changement (voir figure n° 12, 14, 17 19...Etc

L'implication volontaire du personnel dépendrait de la capacité des dirigeants à susciter son enthousiasme et son adhésion organisationnel, et doivent chercher à mettre en œuvre des pratiques de GRH qui favorisent l'implication des individus vis-à-vis de leur organisation. Certes les dirigeants ne peuvent pas créer l'implication chez les salariés, cependant doivent se pencher sur les différents facteurs qui crée et favorisent la relation des salariés avec leur entreprise notamment l'implication psychologique car c'est le facteur qui développe l'entreprise.

L'audit du processus d'implication est un concept nouveau, que même la première entreprise en Afrique qui s'investit autant pour bâtir des stratégies de développement et de valorisation des ressources humains n'effectue pas. Cependant nous tenons à souligner que la démarche d'audit réalisée n'a pas atteint son cadre objectif d'audit, du fait que l'implication n'est pas tangible et l'absence de rapport d'audit antérieur de ce processus.

Ce travail de recherche, malgré les difficultés que nous avons rencontrées, le manque de documentation traitant le sujet, la contrainte de temps et la confidentialité des informations au sein de SONATRACH, surtout l'absence d'un référentiel d'audit ce que nous avons construit nous-même en nous référant aux théories et aux pratiques des experts de l'implication, et du changement, notre thématique reste intéressante et surtout passionnante par le fait qu'elle combine entre l'audit et l'aspect humain dans un processus de transformation auquel sont confrontées les organisations.

Toutefois, nous aurions voulu aller plus loin dans la recherche en réalisant notre audit plus approfondi et construire un référentiel de base consistant et fiable pour évaluer ce processus.

Bibliographie

Ouvrages

1. ARGYRIS, C. (2003). *savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. paris : éditions DUNOD .
2. AUTISSIER, D, & MOULOT, J.-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement*. éditions DUNOD.
3. Autissier, D, Vandangeon-Derumez, I. et Vas, A. (2014). *Conduite du changement : concepts clés*, éd Dunod Paris.
4. BARTOLI, A., & HERMEL, P. *piloter l'entreprise en mutation*. éditions d'organisation.
5. BARTOLI, A., & HERMEL, P. (1986). *Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement*. paris : éditions d'organisation.
6. BEAUDOIN, p. (1990). *La Gestion Du changement, Stratégies d'entreprise*. Montréal: éditions libre expression.
7. BEDARD, M. G., & MILLER, R. (1995). *La gestion des organisations*. éditions de la Chenelière inc.
8. BELANGER, P., côté, N., JOCELYN, J., & GAËTAN, M. (1994). *le changement organisationnel et le développement*.
9. BOUVIER, L. (2008). *La conduite du changement*. éditions In Psycactu,.
10. CHARPENTIER, P. (2007). *Management et gestion des organisations*. paris: Editions Armand colin,.
11. CHE, C. (2010). *psychologie sociale des organisations*. Paris: éditions Armand colin.
12. COLLERETTE, P., & al, e. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Québec.
13. COLLERETTE, P., GILLES, D., & PERRON, R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. quebec: éditions Presse de l'Université du Québec.
14. DERMERS. (1999). *de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui*. éditions gestion .
15. DETRIE Philippe & MESLIN BROYEZ Catherine (2001), *La communication interne au service du management*, éd Liaisons.
16. DOLAN, S. L., GOSSELIN, E., & CARRIERE, J. (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. édition Gaétan Morin.
17. DOLAN, S. (1996). *psychologie du travail et comportement organisationnel*. paris : éditions Gaétan Morin.
18. ELINE, N. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Paris : édition DUNOD.
19. FABRE, C. (1997). *les conséquences humaines des restructurations*. Paris : éditions L'Harmattan.
20. GIROUX, N. (1991). *La gestion du changement stratégique*. gestion.

21. GROUARD, B., & MESTON, F. (1998). *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. éditions DUNOD.
22. HAFSI, T., SEGUIN, F., & TOULOUSE, J.-M. (2003). *La stratégie des organisations : une synthèse*. Montréal: Éditions Transcontinental.
23. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.-W., & SIMON, L. (1992). *Management des Organisations*. De Boeck & Larcier s.a.
24. HERMEL, P., & BARTOLI, A. (1986). *piloter l'entreprise en mutation*. paris: éd d'organisation.
25. IFACI, LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE. (2013) . 40 fiches pour conduire une mission d'audit. Ed, Eyrolles, Paris.
26. IGALENS, Jaques. (2000). *Audit des ressources humaines*, paris, édition liaison.
27. LAMOUREUX, G, & al, éd (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal: édition Gaëtan Morin.
28. LANDIER, H., & LABBE, D. (2001). *management du risque sociale*. paris : Edition d'organisation.
29. LEGERON, P. (2001). *Le stress au travail*. Editions Odile Jacob.
30. LERUSE, L., & Di Martino, I. (2004). *Le stress au travail facteur de risque. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*,.
31. LOUCHE, C. (2007). *psychologie sociale des organisations*. paris : éditions Armand colin.
32. MAEURICE, T. (2010). *la culture d'entreprise*. france : édition presse, université de France.
33. MBOCKA, G. (2009/2010). *Les causes d'échecs du changement organisationnel*. éditions HEC Montréal.
34. MOUTOT, J.-M., & AUTISSIER, D. (2013). *La matrice du changement, méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement pilotage*,.éditions DUNOD.
35. PAILLE, P. (2003). *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*. édition l'Harmattan.
36. PASTOR, P. (2005). *Gestion du Changement*. paris : editions liaison .
37. PERETTI, J. (1999). *Tous D.R.H: Pratiques de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseur (collectif)*,. éditions d'Organisation.
38. PERMARTIN, D. (1996). *Réussir le changement*. éditions ESF.
39. PROBST, G. J., MERCIER, J.-Y., BRUGGIMANN, O., & RAKOTOBARISON, A. (1992). *Gérer le changement organisationnel*. paris: éditions d'organisation.
40. RENARD, Jacques (2016), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Paris, éditions Eyroles.
41. ROJOT, J., & ROUSSEL, P. (2002). *Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. éditiond De Boeck.

42. RONDEAU, A. (1999). *transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail*. éditions getion .
43. SAINT-ONGE, S., & HAINES, V. (2007). *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances*. éditions de boeck.
44. SEKIOU, L., PERETTI, J.-M., & BLONDIN. *La gestion des ressources humaines*. éditions de Boeck.
45. SHIMON, D. (1996). *Psychologie et comportement organisationnel*. paris : éditions Gaétan Morin.
46. THEVENET, M. (2003) « Implication et gérer les personnes », France. édition d'organisation.
47. THEVENET, M. (2003). *la culture d'entreprise*. france : 4 ème édition PEF .
48. THEVENET, M. (2007). *le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personne*. Edition d'organisation.
49. VAS, A., & VANDE VELDE, B. (2000). *La résistance au changement revisitée du top management a la base*. éditions Montpellier.

Articles et revues

1. BAREIL, C. (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. *Cahier n°04-10*, HEC Montréal, Août.
2. BAREIL, C. et Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Revue internationale de gestion*, Vol. 24, n°3, pp. 86-94.
3. COLLERETTE, Pierre et al. « Le changement organisationnel : Théorie et pratique ». Presse de l'Université de Québec, 1997, P. 20.
4. Comeiras.N. l'intéressement, facteur d'implication organisationnelle .in. Héla Janet Mzabi. « Centre d'étude et des recherches sur les organisations et la gestion ». Implication des salariés, clef de réussite du changement. Aix-en-Provence, juin 2003, n°663, p09
5. Demers, C « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », revue internationale de gestion, 1999.
6. GIROUX. (1991). La gestion du changement stratégique, EDITION, Gestion. *Revue internationale de gestion* vol.16 N°02
7. LIVIANY. F, BEZER, P, et al. « Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnelle. *Revue Personne*, 2003, Vol 15, P. 46.
8. HAMMOUTI, Naoual. « Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales », université de Iben Tofail Kenitra « *Le Changement Organisationnel : Enjeux et insuffisances* ».
9. Héla Janet Mzabi. . Implication des salariés, clef de réussite du changement ? « Centre d'élude et des recherches sur les organisations et la gestion », Cerog-Lae d'Aix-en Provence, juin 2003, n°663, P06.

10. RONDEAU, Alain. « Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail ». Revue internationale de gestion, 1999, Vol, 24, No 3.

Thèses et mémoires

1. Lafitte M, in GUINA Nadège.- La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts de la nouvelle technologie d'information et de communication.- 340 f.- Thèse de doctorat : Sciences de gestion, Toulouse, 2002, P. 108.
2. SCOUARNEC.A. (2000), « *Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés, une analyse des effets sociaux* ». Thèse de doctorat en sciences de Gestion (N.R), Université de Caen. France.
3. ZID, Rim. (2006) *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* ». - 150 f. *Mémoire de maîtrise en administration des affaires : Sociologie* : Université du Québec. Montréal,
4. Barnabe, C. (2010). *Vers de nouvelles pratiques de changement organisationnel : entre la recherche et l'action* (mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication). Université du Québec, Montréal.

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Les abréviations

Liste des tableaux

Liste des Figures

Liste des annexes

Sommaire

Introduction générale01

Chapitre I : Aspects théoriques du changement organisationnel

Introduction06

Section 01 : Comprendre le changement.....07

1. Notion et historique du Changement.....07

1.1. Notion du changement07

1.1.1 Définitions du changement07

1.1.2 Définitions du changement organisationnel08

1.2 Historique du changement09

1.2.1 Première période : « *Croissance et adaptation* »09

1.2.2 Deuxième période : années 70 « *mort et transformation* »09

1.2.3 Troisième période : années 80 « *Apprentissage et évolution* »09

2 Objectifs et risques d'échec d'une conduite de changement10

2.1 Objectifs d'une conduite de changement10

2.1.1 Accroître l'adaptabilité d'une organisation11

2.1.2 Changer le comportement des individus11

2.1.3 L'efficacité homéostatique11

2.1.4 La malléabilité opératoire11

2.1.5 L'adaptabilité stratégique12

2.1.6 La flexibilité structurelle12

2.2 Risques d'échec d'une conduite de changement12

2.2.1 Absence de vision ou vision floue12

2.2.2 Le degré de changement12

2.2.3 Imposer le changement.....12

2.2.4 Le manque de transparence12

2.2.5 L'absence de structure et de méthodes13

2.2.6 Passer de la théorie à la pratique13

2.2.7 Changer pour changer13

3 Obstacles et facteurs déclenchant le changement13

3.1 Obstacles du changement13

3.1.1 Les freins liés au degré d'intégration du processus au fonctionnement de l'entreprise

3.1.2 Les freins liés au pilotage du changement14

3.1.3 Les pressions au changement organisationnel15

3.1.4 Le stress ; obstacle du changement organisationnel.....16

3.2 Les facteurs déclenchant du changement organisationnel.....16

3.2.1 Facteurs externes16

3.2.2 Facteurs internes	18
Section 02 : Maitriser le changement	19
1. Variables et acteurs du changement.....	19
1.1. Variables du changement	19
1.1.1 L'ampleur du changement	19
1.1.2 La profondeur du changement	19
1.1.3 La rapidité du changement	20
1.1.4 Le mode d'imposition du changement	20
1.2 Acteurs / agents du changement	20
1.2.1 Le leader de l'organisation	21
1.2.2 La Direction Générale	21
1.2.3 Les managers intermédiaires	21
1.2.4 Les autres acteurs organisationnels.....	21
1.2.5 Les intervenants externes.....	22
1.2.6 Les rôles des acteurs/agents du changement	22
2 Approches, et types du changement.....	22
2.1 Approches/modèles du changement.....	22
2.1.1 Les approches unidimensionnelles	23
2.1.2 Les approches multidimensionnelles.....	24
2.1.3 L'approche « <i>Gestion de projet</i> ».....	25
2.1.4 Les approches structurées des grands cabinets de conseil	25
2.1.5 Les approches psychosociologiques « <i>RH</i> »	25
2.2 Types du Changement	26
2.2.5 Typologie de GIROUX	26
2.2.6 Matrice de changement d'AUTISSIER	27
2.2.7 Typologie de GROUARD et MESTION	28
2 Principaux enjeux et leviers du changement.....	28
2.1 Principaux enjeux du changement pour les dirigeants	28
2.1.5 L'orientation du changement : Vers où aller ?.....	29
2.1.6 L'engagement du changement : Quand changer ?.....	29
2.1.7 La conduite du changement : Comment changer ?.....	29
2.1.8 Les ressources du changement : Quels moyens pour changer ?	29
2.2 Les leviers du changement	30
2.2.5 Le levier humain.....	30
2.2.6 Le levier structurel	30
2.2.7 Le levier système de gestion ou de processus	30
2.2.8 Le levier physique et technique	30
 Section 03 : Conduite du changement	
1. Modes de conduite de changement.....	32
1.1. La réorganisation du travail	32
1.2. La restructuration.....	33
1.3. Le réengineering	33
2. Processus du changement.....	33
2.1. Le modèle de LEWIN	34
2.1.1 La décristallisation	34
2.1.2 La transition	34

2.1.3	La recristallisation	35
2.2	Le modèle de COLLERETTE, LEGRIS et SCHNEIDER	35
2.2.1	Phase 1 : Eveil	36
2.2.2	Phase 2 : la transition	36
2.2.3	Phase 3 : la reconstruction	36
2.2.4	Phase 4 : l'intégration	37
2.3	Modèle de GROUAD et MESTON.....	37
2.3.1	Clé 01 : Définir la vision	37
2.3.2	Clé 02 : Mobiliser	38
2.3.3	Clé 03 : Catalyser	38
2.3.4	Clé 04 : Piloter.....	38
2.3.5	Clé 05 : Concrétiser	38
2.3.6	Clé 06 : Faire Participer	38
2.3.7	Clé 07 : Gérer les aspects émotionnels	39
2.3.8	Clé 08 : Gérer les enjeux de pouvoir	39
2.3.9	Clé 09 : Former et coacher	39
2.3.10	Clé 10 : Communiquer intensément	39
3	La Résistance au changement	39
3.1	Que signifie la « résistance » ?	40
3.2	Comment la résistance au changement se manifeste-t-elle ?.....	41
3.3	A quel degré se manifeste-t-elle ?	41
3.4	Pourquoi les gens résistent-ils au changement ?.....	41
3.4.1	Les causes individuelles	42
3.4.2	Les causes collectives ou culturelles	42
3.4.3	Les causes liées à la mise en œuvre du changement	42
3.4.4	Les causes liées au système organisationnel	43
3.4.5	Les causes liées au changement lui-même	43
3.4.6	Les causes politiques.....	43
3.5	Les formes de résistances.....	43
3.5.1	L'inertie	43
3.5.2	L'argumentation.....	44
3.5.3	La révolte.....	44
3.5.4	Le sabotage	44

Chapitre II : Implication organisationnelle

Introduction	46
Section 01 : L'implication organisationnelle et concepts connexes.....	47
1. Définitions et nature de l'implication organisationnelle	47
1.1. Définitions de l'implication.....	48
1.2. Nature de l'implication.....	49
1.2.1 L'approche attitudinale de l'implication	49
1.2.2 L'approche comportementale	50
2 Les approches de l'implication organisationnelle	51
2.2 L'approche unidimensionnelle	51
2.2.1 L'approche affective.....	52
2.2.2 L'approche cognitive, ou calculée	52
2.2.3 L'approche normative	53

2.3	L'approche multidimensionnelle	53
2.3.1	La soumission	53
2.3.2	L'identification	53
2.3.3	L'internationalisation	53
3	Dimensions et typologies de l'implication Organisationnelle	54
3.2	Dimensions de l'implication organisationnelle	54
3.2.1	L'implication affective (psychologique ou attitudinale)	54
3.2.2	L'implication calculée ou à continuer	54
3.2.3	L'implication normative	55
3.3	Typologies de l'implication organisationnelle	56
3.3.1	L'implication dans les valeurs au travail	56
3.3.2	L'implication dans la carrière	56
3.3.3	L'implication dans l'emploi occupé	57
3.3.4	L'implication dans l'organisation	57
3.3.5	L'implication dans le syndicat	57

Section 02 : L'implication en tant que représentation

1.	Politique et effets de l'implication dans le contexte organisationnel	58
1.1.	Politique du concept de l'implication	58
1.2.	Effets de l'implication organisationnelle dans le contexte organisationnel	59
1.2.1	Les effets sur les dysfonctionnements sociaux	59
1.2.2	Les effets sur les attitudes des salariés	60
2.	Antécédents et conséquences de l'implication organisationnelle	60
2.1	Antécédents de l'implication organisationnelle	60
2.2	Conséquences de l'implication organisationnelle	61
2.1.1	Les comportements de retrait	61
2.1.2	Les comportements productifs	63
2.1.3	Le bien-être	65
3.	Conditions de développement de l'implication	66
3.1	La cohérence	67
3.2	La réciprocité	67
3.3	L'appropriation	68

Section 03 : Evaluation de l'implication organisationnelle

1.	Déterminants et cibles de l'implication organisationnelle	70
1.1.	Déterminants de l'implication organisationnelle	70
1.1.1	Les déterminants individuels	70
1.1.2	Les déterminants culturels	71
1.1.3	Les déterminants organisationnels	71
1.2.	Cibles de l'implication organisationnelle	71
1.2.1	La carrière	72
1.2.2	Le travail	72
1.2.3	Le collectif	72
1.2.4	L'organisation	72
1.2.5	Enfin, la valeur intrinsèque du travail	72

2.	Mesures de l'implication organisationnelle.....	73
2.1	L'échelle de PORTER & al. (1974)	73
2.2	L'échelle d'ALLEN & MAYER (1990)	75
3	Articulation théorique entre motivation, implication et satisfaction	77
3.1	Entre motivation et implication	77
3.2	Entre implication et satisfaction	78
	Conclusion.....	79

Chapitre III : présentation de la nouvelle organisation de SONATRACH

Introduction	80
--------------------	----

Section 01 : Organisation de la macrostructure de SONATRACH

1.	Historique de SONATRACH	81
2.	Missions de SONATRACH	83
3.	Organisation Générale de SONATRACH.....	83
3.1	La Direction Générale	84
3.2	Les structures Fonctionnelles centrales	85
3.1.1	La Direction Corporatif Stratégie, Planification & Economie « SPE ».....	85
3.1.2	La Direction Corporatif Finance « FIN »	85
3.1.3	La Direction Corporatif Business Développent et Marketing « BDM »	85
3.1.4	La Direction Corporatif Ressources Humaines « RHU »	86
3.1.5	La Direction Centrale Procurèrent et Logistique « P&L »	86
3.1.6	La Direction Centrale Ressources Nouvelles « REN »	86
3.1.7	La Direction Centrale Engineering &Projet Management « EPM ».....	86
3.1.8	La Direction Centrale Juridique « JUR »	87
3.1.9	La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information « DSI »	87
3.1.10	La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement « HSE »	87
3.1.11	La Direction Centrale Recherche et Développement « R&D »	87
3.3	Les Activités Opérationnelles	88
3.3.1	Activité Transport par Canalisations (TRC)	88
3.3.2	Activité Liquéfaction et séparation (LQS)	88
3.3.3	Activité Raffinage et Pétrochimie (PRC)	89
3.3.4	Activité Commercialisation (COM)	89

Section 02 : Présentation de la DCP Stratégie, Planification, Economie (SPE)

1.	Organisation de La DCP SPE.....	91
1.1.	La Direction Stratégie et Intelligence Economique.....	91
1.2.	La Direction Planification	91
1.3.	La Direction Gestion de la Performance	91
1.4.	La Direction Etudes Economiques et Modèles	91
1.5.	La Direction Organisation	92
1.6.	La Direction Informations Documentaires	92
1.7.	Le Département Administration et Logistique	92
1.8.	Les Conseils	92
2.	Missions de la Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie	93
3.	Présentation de la nouvelle Stratégie de SONATRACH « SH2030 ».....	93

3.1. Associer Ambitions et Focus pour atteindre les sommets	93
3.1.1 Les grands objectifs stratégiques pour 2030	94
3.1.2 Trois types d'initiatives pour se transformer.....	94
3.2. Les six (6) valeurs fortes pour libérer le potentiel	95
3.2.1 Simplicité	95
3.2.2 Action	96
3.2.3 Délégation	96
3.2.4 Initiative	96
3.2.5 Communication	96
3.2.6 Collaboration.....	96
3.3 Outils à mettre en place	97

Section 03 : Présentation de la Direction Audit et Risques (ADR) 98

1. Organisation de la Direction Audit et Risques.....	98
1.1. Aperçu historique sur l'évolution de l'audit à SONATRACH	98
1.2. L'organisation de la Direction Audit et Risques.....	99
1.2.1 Une Direction Développement, Qualité et Reporting	99
1.2.2 es Directions Audit Interne Activités et structures du siège	99
1.2.3 La Direction Audit des Coûts des Associations dans l'amont pétrolier et Gazier	99
1.2.4 La Direction Risques	99
1.2.5 Le Groupe Administration et Logistique	100
1.2.6 Les Assistants	100
2. La conduite d'une mission d'audit à SONATRACH	100
2.1. Préparation de la mission	100
2.1.1 Le choix de l'équipe d'audit.....	101
2.1.2 La lettre de mission	101
2.1.3 L'étude préliminaire	102
2.1.4 Prise de connaissance	102
2.1.5 Entretien avec le management de l'entité auditée	102
2.1.6 Tableau des risques	102
2.1.7 Note d'orientation	103
2.1.8 Préparation du programme de travail.....	103
2.2. Réalisation de la mission	103
2.2.1 La réunion d'ouverture	103
2.2.2 Les tests d'audit sur le terrain	104
2.2.3 La formalisation des constats et présentation auprès des audités	104
2.2.4 La réunion de clôture de phase de vérification	105
2.3. Conclusion de la mission	105
2.3.1 Le projet de rapport d'audit	105
2.3.2 La réunion de retour d'expérience (REX)	106
2.3.3 La réunion validation	106
2.3.4 Le rapport définitif	106

Conclusion

Chapitre IV : Audit du processus d'implication du personnel au changement : Cas de SONATRACH

Introduction	108
1. Codification de la mission et Indexation du dossier de la mission	109
1.1 Codification de la mission.....	109
1.2 Indexation du dossier de la mission	109
1.3 Déclenchement de la mission	110
1.4 Nature de l'audit.....	110
1.5 Objectifs de l'audit	110
2. Préparation de la mission.....	112
3.1. Choix de l'équipe d'audit	112
3.2. Lettre de mission	112
3.3. L'étude préliminaire	112
3.4. Prise de connaissance	112
3.5. Entretien avec le management de l'entité auditée	115
3.6. Tableaux des Risques	117
3.7. Note d'orientation de la mission.....	121
3.8. Préparation du programme de travail.....	122
4. Phase de réalisation	125
4.1. Réunion d'ouverture	125
4.2.1 Compte rendu des entretiens.....	126
4.2.2 Présentation des résultats du questionnaire de recherche (Check-list).....	130
4.2.3 Feuille de Test	143
4.2. Réunion de clôture de la phase de vérification.....	151
5. Phase de conclusion.....	152
5.1. Rapport d'audit interne	152
Conclusion.....	156
CONCLUSION Générale	157
Bibliographie	
Annexes	