

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**L'impact de la communication managériale sur la conduite de
changement**

Cas pratique:

Groupe SONELGAZ

Elaboré par :

RAHOU Amina

Encadré par :

Pr. AZOUAOU Lamia

Lieu de Stage : EFGB, Sonelgaz-Services

Période de stage : de 08/04/2025 au 14/05/2025

Année universitaire

2024/2025

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**L'impact de la communication managériale sur la conduite de
changement**

Cas pratique:

Groupe SONELGAZ

Elaboré par :

RAHOU Amina

Encadré par :

Pr. AZOUAOU Lamia

Lieu de Stage : EFGB, Sonelgaz-Services

Période de stage : de 08/04/2025 au 14/05/2025

Année universitaire

2024/2025

Dédicaces

À celle qui n'est jamais allée à l'école, mais elle été ma plus grande école, À celle qui nous a tout donné, même si elle ne possédait rien , À celle sans qui je ne serais pas là aujourd'hui

➤ *Ma mère*

À celui qui m'a toujours accordé une place à part et qui a été mon pilier pour arriver jusqu'ici

➤ *à mon cher père*

Depuis le premier matin à l'école, du siège de la voiture au siège du magasin, 17 ans de patience, à la main qui s'est tendue vers moi et que je n'oublierai jamais.

➤ *À mes frères: mon deuxième père, El-Houari, et Mohamed*

À celle qui a bravé toutes les épreuves et achevé un chemin difficile, à la petite fille qui a transformé la voie de la souffrance en rêve, qui a enduré les difficultés, et qui aujourd'hui arrivée

➤ *À la forte, moi*

À ceux qui embellissent ma vie de leur présence : mon frère Ali, mes sœurs Torkia, Fatima, Farida et Manel, ainsi que tous mes neveux et nièces.

➤ *je vous aime*

À celles qui ont partagé mon chemin et supporté avec moi les difficultés mes amies Randa, Ilham, Assia, et Marwa, qui ont été pour moi un soutien et une force à chaque pas.

Remerciements

*Tout d'abord, je tiens à exprimer ma profonde gratitude au **Pr. L. Azouaou** pour son encadrement, son soutien précieux et ses encouragements constants, qui m'ont permis d'enrichir et de concrétiser ce travail sur le terrain.*

*Je remercie également **Monsieur Lounis**, mon tuteur de stage au sein de l'École de gestion de formation Sonelgaz-Services, pour ses orientations pertinentes et ses remarques constructives.*

*Mes remerciements vont aussi à **Madame Boubaya Samira**, pour son accompagnement bienveillant au sein de l'établissement, sa confiance, ainsi que pour ses encouragements qui ont renforcé ma motivation tout au long de ce parcours.*

*Je tiens également à remercier sincèrement **Monsieur Annabi Ben Aïssa**, pour son soutien indéfectible, les encouragements qu'il m'a prodigués tout au long de cette expérience.*

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury, pour avoir accepté l'évaluation et la discussion de ce travail.

*Enfin, je remercie **tous les gardiens de la connaissance**, les professeurs qui, par leur dévouement et leur passion, transmettent bien plus que des savoirs, des valeurs, de l'inspiration et le goût de l'excellence.*

Sommaire

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Sommaire.....	III
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VI
Liste des abréviations.....	VII
Résumé.....	VIII
Introduction générale.....	A
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de Changement dans les entreprises.....	1
Introduction du premier chapitre.....	2
Section1 : Le Rôle des managers dans la conduite de changement.....	3
1. Définition du changement en entreprise	3
2. L'importance du changement dans l'entreprise	4
3. Typologies d echangement.....	6
4. La résistance au changement et leur impact.....	10
5. Les outils d'accompagnement du changement.....	13
Section 2 : Les types de changement	15
1. Le Changement Stratégique.....	15
2. Le Changement organisationnelle	18
3. Le changement Technologique.....	20
Section 3 : Les managers intermédiaires dans l'entreprise.....	21
1. Les mangers intermédiaires.....	21
2. Le rôle des mangers intermédiaires dans l'entreprise.....	22
3. Les compétences requises pour les managers en période du changement.....	24
Conclusion du premier chapitre.....	26
Chapitre 2 : La communication managériale dans la conduite de changement.....	27
Introduction du deuxième chapitre.....	28
Section 1 : L'importance de la communication managériale.....	29
1. Historique et Définitions.....	29
2. Les fonctions de la communication managériale	30
3. Les formes de la communication	32

Section 2 : Les fondements d'une communication managériale efficace dans le changement	38
1. Les compétences requises pour une bonne communication managériale	38
2. Les bénéfices de communication managériale	40
3. Les obstacles de la communication managériale.....	41
Section 3 : Les outils de la communication managériale	44
1. Les moyens de la communication managériale.....	44
2. Les principes de la communication en changement	47
Conclusion du deuxième chapitre.....	51
Chapitre 3 : La communication managériale dans la conduite de changement au sein de sonelgaz.....	52
Introduction du troisième chapitre.....	53
Section 1 : présentation du cadre de réalisation de la recherche.....	54
1. Présentation de sonelgaz	54
2. Présentation du changement dans sonelgaz	56
3. Méthodologie de la recherche	60
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats	66
1. L'entretien semi directif.....	66
2. Elaboration et interprétation du questionnaire.....	69
Conclusion du troisième chapitre.....	80
Conclusion générale.....	82
Bibliographie.....	87
Annexes.....	91
Table des matières.....	98

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
1	Les 10 Rôles des cadres Managers	22
2	Les fonctions de la communication	32
3	Les mouvements de la communication interne	35
4	Avantages et inconvénients des quelques canaux de communication managériale	46
5	Structure de questionnaire	62
6	Degré de l'échelle de likert	64
7	évaluation par échelle de Likert	64
8	test de fiabilité de questionnaire	69
9	test de fiabilité pour les variables de communication managériale	70
10	test de fiabilité pour la variable de perception	70
11	les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à la communication structurée.	75
12	les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à la perception de la conduite de changement.	77
13	le coefficient de corrélation de Pearson entre la communication structurée et fluide avec la conduite de changement	78
14	l'analyse de variance avec ANOVA	79
15	les coefficients du modèle de régression multiple	81

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
1	Typologie de changement	08
2	La matrice du changement	09
3	Les sources du changement de stratégie	17
4	Circulation de l'information dans la communication descendante	34
5	Organigramme de L'EFGB	56
6	Schéma de changement des dénominations des filiales Sonelgaz	59
7	Organisation actuelle du groupe sonelgaz	59
7	Répartition de l'échantillon par sexe	71
8	Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	72
9	Répartition de l'échantillon selon la fonction	73
10	Répartition de l'échantillon par ancienneté dans le travail	74

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
EFGB	Ecole de Formation de Gestion Ben Aknou
CSF	Communication structurée et fluide
CC	Conduite de changement
ANOVA	Analysis OF Variance
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

Résumé

La communication au sein de l'entreprise et la conduite de changement sont des éléments clés de la dynamique organisationnelle, notamment la communication managériale est devient un levier stratégique dans les projets de changement.

Cette étude vise à étudier l'impact de la communication managériale sur la conduite de changement au sein de l'école de formation de gestion Sonelgaz-services en étudiant le cas de la réorganisation du groupe en 2021-2022 dont l'absorption de certaines filiales et dénomination d'autres, pour ce faire, une enquête par questionnaire a été réalisée en impliquant les employés qui ont concernées par le changement, on a pris un échantillon de 100 employés, 29 sont pas exploitables car sont pas vécu le changement, les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel de traitement statistique SPSS.

Les résultats de l'analyse des données indiquent que la communication managériale, dans le cas de la réorganisation du groupe Sonelgaz, influence positivement les pratiques d'accompagnement du changement. Il est constaté que lorsque la communication managériale est claire, structurée, régulière et adaptée aux besoins des collaborateurs, elle contribue à renforcer leur compréhension des enjeux du changement, à réduire les résistances internes, et à favoriser une meilleure mobilisation autour des objectifs organisationnels. Ainsi, la communication devient un levier stratégique essentiel à la réussite de toute démarche de transformation au sein de l'entreprise.

Les résultats indiquent également l'existence d'une relation positive et significative entre la dimension de la communication managériale et la conduite de changement. Plus précisément une communication bien structurée et claire favorise une meilleure compréhension des transformations organisationnelles ce qui facilite la mise en œuvre effective du changement et améliore sa pérennité au sein du groupe sonelgaz.

Mots clés : Communication, Changement, Sonelgaz, Réorganisation.

ملخص

بعد الاتصال داخل المؤسسة وقيادة التغيير من العناصر الأساسية في الديناميكية التنظيمية، لا سيما التواصل الإداري أصبح يشكل رافعة استراتيجية في مشاريع التغيير.

تهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر الاتصال الإداري على قيادة التغيير داخل مدرسة التكوين في التسيير التابع لسونلغاز خدمات، من خلال دراسة حالة اعادة تنظيم مجمع سونلغاز خلال الفترة 2021-2022، والتي تضمنت ادماج بعض الفروع وتغيير تسميات البعض الآخر حيث تمت العملية بالانتقال من 44 فرع الى 12 فرع بالمجمع.

ولتحقيق ذلك، تم اجراء استبيان ميداني شمل عينة مكونة من 100 موظف من المعينين بعملية التغيير ومع ذلك، تم استبعاد 29 استبيان، لكون أصحابها لم يمرروا فعليا بتجربة التغيير.

أظهرت نتائج التحليل البيانات أن الاتصال الإداري، في حالة إعادة هيكلة مجمع سونلغاز و يؤثر بشكل ايجابي على ممارسات مرافقة التغيير. وقد تبين أنه كلما كان الاتصال الإداري واضحا، منظما، ومتكيلا مع احتياجات الموظفين، ساهم ذلك في تعزيز فهمهم لرهانات التغيير، وتقليل اشكال المقاومة الداخلية، وتحفيز التعبئة الجماعية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعليه بعد الاتصال الإداري رافعة استراتيجية أساسية لنجاح أي مسعى تحولي داخل المؤسسة وبشكل أكثر تحديدا، كما تشير النتائج أيضا الى وجود علاقة ايجابية وذات دلالة احصائية بين بعد الاتصال الإداري وقيادة التغيير فإن الاتصال الجيد من حيث البنية والوضوح يسهل فهم التحولات التنظيمية، مما يساعد على تنفيذ التغيير بشكل فعال ويعزز من ديمومته داخل مجمع سونلغاز.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، التغيير، سونلغاز، إعادة الهيكلة.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Dans un contexte mondial en constante mutation, les organisations sont confrontées à une transformation profonde et accélérée de leur environnement externe. La mondialisation a intensifié la concurrence entre les entreprises, en favorisant l'émergence de nouveaux acteurs à l'échelle internationale. Parallèlement, l'évolution rapide des technologies, la digitalisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle qui bouleverse les modes de gestion dans les organisations. À cela s'ajoute une pression croissante pour atteindre des niveaux toujours plus élevés de performance, d'efficience et de qualité, imposée à la fois par les marchés, les pouvoirs publics, les citoyens et les parties prenantes internes.

Le changement est devenu une composante structurelle et permanente du fonctionnement des organisations. Il ne s'agit plus d'un événement ponctuel mais une dynamique qu'il devient indispensable de le comprendre, de l'anticiper, et surtout de le piloter de manière stratégique. C'est dans cette optique que s'inscrit la conduite du changement, entendue comme un processus structuré visant à accompagner efficacement les transformations organisationnelles. A cet effet les entreprises doivent mobiliser un ensemble d'éléments qui stimulent et facilitent l'adhésion au changement et faire un engagement des dirigeants et une communication claire et transparente permet de transmettre la vision du changement, de réduire les incertitudes, et renforcer la confiance entre les différents acteurs de l'organisation.

La communication managériale Aujourd'hui ne se limite pas à transmettre des informations descendantes, mais elle occupe une place centrale et constitue un véritable outil stratégique de pilotage du changement. En son absence, le changement devient flou, suscite méfiance et résistances. Il risque alors d'être rejeté par les collaborateurs, voire de conduire à l'échec du processus de transformation. C'est pourquoi il devient impératif pour les organisations de placer la communication managériale au cœur de toute démarche de changement.

Dans cette optique, notre recherche se focalise sur ce sujet, en se concentrant sur le cas de la réorganisation du groupe sonelgaz en 2021-2022, une entreprise publique qui opère dans le domaine de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie. Conformément aux nouvelles directives de l'État visant à rationaliser les dépenses et à améliorer l'efficacité organisationnelle, le groupe a engagé une profonde restructuration, marquée notamment par la réduction du nombre de ses filiales, passant de 44 à 12 entités principales. Cette transformation structurelle majeure soulève des enjeux cruciaux en matière de conduite du changement. Ainsi, cette étude vise à analyser l'impact de la communication

managériale dans ce contexte, et dans quelle mesure elle a contribué à faciliter l'adhésion, à réduire les résistances et à accompagner la transition.

1. problématique de recherche

Dans l'intention de développer ce thème, nous avons opté pour l'étude de la problématique suivante : Quel est l'impact de la communication managériale dans la conduite de changement dans le cas de la réorganisation du groupe sonelgaz ?

2. Les questions secondaires :

- Comment la communication managériale contribuer à faire adhérer les collaborateurs aux changements ?
- Quels sont les outils et méthodes de communication les plus efficaces pour accompagner le changement au sein des équipes ?

3. Les Hypothèses :

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis deux hypothèses, l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative, que nous examinerons lors de notre enquête sur le terrain :

H₀ : Les managers de Sonelgaz n'ont pas adopté de démarche de communication structurée durant la réorganisation, et n'ont pas mis en place de dispositifs spécifiques pour accompagner le changement.

H₁ : Les managers de Sonelgaz ont adopté une démarche de communication managériale structurée durant la réorganisation, impliquant la tenue de réunions régulières et l'utilisation de canaux de communication variés pour accompagner le changement.

4. Les motifs de choix de thème :

Ce thème a été choisi avant tout en raison de mon intérêt particulier pour la communication dans le contexte organisationnel. En tant qu'étudiante en management, je perçois la communication managériale comme un levier essentiel de mobilisation des équipes et de réussite des transformations stratégiques. Elle ne se limite pas à transmettre de l'information, mais elle constitue un véritable outil de pilotage, notamment en période de changement. Travailler sur ce sujet nous a permis de faire le lien entre les connaissances théoriques en management et une problématique concrète et actuelle, en l'occurrence celle de la réorganisation du groupe Sonelgaz.

Introduction générale

Aujourd’hui, dans un environnement organisationnel en constante mutation, la conduite du changement et la communication managériale apparaissent comme des compétences clés.

Leur maîtrise conditionne non seulement la réussite des transformations, mais aussi l’engagement durable des collaborateurs.

5. Les objectifs de la recherche :

Cette étude a été faite dans le but de :

- Identifier les pratiques de communication managériale mises en place lors de la réorganisation du groupe Sonelgaz.
- Évaluer l’efficacité des pratiques de communication dans la facilitation de l’adhésion au changement et la réduction des résistances internes.
- Analyser la perception des acteurs organisationnels vis a-vis de la communication durant cette période de transformation.
- Mettre en évidence la relation entre la qualité de la communication managériale et le niveau d’engagement des employés dans le processus de changement.
- Proposer des recommandations pour améliorer la stratégie de communication managériale dans les futures opérations de changement organisationnel.

6. Les études antérieures:

Nous avons consulté plusieurs études antérieures pour nous familiariser avec le sujet de recherche et en cerner les différentes dimensions, notamment le lien entre communication managériale et conduite du changement. La majorité de ces travaux ont mis en évidence l’importance d’une communication structurée et adaptée pour faciliter l’adhésion des collaborateurs aux transformations organisationnelles.

Parmi ces études, nous citons :

- L’étude économique intitulée « **Le management du changement par la communication interne : cas de la Banque Nationale d’Algérie** » réalisée par **Zerga Nassima Ikram** (Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2, Algérie, 2021), qui analyse le rôle stratégique de la communication interne dans la réussite du changement au sein d’une grande institution bancaire publique.

- Le mémoire de magistère en sciences de gestion intitulé « **La communication interne et le changement organisationnel en entreprise : essai d'analyse à travers l'entreprise de la cimenterie de Béni Saf (S.CI.BS)** », soutenu à l'Université Abou Bekr Belkaïd Tlemcen (2013/2014), qui montre comment la communication interne peut atténuer les résistances et favoriser l'appropriation du changement par les employés.
- Le mémoire de master intitulé « **La communication managériale, facteur clé du changement organisationnel – Cas : mise en place d'un ERP au sein de la Société des Ciments de la Mitidja (SCMI Meftah)** » (2013/2014), qui met l'accent sur l'impact de la communication managériale dans l'accompagnement d'un changement technologique majeur.
- Une étude publiée sur le blog Gestion de Projet présente deux cas de réussite de la conduite du changement : chez **Microsoft**, où un projet de déménagement a été accompagné par des mesures de communication pour faciliter l'adoption du changement, et à la **Caisse d'Épargne**, où un projet de dématérialisation a été mené avec une communication transparente pour impliquer les collaborateurs.

Ces recherches montrent toutes qu'une communication efficace constitue un levier déterminant dans la réussite des projets de transformation. Elles ont ainsi constitué une base de réflexion essentielle pour notre propre étude, qui s'intéresse à la réorganisation du groupe Sonelgaz.

7. Ce qui distingue notre recherche :

Contrairement aux travaux précédents qui se sont principalement concentrés sur des aspects généraux de la communication interne ou sur d'autres secteurs d'activité, notre étude se distingue par son ancrage dans un contexte de transformation structurelle d'une entreprise publique stratégique, en l'occurrence Sonelgaz, et par l'articulation précise entre la communication managériale structurée et la réussite du changement organisationnel. Elle propose ainsi une lecture actualisée et contextualisée d'un changement de grande envergure.

1. L'importance de la recherche :

Dans un contexte économique marqué par l'incertitude, la transformation constante et les exigences croissantes en matière de performance, les entreprises sont amenées à se réorganiser, à adopter de nouvelles stratégies et à moderniser leurs modes de fonctionnement. Or, toute transformation organisationnelle implique des bouleversements, des remises en question, et donc des résistances possibles au sein des équipes.

C'est dans ce cadre que cette recherche prend toute son importance. Elle vise à mettre en lumière le rôle crucial que peut jouer la communication managériale dans la réussite de ces changements. Trop souvent sous-estimée ou réduite à une simple transmission d'informations, la communication constitue pourtant un levier stratégique de mobilisation, de réduction des résistances et d'implication des collaborateurs.

Notre étude se concentre sur un cas réel : la réorganisation du groupe Sonelgaz, entreprise publique stratégique en Algérie, qui est passée d'un fonctionnement basé sur 44 filiales à une structure plus centralisée comptant 12 filiales. Ce changement structurel de grande ampleur représente un terrain d'analyse pertinent pour mieux comprendre comment les dirigeants peuvent utiliser les outils de communication pour piloter efficacement le changement, assurer son acceptation et renforcer la cohésion interne.

Cette recherche contribue à enrichir la réflexion autour de la conduite du changement dans le secteur public, tout en offrant une perspective opérationnelle sur les pratiques de communication managériale. Elle s'inscrit dans une volonté de croiser les apports théoriques en management avec une problématique concrète rencontrée sur le terrain, afin de proposer des pistes d'action utiles aux décideurs.

2. La méthodologie de la recherche :

Pour répondre à notre problématique et atteindre nos objectifs de recherche, nous avons opté une démarche méthodologique combinant à la fois une approche descriptive-analytique et une méthode qualitative, quantitative. Cette méthodologie vise à analyser de manière approfondie le rôle de la communication managériale dans la conduite du changement, en prenant comme terrain d'étude le cas de la réorganisation du groupe Sonelgaz durant la période 2021–2022.

3. La structure de travail :

Nous avons structuré notre recherche en trois chapitres distincts. Le premier chapitre présente les concepts clés liés au changement en entreprise, le rôle central des managers dans sa conduite, les différents types de changement, ainsi que l'importance des managers intermédiaires et leurs compétences spécifiques en période de transformation.

Le deuxième chapitre met en lumière le rôle stratégique de la communication managériale dans les processus de transformation. Il présente ses formes, fonctions, outils, ainsi que les conditions de son efficacité et les freins potentiels à sa mise en œuvre.

Le troisième Chapitre applique l'étude au cas réel de la réorganisation du groupe Sonelgaz. L'analyse repose sur une double approche qualitative et quantitative, avec des entretiens semi-directifs et un questionnaire. La variable dépendante retenue est la réussite du changement, tandis que la variable indépendante est la communication managériale, mesurée à travers son caractère structuré et fluide. L'objectif est d'évaluer l'impact de la communication sur l'adhésion au changement par les collaborateurs.

CHAPITRE 1 : LA CONDUITE DE CHANGEMENT

Introduction

Le changement est devenu incontournable pour les entreprises souhaitant rester compétitives. Face aux évolutions constantes de l'environnement, elles doivent aller vers un processus du changement pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché. Cependant, ce processus n'est pas sans obstacles, L'une des principales difficultés réside dans la résistance au changement, qui peut freiner la mise en place des nouvelles stratégies et limiter leur efficacité.

Pour réussir, les entreprises doivent appliquer la conduite du changement alors Elles doivent miser sur leurs managers, ce sont eux qui vont améliorer et donner du sens au changement afin d'obtenir l'implication et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs.

Ce chapitre s'organise en trois sections, La première section définit et explicite le changement dans les entreprises, y compris ses différentes définitions, son importance et les risques qui peuvent être liés au changement et comment l'accompagner.

La deuxième section représente les types de changements qui peuvent être dans les entreprises selon leur nature y compris le changement organisationnel, technologique ... etc.

Et la troisième section abordent le rôle des managers intermédiaires en termes de positions, de rôles organisationnels, et dans les processus de changement.

En reconnaissant l'importance de changement et en mettant en place le rôle des managers dans ce changement et comment ils l'accompagner.

Section 1: le changement dans l'entreprise

Le changement est une étape nécessaire dans la vie d'une entreprise, lui permettant de s'adapter aux évolutions et aux nouvelles exigences du marché.

Dans cette première section, nous allons explorer le concept de changement dans sa globalité, en mettant en lumière son importance, ses conséquences ainsi que les outils permettant de l'accompagner.

Et Pour mieux cerner le thème de recherche Nous présentons ci-dessous quelques définitions simples du changement:

1. Définitions du changement:

Selon le dictionnaire LAROUSSE Le changement est un¹:

« Action, fait de changer, modifier quelque chose, passer d'une situation à une autre»

«Modification profonde, rupture de rythme, et toute modification de les habitudes».²

Selon Hiatt & Creasey en 2022:

« Le changement organisationnel est un processus dynamique de transformation des structures, cultures et processus, influencé par des facteurs technologiques et humains ».

« Le changement implique une modification pérenne des composantes organisationnelles, ou structurelles, technologique ou humaines, dans une optique d'optimisation continue »³

« Le Changement est une situation existant qui devient dépassée par rapport les améliorations du futur. Et ces derniers nécessite l'implication des acteurs qui lui donner une réalité corps»⁴

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/changement/14612/> consulté le 17/06/2022

² IBID.

³ Adapté de Robbins & Judge, 2023, Comportement organisationnels, 19 édition, p 412.

⁴ D.AUTISSIER, j-M.MOUTOT,(2020), Pourquoi faire de la conduite du changement, Dunod,p87.

Chapitre 1 : La conduite de changement

Autissier, D. Moutot et Vandangeon-Derumez définissent le changement comme « transition intentionnelle entre deux état distinct qui possède la pérennité dans l'environnement »¹

A partir de ces définitions, la notion de changement réside dans le passage d'une situation actuelle, inadéquate, à une nouvelle situation, assure la stabilité et plus adapté à l'entreprise et son environnement.

Afin d'éviter les résistances, l'entreprise doit mettre en œuvre un plan, intégrer les parties qui contribuent efficacement pour conduire le changement.

2. L'importance du changement dans l'entreprise:

2.1. Pourquoi changer ?

Aujourd'hui l'entreprise doit s'adapter en permanence aux exigences de son milieu pour trouver de nouveaux points d'équilibre. Cependant le changement, tel que Nous l'entendons maintenant, nécessite tout d'abord la perception d'une inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et ses Finalités

Dans un environnement stable l'entreprise peut choisir volontairement de modifier ses finalités. Cette démarche qui peut être qualifiée de volontariste.

Dans un environnement instable, l'entreprise est amenée à modifier ses finalités pour survivre. Ce type de démarche que l'on peut qualifier de déterministe. S'inscrit dans le cadre d'une conduite réactive du changement permettant d'assurer la Pérennité de l'entreprise.

Ainsi d'autres facteurs internes et externes poussent les entreprises à s'engager dans des processus de transformation, Nous allons examiner les principales raisons qui rendent le changement indispensable, notamment :

- **Les facteurs externes:**

Le changement est attaché à l'évolution de la concurrence² D. Pemartin, et Hellriegel relie le changement à l'évolution de la technologie³, tandis que (M. G. Bédard & al) ils ont possédé l'existence d'une interactivité entre l'entreprise et l'environnement sociopolitique.

¹ D.Autissier, J.-M Moutot., & I.Vandangeon-Derumez, (2023), La conduite du changement, p68.

² D.Pemartin, (2018), Le management du changement stratégique, Editions Economica, p68.

³ D.Hellriegel. J.W Slocum, & R.W. Woodman, (2020). Management des Organisations,p57

L'analyse de ces auteurs, construire trois facteurs qui fait naître le changement dans l'entreprise:

- l'environnement concurrentiel.
- l'environnement technologique.
- l'environnement sociopolitique.

L'évolution de la concurrence:

L'ouverture de l'économie de plusieurs pays traduit l'élargissement considérable de l'espace économique et le progrès des moyens de communication. « Si nous visons à concurrencer avec les autres chez eux, nous devons nous attendre à ce que ils viennent nous concurrencer chez nous »¹ (D. Pemartin). Donc L'évolution de la concurrence augmente par la qualité augmentée et par la baisse des coûts, et tous qui contribuent à l'image de marque de l'entreprise.

Pour cela l'entreprise se voit dans l'obligation d'aller vers des techniques plus sophistiquées pour faire face à la concurrence.

L'évolution technologique

Les avancées technologiques contemporaines connaissent une accélération sans précédent, modifiant en profondeur les structures et fonctionnements organisationnels. Comme l'ont démontré les recherches récentes (McKinsey Global Institute, 2022 ; Deloitte, 2023), Toutefois L'évolution technologique touche les outils de traitement de l'information comme les systèmes d'information. Aujourd'hui le changement dans les organisations impacte aussi Les technologies de l'information et de la communication sur la manière de fonctionnement, et même sur la manière dont les entreprises élaborent leur stratégie.

Ainsi, face à ces évolutions qui touchent aussi bien le travail productif que les fonctions administratives et de gestion, le manager ne peut rester indifférent. Il doit adopter une posture proactive, s'adapter aux nouvelles technologies et accompagner son équipe afin d'assurer la réussite du changement et la compétitivité de l'entreprise.

¹ D. Pemartin, (2018). Le management du changement stratégique. Editions Economica.

L'évolution de l'environnement sociopolitique:

La nature des rapports entre l'entreprise et son environnement sociopolitique qui englobe l'état, les clients, les fournisseurs, les consommateurs, les actionnaires, les valeurs, sont les éléments qui influencent les pratiques de gestion qu'une entreprise peut adopter ou celles qui lui sont interdites, et ces facteurs évoluent de plus en plus en modifiant durablement l'esprit d'innovation et les structures de l'entreprise.

L'entreprise doit s'adapter au changement social, par l'adoption des nouvelles valeurs, de nouveaux goûts et de nouvelles attentes sociales.

Ainsi, nous pouvons confirmer que l'évolution dans l'environnement sociopolitique impacte directement la conduite de ses affaires.

Donc l'entreprise est étroitement liée à l'environnement sociopolitique.

- **Les facteurs internes:**

Selon B. Grouard & F. Meston, les facteurs internes du changement sont¹

- L'expansion et la croissance de l'entreprise
- La vision du dirigeant.

Le changement pour une entreprise semble être aujourd'hui une nécessité, et les mutations au niveau de l'environnement externe deviennent en croissance et impossible à ignorer. Une entreprise qui veut assurer sa pérennité doit être en surveillance sur les accélérations de l'environnement. Le déploiement des ressources de l'entreprise dans le processus du changement repose sur la prise en considération de l'un ou plusieurs de ces facteurs, en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs.

3. Typologies du changement:

D'après les différentes définitions, la notion de « changement » est vaste. Elle inclut aussi bien des dimensions de nature stratégique, structurelle, managériale que des dimensions émotionnelles, comportementales et culturelles.²

Ces multiples définitions de changement mènent à l'apparition des plusieurs types de changement, la répartition de typologies de changement a été faite selon plusieurs critères:

¹ D.AUTISSIER, J.MOUTOT, (2003), pratiques de la conduite du changement, P89.

² A. Dupont, & E Martin, É. (2023) , Le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement éditions EMS., p23.

Selon l'origine de l'idée du changement:

Le changement imposé:

On peut le nommer le changement prescrit, ce type de changement caractérise par:

« Une vision claire de l'avenir qui définit l'état souhaité permet la définition d'un état souhaité, et l'écart entre cet état et l'état actuel détermine les changements que doit réaliser l'organisation. L'action de changement est au cœur de son contenu, des parties clés prenant des décisions et fixent des objectifs qu'ils imposent. Ils créent ainsi une logique d'action »¹.

Le changement volontiers:

Ce type de changement se caractérise par : « une vision qui n'est pas claire de l'avenir exprimant l'intention de ne pas défini le cadre de. Le processus de changement se base alors sur l'approche et les comportements pour effectivement changer. Car l'action de changement se situe aussi dans le processus ; l'action et le comportement est réfère aux acteurs pour enrichir la formalisation d'un nouvel état ».²

Cette perspective volontariste touche le contexte interne de l'organisation pour favoriser le changement, et le soutenir sous la direction du leader.

Selon le mode de diffusion:

D'après Thiétart, R. A., & Xuereb, J. M. il existe deux types de changement:

Le changement progressif:

C'est un processus qui s'inscrit au niveau d'un ou plusieurs services de l'entreprise. Ce type de changement est lié aux périodes d'évolution d'évolution. De modification continue pour faire évaluer les entreprises qu'il y ait des transformations majeures perturber profondément les structures existantes. Ces périodes s'opposent aux périodes de crise qui se produisent sur le temps courts mais intenses³.

¹ D. Autissier, ,I. Vandangeon-Derumez, et A. Vas, (2014). Conduite du changement : concepts clés (2e éd.). Paris: Dunod.

²IBID.

³ D. Autissier, F. Bensebaa, & M. Moutot, (2017). Les stratégies de changement : L'hypercube du changement gagnant. Dunod. pp 39-44.

Le changement brutal :

Il est mis en place brutalement. De façon radicale, du jour au lendemain, contrairement au changement progressif, les recommandations du Changement brutal le conçoivent, comme une rupture avec les pratiques anciennes. Pour ce courant, le changement ne peut survenir qu'à travers les crises¹.

La rencontre de ces types, progressifs/brutaux et imposé/volontaire permet de résumer les deux axes présente dans ce tableau :

Figure N°1: typologie du changement

	Changement prescrit	Changement construit
Progressif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) ✓ 12 à 36 mois ✓ Projet An 2000, euro, 35 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise ✓ 1 à 10 ans ✓ Culture client, qualité, processus
Brutal	Changement de crise	Changement adaptatif
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solution à un dysfonctionnement ✓ 1 jours à 3 mois ✓ Accident, grève, plaintes de clients 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transformation des pratiques et de l'organisation ✓ 6 à 18 mois ✓ Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	Imposé	Volontaire

Source : AUTISSIER et MOUTOT

Selon AUTISSIER, VANDANGEON et VAS:

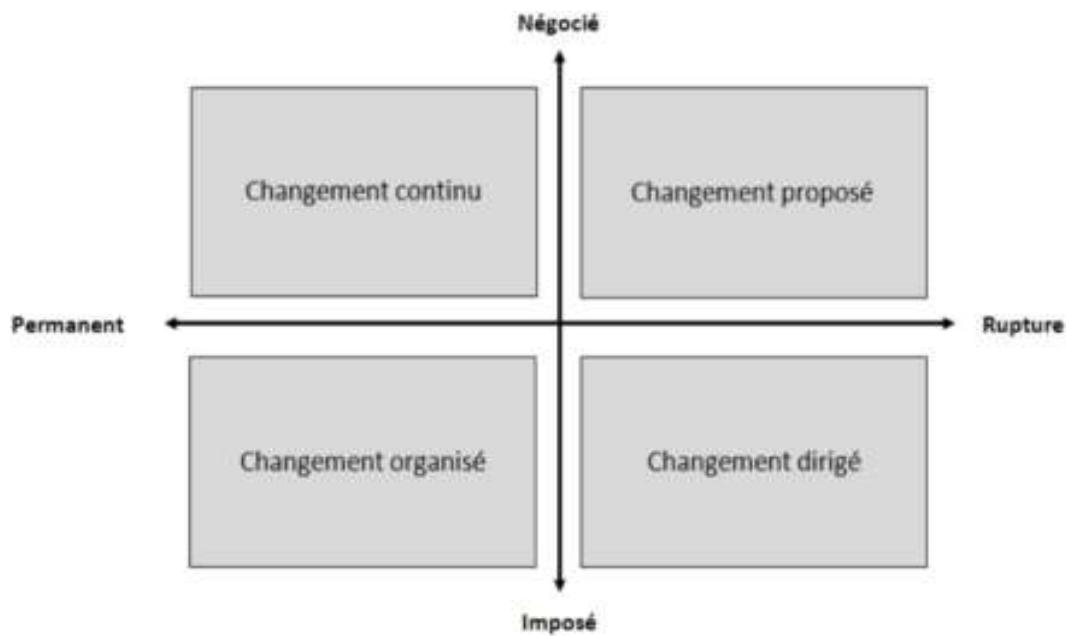
David AUTISSIER et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ dans leurs ouvrages qualifient quatre types de changement Selon deux axes.

¹ IBID.p45.

« Le premier axe s'étend entre la rupture, ou l'organisation est contrainte de mettre en œuvre un changement radical pour assurer sa pérennité, et le changement permanent qui repose sur une culture apprenante ou les collaborateurs bénéficient d'une autonomie permettre de s'adapter quotidiennement à des nouvelles situations où le changement n'est pas perçu comme une révolution ».¹

« Le second axe concerne les contraintes : le changement est négociable ou imposé, il est justifié par des causes comme la concurrence, la demande, ou l'évolution stratégique. dans ce contexte l'entreprise doit s'adapter pour survivre»²

Figure N°02 : la matrice du changement



Source : AUTISSIER et al, 2010

Changement continu : D'après Pettigrew, le changement continu est «la capacité de créer le changement cumulatif ou substantiel. »³

¹ Spada Fabric, « La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information », www.mf-services.ch p7.

² D.Autisseur, I.Vandangeon, A.Vas, K.John, (2018), Conduite de changement : concept clés, 60 ans de pratiques hérités des auteurs fondateurs, p38.

³ M, Tremblay, (2016). Les dynamiques du changement organisationnel continu, Essai de maîtrise, Université du Québec, Département des relations industrielles et ressources humaines, P16

C'est un processus de changement permanent reposant sur des améliorations successives plutôt que sur des transformations soudaines.

Changement proposé : la direction propose le changement avec un planning à respecter. Les acteurs de changement peuvent discuter et choisir les méthodes et processus qu'ils veulent, ils sont libres des modalités pour déployer et réaliser le changement.

Changement dirigé : est une transformation imposée par la direction, suivie d'un processus structuré, et méthodologie claire et ce type vise à répondre à des enjeux stratégiques, et améliorer la performance de l'entreprise.

Changement organisé : quand l'objectif de changement n'est pas bien perçue et les objectifs sont difficiles à quantifier, les acteurs de changement vont proposer des méthodologies de travail dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.¹

4. La Résistance au changement :

4.1. Qu'est-ce que la résistance ?

Dans le langage populaire, le mot résistance sous-entend un sens plutôt positif, il désigne fermeté, solidité et force.

Notamment, les sciences humaines donnent à la résistance tout un autre connotation. Dans ce contexte, la résistance est vue comme le refus d'obéir, Cela est aussi le cas dans le contexte des organisations, où trouve cette connotation négative, cela risque d'être comme un facteur limitant pour l'entreprise.²

Coach et French qui sont les premiers à pencher sur la résistance de changement. Dans leur article « Overcoming resistance to change », ils définissent la résistance au changement comme l'ensemble de réactions individuelles (lié à un sentiment de frustration) et collectives (issues de forces induites par le groupe) Ils supposent que le changement serait mieux accepté si les individus participent à sa conception.³

K.Lewin affirme que cette résistance apparaît dans deux situations :

¹ D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez, A. Vas. & K. Johnson, (2023). Conduite du changement : méthodes et outils (2^e éd) p15.

² P.Durand, (2022). La gestion du changement dans un contexte de normalisation européenne (Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, p9.

³ IBID.

- Quand le changement affecte des habitudes et des coutumes.
- Quand les individus ne comprennent pas les raisons des évolutions que l'entreprise apporte.

Encore plus tard, DOLAN,Lamoureux et Gosselin, énoncent la résistance au changement comme « le comportement individuelle ou collective, volontaire ou inconsciente, qui se manifeste lors que l'idée d'une transformation est perçue. elle représente donc une attitude négative adoptée par les collaborateurs lorsque des modifications sont introduites dans le cycle de travail »¹

Mettre en place une stratégie pour gérer la résistance au changement, il est important dans de premier temps déterminé les causes de celle-ci.

4.2. Les sources de résistance de changement :

Les résistances au changement peuvent avoir plusieurs causes, dépendre de beaucoup de facteurs, principalement il y a des causes d'origine individuelle collectif et aussi des causes liées au projet.

Origine individuelle :

L'une des principales sources de la résistance au changement et d'origine individuelle en effet dès lors que l'individu est sorti de la zone de confort il pense premièrement est-ce qu'il va l'impacter. Bareil² cite de nombreuses raisons de ces résistances d'origine individuelle:

- L'intérêt personnel
- L'âge
- Le manque de confiance en soi
- La peur de l'inconnu
- La peur de la perte de contrôle

Origine collective:

- L'incertitude d'une situation
- Conflit entre collègues

¹S. Dolan, G. Lamoureux &E, Gosselin, (2019) , Gestion du changement organisationnel (3^e éd.). Presses de l'Université du Québec. P10

² C. Bereil, « la résistance au changement : Synthèse et critique des écrits », HEC MONTREAL, 2004, cahier n^o4-10.

Origine liée au projet:

- Manque de communication
- Sentiment de confusion
- Absence de conduite de changement
- Le temps
- Manque de participation

Le nombre de sources de résistance au changement sont nombreux, les chercheurs se sont penchés sur la compréhension de ce phénomène afin de trouver la manière optimale de les minimiser et obtenir une conduite du changement efficace.

4.3. Les conséquences de la résistance au changement :

D'après Collerette, Schneider, et laurier « Les changements ne sont nécessairement tous, utiles, appropriés ou opportun, Le changement n'est ni un absolu ni une vertu et l'appréciation de sa valeur dépend essentiellement de la perspective de l'observateur¹ »

- La résistance peut détruire l'organisation sans qu'elle ne soit en mesure de se reconstruire.
- provoquer une interruption temporaire ou permanente du processus de changement
- Diminution de la productivité et provoquer une chute d'efficacité
- Augmentation de taux d'absentéisme
- Les conflits s'accélèrent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant»
- Accroissement des accidents de travail
- Diminution de niveau d'engagement.

En définitive, la résistance au changement constitue un défi majeur pour les entreprises cherchant à évoluer. Qu'elle soit individuelle ou organisationnelle, elle peut freiner la mise en œuvre des transformations nécessaires. Cependant, une approche proactive, basée sur l'écoute, la communication et l'implication des collaborateurs, permet d'atténuer ces résistances et de favoriser une transition plus harmonieuse. Ainsi, une conduite du changement bien structurée et adaptée aux spécificités de l'entreprise devient essentielle pour surmonter ces obstacles et assurer le succès des transformations.

¹K.Benmouhoub, (2022). Le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement (Mémoire de Master, Université de Tizi Ouzou, p. 93.

5. Les outils d'accompagnement de changement :

La conduite de changement évoque une impression maîtrise rassurante face à un processus sophistiqué. Toutefois que la complexité de changement ne se contrôle pas, le changement ne se pilote pas.

AUTISSEUR(David), MOUTOT(Jean-Michel) sans leurs livre définissent la conduite de changement comme suit :

«La conduite du changement est un concept managérial émergé simultanément du terrain et des réflexions théoriques. Au-delà de la notion de concept avec ses théories et méthodologie, c'est un ensemble de pratique en provenance des entreprises et plus particulièrement des projets de systèmes d'information¹».

5.1. Les modèles de la conduite du changement:

AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel) dans leurs ouvrage « les pratiques de la conduite de changement » ont mis en évidence que la conduit de changement est assure par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle de conduite du changement structuré en trois approches:

5.1.1. L'approche de type « Gestion de projet »:

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel) cette approche consiste à appliquer les processus des projets classiques, et le suivi s'effectue par une planification structurée et une répartition des tâches, afin de s'assurer qu'elles sont dans les limites des ressources et du temps alloués, ainsi cette approche se concentre surtout au côté informatique plus que le côté humain à cause de la culture des responsables de projet, Elle peut être utilisée si le projet n'est pas à Même de générer des résistances. D'où l'importance de bien anticiper l'accompagnement de changement et de choisir la stratégie d'intervention la plus appropriée.

5.1.2. L'approche de type « cabinets de consulting»:

Cette méthode est principalement basée sur le « comment » et non pas le « pourquoi ». Dans le déploiement de cette méthode, « le rôle du consultant est plus un rôle D'exécutant, la part d'analyse reste faible ». Le consultant doit interpréter les résultats de chaque action effectuée, à travers les outils qu'il maîtrise et qui sont à leurs dispositions.

¹ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, IBID, P50.

5.1.3. L'approche de type « psychosociologique »:

Autissier et Moutot dans leurs ouvrages « pratique de la conduite du changement »¹ confirme que la majorité de ces approches mettent en lumière le travail en groupe pour bien favoriser le changement.

L'approche psychologique met l'accent sur les réactions émotionnelles de l'humain face au changement, elle consiste à la compréhension du changement pour les collaborateurs, l'accompagnement et la motivation.

En conclusion, Le changement dans les entreprises est devenu une réalité indispensable dans le monde des affaires, poussé par des facteurs internes et externes en constante évolution. Sa réussite repose sur une compréhension approfondie de ses causes et de ses différentes formes, permettant ainsi aux entreprises de mieux s'adapter aux défis et aux opportunités. En adoptant une approche proactive et stratégique, les organisations peuvent transformer le changement en un levier de croissance et d'innovation.

¹ K. Benmouhoub, (2022). IBID, P97.

Section 2: Les Types de changement

L'environnement est en évolution constante, et les entreprises doivent suivre ces évolutions pour leur compétitivité, et le changement prendre plusieurs formes pour en fonction des objectifs stratégique, des évolutions organisationnelles ou culturelle ou encore les avancées technologique.

Dans cette section, nous explorerons les principaux types de changement en entreprise : stratégique, technologique, organisationnel et culturel, en mettant en lumière leur impact sur la structure et le fonctionnement des organisations.

1. Le changement Stratégique

1.1. La stratégie d'entreprise:

« La stratégie est la planification des activités d'une entreprise à long terme .consiste à chercher à traduire la vision du chef d'entreprise à travers l'orientation qu'il souhaite donner, ainsi chercher à un avantage concurrentiel à travers la reconfiguration des moyens et ressources de l'organisation dans un environnement qui est en évolution, d'ailleurs une bonne stratégie d'entreprise permet à l'entreprise d'une part d'être réactive dans les changements»¹.

1.2. Les niveaux de la stratégie:

La stratégie contient trois niveaux:

La stratégie d'entreprise englobe toutes les décisions stratégiques qui reflètent le haut niveau de l'entreprise.

La stratégie par domaine d'activité (ou stratégie concurrentielle) : par définition, elle est une sous- partie de l'organisation. Elle est exercée au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Elle consiste à identifier le facteur clés de succès sur un marché particulier.

Les stratégies opérationnelles : déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, procédés, savoir faire des individus.) Répondent effectivement aux orientations stratégiques définies au niveau global et aux domaines d'activités.

Face aux transformations du marché, aux innovations technologiques ou aux nouvelles attentes des consommateurs, les entreprises doivent ajuster leur stratégie pour assurer leur

¹T. Durand, (2021). La stratégie d'entreprise, Les fondamentaux business, Dunod, p221.

compétitivité et leur pérennité, donc les entreprises sont appelées à s'adapter au changement stratégique.

1.3. Définition de changement stratégique:

Giroux et Coupassons assimilent le changement stratégique à une transformation dans la vision stratégique, dans les plans d'action et dans les pratiques mettant en relation l'entreprise et son environnement. D'autre part, considèrent que le changement stratégique est une stratégie et un outil politique. A cet égard, Westphal et Fredrickson stipulent que les changements stratégiques, suivant l'élection d'un nouveau dirigeant, reflètent l'influence du conseil d'administration.

D'autres définitions:

D'après Hafsi et Fabi le changement stratégique est:

« Un changement stratégique est une modification de l'un ou de certains mécanismes de gestion (structures, culture ou valeurs), qui fait en sorte de rompre l'équilibre qui prévalait auparavant pour le remplacer par un équilibre nouveau¹ ».

« Un changement stratégique est un changement dont les manifestations peuvent se présenter sous quatre formes : un changement dans le leadership, une modification de la perception que l'organisation a de son environnement, une modification de la nature et de la qualité des ressources dont elle dispose et une modification des objectifs à long terme ».²

Malgré la diversité des définitions, les auteurs s'accordent sur le fait que le changement stratégique est de grande valeur puisqu'il entraîne un bouleversement de l'entreprise.

Dans leur ouvrage "Le management stratégique de l'analyse à l'action", Séguin, Hafsi et Demers, étudient le changement stratégique, ils montrent que dans la majorité des cas l'adaptation de l'organisation à son environnement se fait par des modifications à la stratégie existante, modifications qui peuvent être prévues par la direction qui émergent de l'action sur le terrain.

La gestion du changement stratégique se résume à bien gérer l'entreprise au quotidien. Mais il arrive qu'une organisation soit obligée, pour toutes sortes de raisons (rupture dans l'environnement, crise interne, inertie prolongée, etc.), de se transformer radicalement. Dans

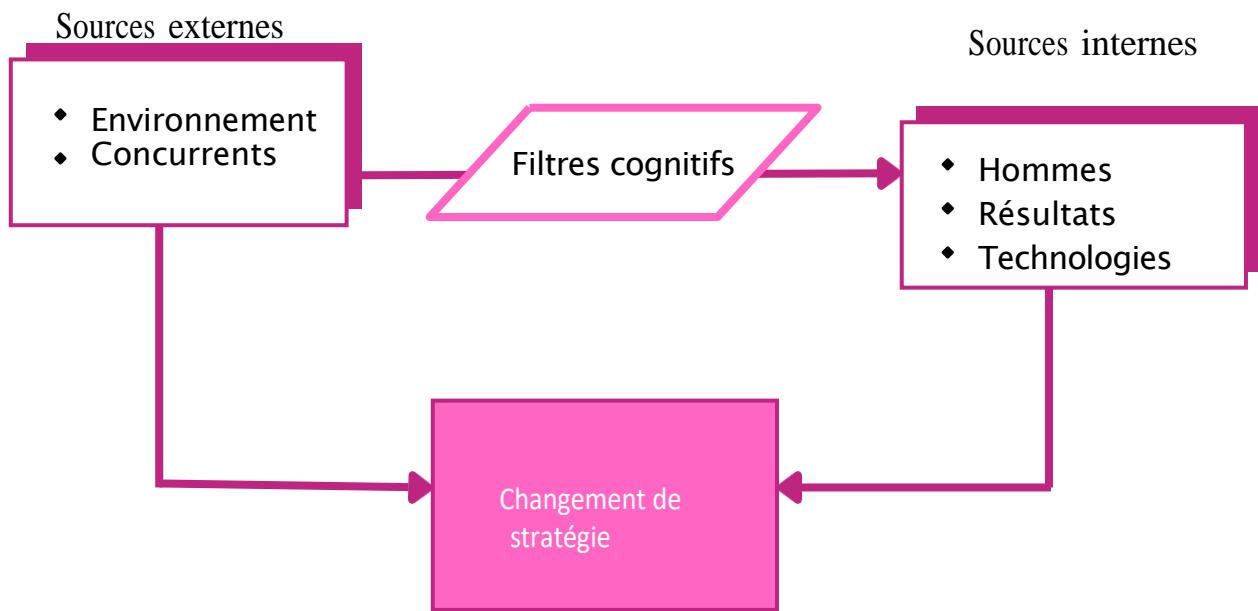
¹ [Le changement stratégique et le rythme d'implantation](#)

² IBID.

ces situations rares, mais critiques, la capacité à gérer un changement radical devient un enjeu crucial.¹

1.4. Pourquoi le changement stratégique ?

Figure N3 : Les sources de changement de stratégie



Source: Vuibert • Management stratégique, 9 édition.

Un changement stratégique est souvent motivé par des facteurs externes et internes qui poussent l'entreprise à adapter son orientation pour rester compétitive. D'un point de vue externe, les évolutions du marché, l'intensification de la concurrence, les avancées technologiques et les changements réglementaires peuvent obliger une organisation à revoir sa stratégie. En parallèle, des facteurs internes, tels qu'une baisse de performance, un changement de leadership ou une restructuration, peuvent également être à l'origine d'une refonte stratégique.² Ainsi, quelle que soit son origine, le changement stratégique est un levier essentiel pour assurer la pérennité et l'adaptabilité d'une entreprise dans un environnement en constante évolution.

¹ Revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión, pp 97 -134

² Johnson, Scholes & Whittington, (2017), Exploring Strategy, 11th ed, London; Pearson, p210.

2. Changement organisationnelle:**2.1. Définitions:**

Selon Demers : Le changement organisationnel a évolué à travers le temps à travers plusieurs raisons notamment le contexte socioéconomique. Le changement organisationnel est devenu une réalité pour toutes les entreprises.

Selon Grouard et Nurcan le changement organisationnel est considéré comme « un processus qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur ainsi une transformation marginale ou bien radicale des structures et des compétences qui conçue dans le processus des entreprises¹ ».

Pour Bettahar, le changement organisationnel est « toute modification volontaire ou imposée, d'un état ou d'une relation qui concerne les dimensions structurelles et comportementales ».

2.2. Les formes de changement organisationnel:**2.2.1. Réorganisation interne:**

Le changement structurel est un processus visant à modifier la structure d'une organisation afin de favoriser sa croissance et la rendre plus compétitive. Il peut concerter l'entreprise dans sa globalité ou se limiter à un département. Ce changement organisationnel impacte l'organigramme des entreprises et change les modalités de contrôle et redéfini les mécanismes du travail et la coordination des activités².

2.2.2. Le changement de processus:

Chaque entreprise définit ses processus et leurs méthodes de travail, qui doivent être suivis par l'ensemble des employés afin d'atteindre les objectifs commerciaux. Ces processus englobent les méthodes de vente, les actions marketing et l'ensemble des tâches nécessaires à la commercialisation d'un produit ou d'un service.

Lorsque ces méthodes ne produisent plus les résultats escomptés sur le long terme, les dirigeants doivent les ajuster ou les transformer pour garantir la performance de l'entreprise.

¹ Le concept du changement organisationnel, Université Mohammad Premier Oujda – Maroc, p6

² <https://www.lemonlearning.fr/blog/changements-organisationnels>

2.3. Objectifs du changement organisationnel:

Pour M. G. Bédard & al, le changement organisationnel vise à améliorer certaines qualités de l'entreprise¹.

2.3.1. L'efficience homéostatique:

Selon Bédard & al², l'efficience homéostatique représente le niveau d'efficience le plus élevée dans l'exécution des activités étroitement liées et répétitives de l'entreprise tout en tenant compte les évolutions de l'environnement. Comme les systèmes d'approvisionnement, doivent être en équilibre et doivent fonctionner de la façon la plus économique malgré les perturbations.

2.3.2. La malléabilité opératoire :

Bédard & al. Indique que c'est la capacité de l'entreprise à changer d'une manière aussi rapide qu'efficiente. Les changements organisationnels sont pour les procédés d'approvisionnement, de production et de distribution.

2.3.3. L'adaptabilité stratégique :

Selon Bédard & al³, l'adaptabilité stratégique se perçoit par l'amélioration de l'aptitude au sein de l'entreprise dans l'amélioration techniques et les possibilités de lancement de produits ou de services nouveaux qui posent des défis stratégiques.

2.3.4. La flexibilité structurelle :

Selon Bédard & al.⁴ c'est la capacité de l'entreprise à se transformer et ajuster sa propre structure organisationnelle.

Le développement de la flexibilité de la structure organisationnelle se traduit par des adaptations soigneuses, car lorsque la structure est rigide, les transitions deviennent lentes et couteuses.

Donc le changement organisationnel apparaît comme un processus essentiel permettant aux entreprises de s'adapter aux évolutions de leur environnement. À travers la réorganisation interne, méthodes de travail...etc. Pour s'adapter à diverse évolutions et atteindre les objectifs

¹ M. BEDARD et, R. MILLER. (1995), « La Gestion des Organisations » Les Editions de la Chenelière Inc, Québec, P.188.

² IBID.

³ M. BEDARD et, R. MILLER, IBID

⁴ IBIDEM.

de l'entreprise, il vise à améliorer l'efficacité interne, à optimiser les processus et à renforcer la compétitivité.

3. Le changement Technologique :

Avec l'évolution constante de la technologie, l'investissement dans ce domaine devient nécessaire pour les entreprises souhaitant maintenir leur croissance. L'adoption d'outils flexibles et évolutifs permet de réduire les coûts technologiques.

L'évolution technologique est un processus complexe car les technologies sont interdépendants en systèmes et ceux-ci, à leur tour, sont entrelacés à la fois entre eux et avec l'environnement.¹

3.1. Les formes de changement technologique:

3.1.1. L'automatisation des tâches:

L'automatisation des tâches repose sur le passage d'un fonctionnement manuel et physique vers un système de fonctionnement numérisé et optimisé par la technologie. Cela inclut notamment le passage d'une économie matérielle (bureaux, dossiers papiers, paiements en espèces) à une économie dématérialisée reposant sur des échanges de données (e-commerce, bases de données sur serveurs, monnaies virtuelles, etc.).²

Cette transformation vise à améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire les erreurs humaines et optimiser les processus de travail grâce à l'utilisation de robots, de l'intelligence artificielle et de logiciels ERP.

3.1.2. La digitalisation du processus:

La digitalisation des processus vise à transformer les méthodes de travail en intégrant des outils numériques pour améliorer les méthodes de travail et ainsi la performance et l'expérience employé. Elle permet une meilleure réactivité et un suivi en temps réel des activités.

3.1.3. L'adoption des nouveaux outils et équipements:

Le changement technologique permet aux entreprises d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité. L'intégration de machines automatisées, de logiciels ERP (Enterprise Resource Planning) et d'outils d'intelligence artificielle permet d'optimiser les processus internes et de réduire les erreurs humaines. Cette transformation vise à améliorer la

¹C. Pérez,(2005), Changement technologique et opportunités de développement, p5

² P. Dupont, &D. Jilani, (2015), L'automatisation des processus métiers : enjeux et stratégies (2^e éd.), p 115-116.

productivité en réduisant le temps d'exécution des tâches et en rendant les opérations plus fluides. Cependant, l'introduction de ces nouvelles technologies nécessite un accompagnement des employés à travers des formations adaptées afin de faciliter leur adaptation et maximiser l'utilisation des nouveaux outils, mais cette intégration d'équipement demande également une réorganisation des tâches pour les employés. Elle doit être accompagnée d'une stratégie de gestion du changement efficace pour garantir son succès.

En somme, les différents types de changement organisationnel, stratégique et technologique sont nécessaires dans l'évolution des entreprises face aux défis internes et externes. Le changement organisationnel vise à optimiser la structure et les processus internes pour améliorer l'efficacité et la performance. Le changement stratégique, permet aux entreprises de redéfinir leurs orientations pour assurer leur pérennité et leur compétitivité. Enfin, le changement technologique joue un rôle clé dans la modernisation des outils et des méthodes de travail. Bien que chaque type de changement ait ses propres spécificités et objectifs, ils sont souvent interconnectés et nécessitent une gestion proactive pour maximiser leurs bénéfices et minimiser les résistances.

Section 3: Les managers intermédiaires dans l'entreprise

Le cadre ou manager intermédiaire fait l'objet d'une littérature relativement abondante qui s'est développée depuis une quinzaine d'années dans le champ du management stratégique, cet égard, il est nécessaire d'élargir la définition du cadre-manager intermédiaire qui le situe uniquement de façon verticale dans l'organigramme, en dessous du dirigeant et au-dessus du responsable opérationnel ou chef d'équipe. En effet, cette définition est aussi fonction de la façon dont lui-même évalue ses responsabilités : « quel que soit l'endroit où il est situé, le cadre intermédiaire se caractérise par l'alignement entre d'une part les stratégies et objectifs de l'organisation, et d'autre part les activités opérationnelles » (Payaud, 2006).

1. Les managers intermédiaires:

1.1. Définitions:

Il n'existe pas une définition Unifiée des managers intermédiaires dans l'entreprise, les auteurs font généralement référence aux managers situés entre le top-manager et les opérationnels.

Selon Wooldridge et Floyd « Ils positionnent à deux ou trois niveaux en dessous du PDG. Ils ne font donc pas référence à la limite basse, c'est-à-dire à la référence entre les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels¹ ».

Et Selon Nonaka:

« Ce qui rend le cadre intermédiaire unique est son accès privilégié au Niveau supérieur avec ses connaissances du niveau opérationnel. Cette combinaison qui leur permet d'agir en tant que médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes »².

L'importance des managers intermédiaires dans l'entreprise n'est pas seulement dans la position qu'ils occupent dans l'organigramme, mais se situe davantage au niveau de proximité Qu'ils ont avec le top-manager et les fonctions opérationnelles. En effet, ils sont plus définis comme les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les Activités stratégiques de la hiérarchie.³

1.2. Le Rôle des managers intermédiaires dans l'entreprise :

Avant de connaitre le rôle joué par les managers dans le processus de changement, il est important de savoir leurs rôles dans l'entreprise sur la base de recherche antérieure (MINTZBERG).

Rôle	Description
Rôle interpersonnel	
symbole	Chef symbole : en tant que il est un chef officiel sur son équipe il est obligé d'accomplir des tâches routinières (signature, réunion.)
Leader	Responsable de la motivation et de l'activation des subordonnés, et l'influence sur son équipe
Agent	Agent de liaison établit et maintient un réseau de contacts externes et d'informateurs qui lui apporte faveurs et informations.
Rôle lié à l'information	

¹Nathalie Guilmot et Alain, Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel Vas, p77.99

² N. GUILMOT, et A. VAS, Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel, Louvain school of management, Belgique, juin 2011, p6.

³Idem

Observateur	Cherche et reçoit une grande variété d'informations spéciales (surtout les informations d'actualité) pour développer une compréhension approfondie de l'organisation et de l'environnement; émerge comme le centre nerveux de l'information interne et externe de l'organisation
diffuseur	Transmet aux membres de l'organisation des informations reçues des personnes extérieures ou d'autres subordonnés; une partie de l'information concerne des faits, une autre a trait à l'interprétation et à l'intégration de diverses valeurs des sources d'influence pesant sur l'organisation.
Porte-parole	Diffuser aux personnes extérieures des informations relatives à les plans, les actions, les résultats... de l'entreprise, sert d'expert dans le domaine d'activité.
Entrepreneur	Il identifie des opportunités dans l'organisation et dans son environnement et prend l'initiative du « projet d'amélioration » pour mettre en œuvre des changements, et supervise la conception de certains projets.
Régulateur	Responsable des actions correctives qu'il faut prendre lorsque l'organisation est confrontée à des perturbations importantes et inattendues.
Répartiteur des ressources	Chargé de la répartition des ressources de l'organisation de toutes sortes, en fait prise ou approbation de toutes les décisions importantes de l'organisation.
Négociateur	Négociateur Doit représenter l'organisation dans les négociations importantes

Source : MINTZBERG, (H) (2019): Le manager au quotidien, les 10 rôles des cadres, Édition Eyrolles.

Le manager intermédiaire occupe une position centrale entre son équipe et la direction, jouant un rôle clé dans la réalisation des objectifs fixés par la hiérarchie. Son rôle a considérablement évolué ces dernières années. Autrefois limité à des fonctions classiques de supervision, telles que la coordination, le suivi et le contrôle, il est désormais davantage impliqué dans la gestion des ressources humaines. Au-delà de donner des instructions à ses collaborateurs, il doit aujourd'hui les convaincre, instaurer un climat de confiance et les fédérer autour de sa vision pour assurer l'adhésion et l'engagement de son équipe.

1.3. Les compétences requises pour les managers en période du changement:

Les managers intermédiaires sont susceptibles pour gérer des projets de changement, alors ils doivent impérativement avoir des compétences pour le processus de changement.

La compétence est définie comme l'ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être, les compétences managériales sont donc l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour exercer et accomplir la fonction de manager.¹

1.3.1. Communication:

Des compétences communicationnelles efficaces sont indispensable pour la gestion du changement dans chaque étapes, la communication permet d'éclairer les causes de changement et convaincre les collaborateurs les avantages qu'il apporte à l'entreprise ce, et p d'atténuer leur résistance.

Si le manager communique régulièrement avec les collaborateurs pour recueillir leurs avis et commentaires, il assure la bonne mise en œuvre de changement planifié.

Pour une bonne communication, il faut prendre le temps pour que les personnes concernée par la sensibilisation envers le changement comprendre la vision et les objectifs du changement, Lorsque l'élaboration d'un plan de communication, il faut avant tout « s'adresser aux émotions des personnes concernées », souligne Rachel Breitbach.

Un changement efficace nécessite un message continu et des informations adaptées à chaque employé impliqué au changement collaborateur.

1.3.2. Une écoute active:

Une bonne communication c'est un processus à double sens, le manger doit consacrer le temps d'écouter leurs collaborateurs qu'à les tenir informés, pour solliciter activement leurs feedback. Puis le mettent en application.

« La Conduite de changement repose sur l'accompagnement des personnes impactées et les encourager à soutenir le changement²».

Pour que le changement atteindre les objectifs escompte, les collaborateurs doivent pouvoir s'exprimer et savoir qu'ils seront entendus.

1.3.3. Recherche:

¹ Magali Raffier. (2023), Comment renforcer les compétences managériales pour accompagner les équipes vers un management d'équipe serein ? Gestion et management, P24.

² <https://www.zendesk.fr/blog/skills-change-management>

Le manager doit développer ses compétences en matière de recherche, et apprendre de la connaissance et de l'expérience des autres.

Il doit étudier les méthodologies et processus nécessaire pour la gestion du changement, et faire des recherche sur les études des cas adéquat pour connaitre les pratiques basée sur les bon résultats et mettre un plan de changement répondre au besoin de l'entreprise.

Le manager doit connaitre la méthodologie pour savoir comment faire des recherches, car ça peut être un atout considérable lorsqu'il s'agit d'élaborer une stratégie pour réaliser des objectifs.

1.3.4. La pensée stratégique:

Le manager doit mettre le plan de changement et anticiper les défis et structurer une approche efficace pour le changement, en définissant une vision claire et des objectives précis cette capacité d'analyse lui permet d'identifier les opportunités, d'évaluer les risques et de prendre des décisions éclairées afin d'assurer une mise en œuvre optimale du changement.

1.3.5. Leadership:

Pour une bonne gestion de changement, il faut réussir à gérer efficacement les personnes, ce qui requiert des compétences en leadership.¹

Le manger doit savoir à qui confier tous élément dans le plan de gestion de changement, et s'assurer la disposition des ressources nécessaire pour accomplir leur mission, également il doit savoir comment motiver et gagner la confiance de leur équipe en période de changement. « La confiance est un des leviers du changement et de la gestion du changement² »Rachel Breitbach.

Donc le manager doit avoir les compétences d'un leader en période de changement, Un bon leader fait en sorte que chaque employé concerné par le processus de changement ait le sentiment de faire partie du projet.

1.3.6. Mesure et Analyse:

La dernière étape de gestion de changement consiste à mesurer les progrès afin de s'assurer que le changement effectué a bien atteint les résultats escomptés.

« De nombreux projets négligent cette dernière étape », selon Rachel Breitbach.

¹ <https://www.zendesk.fr/blog/skills-change-management>

²IBID.

« Si vous ne mesurez pas les progrès réalisés, vos équipes pourraient avoir l'impression que tout fonctionnait très bien avant le changement ¹ ».

Le manager doit prouver aux collaborateurs qu'il s'agit d'une avancée par rapport à l'ancienne façon de faire.

Conclusion:

Le changement est une réalité incontournable dans le monde des entreprises, il répond à des objectifs variés, pour l'amélioration interne de l'entreprise, quelle que soit la nature de changement il vise à assurer la compétitivité des entreprises dans un environnement en évolution.

Toutefois. La mise en œuvre du changement repose avant tout sur une gestion efficace et une bonne conduite de changement. Les acteurs internes, notamment les managers intermédiaires, jouent un rôle clé dans l'accompagnement des équipes et la réussite de ces transformations.

Ainsi, le changement doit être perçu non comme une contrainte, mais comme une opportunité d'adaptation et d'amélioration continue. Une approche bien structurée et participative permet de minimiser les résistances et d'en maximiser les bénéfices, contribuant ainsi au développement et à la stabilité des entreprises.

Le rôle joué par eux est important dans le cadre de changement, car ce sont généralement eux qui vont faire vivre le changement, assurent un rôle de la liaison des agents opérationnels et autres utilisateurs. Consistent à mettre en œuvre les orientations définies par les stratégies en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel, et il expliquant la nouvelle stratégie organisationnelle à leurs subordonnés s'il est nécessaire.

¹<https://www.zendesk.fr/blog/skills-change-management>

CHAPITRE 2 : LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE

Introduction :

Aujourd’hui la communication ne se limite plus aux simple échanges interpersonnelles mais elle s’impose comme une fonction stratégique et vitale pour la performance globale des organisations ainsi dans l’optimisation des collaborations (inter équipes, hiérarchique..), renforcement de sentiment d’appartenance et l’assurance d’un bon fonctionnement dans tels dimensions, une communication efficace permet de résoudre les conflits, fédérer les équipes, augmenter la productivité et d’accroître la motivation des employés et d’améliorer la productivité dans le monde des entreprises.

Ce chapitre se propose d’explorer les différentes dimensions de la communication interne et managériale. Nous aborderons ses fonctions fondamentales, ses formes variées, ses bénéfices pour l’organisation et les individus, ainsi que les compétences indispensables à une communication efficace de la part des managers dans les périodes de changements.

L’objectif est de mettre en lumière en quoi une communication bien pensée et bien exécutée constitue un pilier du succès organisationnel.

Section1: L'importance de la communication managériale

La question de la communication managériale se recentre essentiellement sur les managers de l'entreprise qui ont en charge la responsabilité de la gestion d'équipe. Cette section se penchera sur le cadre conceptuel de communication managériale, en clarifiant leur importance avec un aperçue définitionnelle et leurs fonctions et bénéfices.

1. Historique de la communication interne:

La communication interne commence à apparaître depuis les premiers travaux de théorisation à la fin des années 40 aux Etats-Unis par Shannon et Weaver. Et ceci avec l'apparition de la révolution technologique (télévision, radio, téléphone...) qui donne la naissance d'une science développée pour nous donner à la fin un cadre théorique de la communication des entreprises.¹ Avec l'avènement de l'ère industrielle et les directions de certains entreprises ont le besoin transmettre des consignes et des informations à leurs employés. En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « chargés de communication interne ». C'est également à cette période que naissent les premières agences de conseil et d'audit. Depuis leur apparition, les moyens de communication interne n'ont cessé d'évoluer. Dès le début des années 90, les séminaires commencent à s'imposer comme l'un des outils privilégiés de cette évolution,

2. Définitions:

Le mot « communiquer » signifie partager, et au XIV^e désignait participation issue du terme « *communicar* », signifie « partager une idée ».²

La communication interne est « l'ensemble des initiatives de communication par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures formelles et informelles de l'organisation »³.

La communication contribue au bon fonctionnement de l'entreprise et permet les échanges en exigeant la présence d'un émetteur, un canal, un message et un récepteur sont les leviers d'une communication interne dans l'entreprise.

¹ Mahboub.L. (2017), la communication interne en entreprise, l'approche théorique. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 1(1), pp12-24.

² N.ALMEDIA et T. LIBAERT, la communication interne de l'entreprise, 3e édition, Paris, p13.

³ Leila, M., & Abderrahim, B. (2017), la démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10(18), pp101-114.

« La communication interne couvre les actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise. Elle permet la compréhension de l'entreprise en faire éclairant toute fois le personnel sur les objectifs qu'ils doivent atteindre, ainsi cherche à promouvoir la circulation de l'information entre collègues et participe au développement de l'intelligence collectif »¹.

D'après Jean Pierre Citaux : « la communication interne pourra être définie comme l'ensemble des mécanismes (formels ou informel) promouvant les possibilités d'échange pour que chacun des collaborateurs de l'entreprise aura le sentiment d'atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre ».

Certains posent la communication comme la nécessité pour toute organisation humaine de partager des objectifs communs. Proposer une vision sur l'environnement professionnel et sociétal, expliquer et accompagner un changement dans le fonctionnement d'une entreprise.² La communication interne dans l'entreprise peut prendre plusieurs forme, parmi ce que prend c'est la communication managériale qui occupe une place centrale et se distingue par sa dimension interpersonnelle et de proximité, exercée par les managers auprès de leurs équipes.

Selon le livre de l'AFCI sur la communication managériale « La communication managériale portée par les managers, en vue d'impliquer les employés au service de performance globale de l'entreprise. »³

Elle est généralement à renforcer l'appropriation des finalités de l'entreprise par la création d'une culture commune, à la motivation et au travail du groupe (Team Building).

Enfin, ces définitions constatent que la communication managériale considérée comme un pivot essentiel dans la communication interne, c'est la communication portée par les managers destinée à leurs collaborateurs afin d'obtenir leurs adhésion.

3. Les principales fonctions de la communication managériale:

La communication interne est un levier essentiel pour mobiliser le personnel afin de favoriser son implication et son adhésion aux objectifs de l'entreprise.

¹ Eric COBUT Christine DONJEAN, (2015), la communication interne, 2e éd, p16.

² CONATANS et JOBARD. (2012), le nouveau guide de communication interne: Analyse, méthode et nouveaux outils pour les collectivités territoriales (français), Brochee, p9.

³AFCI. (2013). Le livre blanc de la communication managériale Association Française de Communication Interne, p12.

en assurant la transmission des informations et facilitant la coordination entre les différents collaborateurs, et aussi remplit plusieurs fonctions qui contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise et à l'engagement de personnel. Parmi ces fonctions, on retrouve:

3.1. Informer:

La communication permet la circulation des informations d'une manière claire et précise sous un message afin que tous les collaborateurs de l'entreprise soient bien renseignés sur les objectifs, les changements et les décisions stratégiques.

Ce type de message correspond la plus part du temps à une information opérationnelle ou vérifiable: Informer sur un changement majeure de l'actionnariat, donner un ordre, fournir des recommandations sur le processus de fabrication ou sur la qualité de service. Il est fondamental dans l'entreprise car la non-connaissance des décisions des managers par le personnel risque de poser des problèmes d'implication auprès de salariés qui ne se sentiraient plus concernés par la vie de l'entreprise. En fin, il faut remarquer que l'information doit être régulière, adaptée aux différentes catégories de personnel visées et accessible en permanence.¹

3.2. Motiver²:

La motivation repose sur une présentation claire de la mission de l'entreprise, de sa stratégie en lien avec ses objectifs et son organisation. Pour cela la formation des cadres hiérarchiques, qui sont les relais permanents de l'information, devra venir en complément des actions de communication. Ainsi une politique d'information efficace, articulée autour de trois phases :

- Recueillir les besoins
- Définir les objectifs
- Choisir les Moyens

Pour cette démarche, la communication interne tendre à démontrer à chaque salarié qu'il n'est pas une simple personne de l'entreprise, mais qu'il est pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur salarié. Il ne faut pas oublier que les motivations sont évolutives. Elles changent selon le profil de chacun et leur état et aussi le climat instauré par le groupe, ce qui constitue une prise en compte psychologique, sociale, professionnelle du contexte.

¹ Malaval, P., Décaudin, J.-M., & Bénaroya, C. (2005). Pentacom: Communication – Théorie et pratique, Pearson Education France.

² Morel, P. (2009), la communication d'entreprise, 4e éd, EMD S.A.S.

3.3. Fédérer:

Faire les salariés impliqués autour de valeurs communes d'un projet. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel est aujourd'hui essentiels à la performance économique. La communication ici un vecteur de sens, de valeurs, de culture d'entreprise, permet de renforcer la cohésion de la communauté de travail en communiquant les missions, la vision, et les valeurs.¹ Il est essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté de l'entreprise pour appuyer la réalisation de ces différentes actions.

Tableau N°1: Les fonctions de la communication

Les fonctions	La manière
Former	formation pratique (comment animer une réunion, comment gérer son temps, comment anime un cercle de qualité)
Informer	Les résultats, l'environnement de l'entreprise. les objectifs à court, moyen et long terme. Les acteurs (qui, qui, fait quoi) la structure de l'organisation.
Motiver	valorisation des collaborateurs et de leurs résultats dans les media interne et externe. Valorisation l'entreprise et de ses résultats dans les media interne et externe.
Fédérer	image extérieur de l'entreprise.

Source: J.J.DEUTSH, Communication interne et Management.

4. Les Formes de la communication interne:

La communication interne est un atout essentiel de la gestion managériale. Elle constitue un levier stratégique permettant d'améliorer l'efficience organisationnelle, de renforcer la cohésion des équipes, de stimuler la motivation des collaborateurs et favoriser leur intégration et implication dans l'entreprise.

Dans ce cadre, la communication managériale joue un rôle clé en structurant les échanges au sein de l'entreprise. Elle repose sur trois principaux mouvements :

¹ Eric CObut Christine DONJEAN. (2015), La communication interne, 2e éd, p17.

- La communication ascendante
- La communication descendante
- La communication latérale, horizontale

3.1. La communication ascendante:

La communication ascendante est pour les informations partent des collaborateurs vers les hautes directions. Elle prend la forme de réclamations ou des réunions. La communication ascendante peut aussi être le reflet de la communication descendante.

Elle permet d'exprimer les besoins des salariés. Et peut constituer un atout essentiel dans l'amélioration de l'entreprise. Ce type de communication qui part du bas de la pyramide vers le haut favorise l'expression de chacun et permet de se situer dans l'entreprise.

Ainsi, elle favorise le sentiment d'adhésion des salariés dans la prise de la décision dans l'entreprise. Ceci se réalise lorsque le salarié se situer à un poste interne et trouve le climat que lui permettre de participer au dialogue et exposer son point de vue, une opinion, un désaccord, une crainte sur une information reçue, faire état d'un dysfonctionnement, d'une incohérence ou d'une erreur.

La majorité des supports utilisée dans la communication ascendante sont les sondages, la boîte à idée, les affichages internes, les réunions internes, les lettres ouvertes, les enquêtes, les échanges verbaux les rumeurs, et les réclamations.

3.2. La communication descendante:

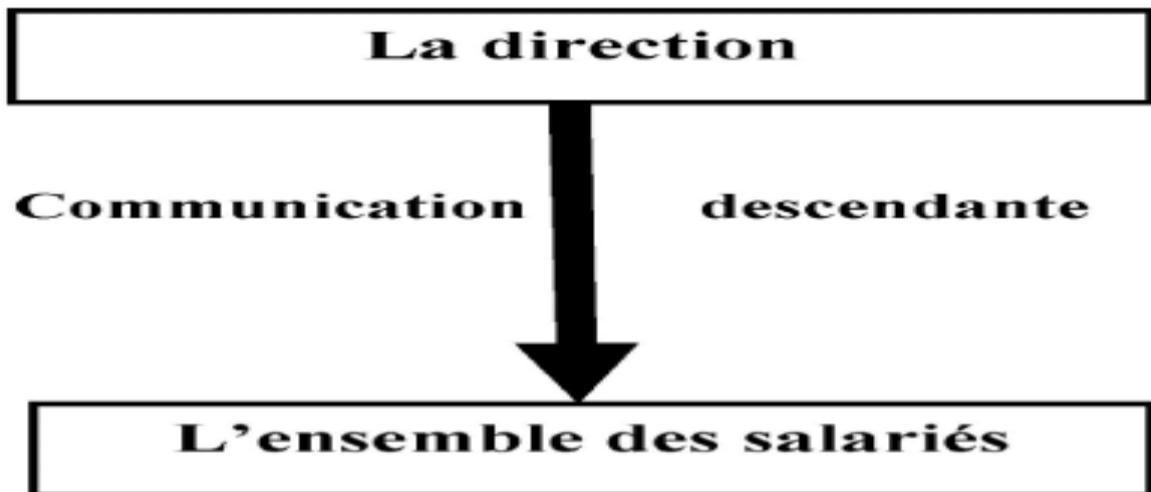
La communication descendante c'est la plus communément pratiquée dans les entreprises. Est une communication volontaire et organisée. L'émetteur est le top management de l'entreprise. Qui destine à les équipes, Les départements et les services.

Elle a pour l'objectif de diffuser des messages et des informations réglementaires, informer, expliquer un projet aux personnels de l'entreprise.

Les supports utilisés dans la communication descendante sont les journaux internes, les notes de services, les emails ou le fax, Les vidéos, l'annuaire, le livret d'accueil, et l'intranet.

Le schéma suivant nous présente le circuit de l'information dans un type de communication descendante.

Figure N°1: Circulation de l'information dans la communication descendante



Source: élaborée par nous même.

3.3. La communication latérale:

La communication est horizontale quand elle s'établit entre des personnes de même niveau hiérarchique: entre ouvriers, entre chefs de périmètre.

« c'est la communication où il n'y a aucune notion hiérarchique, Considérée comme un échange l'égal à l'égal, entre différents services ou départements sans aucune validation de la part supérieur »¹.

C'est un moyen d'instauration de la culture d'entreprise, car cette forme de communication permet aux salariés de se connaître entre eux, et détectent ses forces, ses domaines d'interventions, ses priorités, ses méthodes de travail. Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'entreprise. Elle a pour l'objectif d'échanger le savoir. Ceci permet aussi à améliorer la coordination des actions entre les salariés.

Les moyens de communication les plus utilisés pour ce type de communication c'est les échanges informels, les réunions, les forums sur intranet, les machines à café et les sessions de team building.

¹Belhoucine, A. & Mahboub, L. (2018), La communication interne en entreprise, moyen de gestion des flux d'information / The internal communication in company: Means of management of flows of information.

Tableau N° 2: Les mouvements de la communication interne

	Mouvement	Support	Fonction
La communication descendante	la plus couramment mise en œuvre et la plus naturellement utilisée. Les messages sont généralement émis par le niveau supérieur adressés aux niveaux inférieurs de l'entreprise.	Les supports sont nombreux et varies : réunions, journal interne, note de service...etc.	Outils classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.
La communication ascendante	Elle prend une trajectoire inverse, partant de niveau inférieurs et remonter à la hiérarchie supérieur	Les supports formalisées sont : boîte à idées, sondage, affichage, Toutefois, cette forme emprunte surtout des voies informelles directes (échange verbal, tract, lettre ouverte) ou indirectes (bruits, rumeurs)	la communication ascendante est redoutée par les responsables. Voiré négligée : Est-elle bien nécessaire ? Ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? Or elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations des employés. Facteur de bon climat social, elle est un moyen d'optimiser la performance de l'entreprise.

La communication horizontale	C'est un échange entre les services, départements dans le même niveau de l'entreprise	L'information latérale circule naturellement dans les petites, où chacun se connaît et les occasions de dialogue sont fréquentes. Mais dans les structures de taille moyenne ou grande, elle besoin une organisation plus structurée, à travers des rencontres interservices ou des espaces d'expression par différents supports (locales internes, tableaux d'affichage, etc.).	L'information littérale contribue à fédérer les collaborateurs de autour d'une culture commune, renforçant ainsi « l'esprit d'entreprise ». Elle permet également, de manière indirecte, une meilleure coordination des processus de production.
-------------------------------------	---	--	--

Source: Belhoucine, A., & Mahboub, L. (2018), La communication interne en entreprise.

Conclusion:

En conclusion de cette section, une communication managériale efficace doit être une Communication positive, elle s'appuie essentiellement sur la capacité d'un manager à créer un rapport de confiance avec son équipe, Ainsi, une communication efficace ne se limite pas à informer les collaborateurs, mais elle joue un rôle stratégique en facilitant les transformations et en contribuant à la pérennité de l'entreprise.

Section 2: Les Fondements d'une communication managériale efficace

Une communication managériale efficace repose sur des compétences spécifiques et des approches adaptées. Elle permet au manager de transmettre sa vision, de mobiliser ses équipes et de favoriser un climat de confiance. Cette section explore les compétences essentielles et les principales approches en communication managériale.

1. Les compétences requises pour une bonne communication managériale:

Le manager intermédiaire joue un rôle central pour son équipe, qu'il est en mesure de guider, l'encourager, l'orienter, la motiver au quotidien, notamment dans les périodes de changement. Le rôle d'un manager communicant est clé pour expliquer, préparer les esprits, guider et aussi pour écouter, comprendre, encourager, faire participer, et mobiliser les énergies vers des objectifs communs.

Sur le plan de la compétence, une communication efficace repose sur la personnalité d'un manager qui la tient, ses activités se résument dans l'analyse de la communication à l'intérieur de l'entreprise, la définition de la stratégie de la communication interne, la réalisation des supports et l'évaluation de la communication.¹

Les compétences relationnelles désignent l'ensemble des connaissances et savoir-faire, des pratiques et des techniques qui permettent d'établir une relation avec autrui et de maintenir cette interaction à la satisfaction pour les deux parties. Ces compétences relationnelles servent à collaborer avec l'entourage.

Ces compétences incluent, parmi d'autres, les suivantes:

- **L'écoute active:**

Savoir écouter, c'est la capacité de s'ouvrir aux autres avec bienveillance à travers les informations ascendante qui permettent à la hiérarchie d'écouter le personnel et accueillir leurs émotions sans les rattacher à des jugements, critiques et faire des mauvais sentiments.²

L'écoute active c'est la compétence plus essentiel à posséder, Il s'agit de savoir écouter son collaborateur sans l'interrompre, de manière attentive et non directive afin que celui-ci s'exprime en toute liberté sans crainte d'être jugé ou de s'exposer à des représailles, puis, de

¹ Mahboub, L. (2017). Idem, pp 12, 24.

² Idem

synthétiser et reformuler ses propos pour s'assurer qu'il n'y ait aucun malentendus. Des collaborateurs écoutés sont des collaborateurs qui n'hésiteront pas à se livrer davantage sur leurs attentes et préoccupations.¹

L'écoute active exige une volonté et suppose une totale disponibilité de la part des managers intermédiaires, en effet écouter activement c'est²:

- Eviter d'imposer ses propres idées
- Laisser les collaborateurs s'exprimer librement sans l'interrompre
- Le questionner notamment par le biais de questions ouvertes
- Lui manifester son intérêt par des signes visuels et verbaux
- Adopter une attitude bienveillante et ouverte

Cependant, L'écoute peut être freinée par plusieurs obstacles.

Le premier obstacle est émotionnel : lorsque le message contient une critique, le manager va être interrompre, ou déformer l'information.

Le second obstacle est le rapport de force, où le manager impose ses idées et ignore celles de ses collaborateurs.

Enfin, un manque d'intérêt pour le sujet ou l'interlocuteur nuit à l'écoute, bien que l'écoute active ne signifie pas nécessairement être d'accord, mais plutôt accepter les points de vue des autres.

- **L'empathie:**

Cette compétence fait partie de l'intelligence émotionnelle. Il s'agit d'être capable de se mettre à la place des autres, de comprendre leurs émotions et leurs avis.

Pour mener une communication objective, le manager intermédiaire doit maîtriser ses émotions dans un contexte de contrôle où cette affectivité peut être associée à l'intelligence, elle permettra d'analyser les problèmes qui surgissent et les résoudre³.

Un manager qui communique bien il doit contrôler ses émotions et avoir la capacité de gérer le stress (la maîtrise de soi) et aussi avoir de la confiance, la créativité ou encore L'intuitivité (conscience de soi).

¹ <https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/la-communication-manag%C3%A9riale-comme-cl%C3%A9-pour-bien-g%C3%A9rer-une-%C3%A9quipe>

² Carlier, F. (2012), Réussir mon premier management d'équipe: Animer avec succès, travailler son savoir-être, développer son savoir-faire. Paris: StudyramaPro.

³ Labruffe, A. (2013), Maîtriser le changement. Paris: AFNOR.

- **Le charisme:**

Le charisme permet de capturer l'attention de l'audience, et aussi structurer les arguments de manière convaincante en utilisant un langage pour structurer ses arguments de manière convaincante et d'utiliser le langage corporel et un ton de voix clair, calme afin de transmettre la crédibilité de message. Cette capacité à persuader est essentielle pour faire passer des idées, obtenir l'adhésion à des changements ou résoudre des conflits.

- **L'adaptabilité:**

L'adaptabilité est essentielle pour un manager pour-il bien gérer son communication. Un bon manager sait qu'avec l'introduction de nouvelles pratiques, chaque collaborateur peut réagir différemment en fonction de son profil, leur personnalités, ses expériences et de ses niveaux de confort avec le changement.

Ainsi, un manager adaptable ajuste son style de communication en fonction de l'individu ou du groupe. Cela signifie également que le manager doit être à l'écoute des retours de l'équipe et capable de modifier sa manière de communiquer en fonction de l'évolution de la situation.

- **Le feedback:**

Lorsque le manager il s'agit de gérer et motiver leurs collaborateurs. Il doit savoir comment donner un retour qui soit à la fois constructif et encourageant, afin de favoriser la progression et maintenir l'engagement de ses collaborateurs dans le processus de changement.

Un bon feedback doit également être précis et orienté vers des solutions. Le manager doit fournir des exemples clairs de ce qui pourrait être amélioré, ainsi que des conseils pratiques pour y parvenir. Le feedback constructif permet de rectifier les erreurs, de renforcer la relation de confiance entre le manager et son équipe, et d'encourager une culture de l'amélioration continue.

2. Les Bénéfices de la Communication managériale lors du changement:

Les avantages d'une communication managériale sont nombreux pour l'entreprise, particulièrement en période de changement. En recevant les bonnes informations en temps et en heure, et en ayant des tâches clairement définies, Un climat de travail sain favorise la motivation, on constate moins d'absentéisme et de turnover. Et les collaborateurs réagissent plus efficacement aux évolutions du marché. Ce qui est crucial lors des périodes de transition.

Et grâce à une réelle prise en considération de leurs besoins, leur sentiment d'appartenance à l'entreprise est renforcé. Particulièrement lorsqu'ils se sentent soutenus pendant le changement.

Parmi les principaux bénéfices d'une communication managériale efficace, on retrouve¹:

- Une information claire et pertinente pour les collaborateurs notamment concernant les ajustements.
- Le maintien du bon lien entre les niveaux hiérarchiques et le décloisonnement des services.
- La transmission de la culture et des valeurs de l'entreprise
- La Définitions des taches et des processus.
- La création d'un climat de confiance propice à l'esprit d'équipe.
- L'encouragement de l'esprit d'initiative et de l'innovation.
- La motivation et l'engagement des équipes.
- La diminution de la résistance au changement, grâce à une meilleure compréhension des objectifs et des bénéfices du changement.

3. Les obstacles de la Communication managériale:

«Les grandes organismes appuient sur des managers extrêmement déterminés pour concevoir et mettre en œuvre un plan de communication et leur propose des outils, ainsi développer une dynamique collective et l'appartenance à l'organisation dans laquelle la communication est un facteur de croissance »²

Et comme la communication est un processus d'émission et réception des messages, ce dernier peut être déformé par des bruits, en distinguant des formes importants de bruits, qui sont considérés comme des obstacles face à l'efficacité de la communication et son efficience :

- Les problèmes sémantiques
- Les messages contradictoires
- Le manque de la rétroaction
- Les positions hiérarchiques.

¹ <https://www.tandemadvertising.com/communication/communication-manageriale>.

² Kadi.A, & Hamened. A, (2022), La communication interne, vecteur de l'efficacité d'entreprise: Cas SONATRACH (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

➤ La surcharge d'information

- **Les problèmes sémantiques:**

Sont des éléments liés au langage utilisé qui peuvent nuire à la compréhension des messages, comme le choix des mots en vocabulaires et de jargon professionnel ou de formulations complexes peut rendre un message difficile à comprendre pour certaines catégories d'employés. Un langage trop spécialisé ou inadapté au public cible peut créer une barrière de compréhension et engendrer des erreurs, aussi le ton élevé de la voix lors de la transmission d'un message joue un rôle crucial dans la perception et l'assimilation du contenu. Un ton trop élevé peut être perçu comme une forme d'autorité excessive ou d'agressivité, et la communication gestuelle, la signification de chaque mot utilisé, et bien d'autre aspects qui impact la façon d'assimiler le contenu du message.

- **Les messages contradictoires:**

Les messages contradictoires surviennent dans l'existence d'un écart entre ce qui est dit verbalement et ce qui est communiqué implicitement à travers le langage corporel, le ton de la voix et les actions des managers. Cette dissonance crée de la confusion parmi les employés et peut engendrer un climat freinant l'adhésion aux directives et aux changements.

Donc la circulation de l'information peut être entravée par des déformations. Lorsque l'information est transmise à travers plusieurs niveaux hiérarchiques, elle peut subir des modifications involontaires dues à des biais d'interprétation, ou des reformulations inexactes. Ce phénomène, entraîne une perte progressive du sens original du message. En conséquence, les employés situés aux niveaux inférieurs de la hiérarchie reçoivent souvent une version altérée du message, ce qui nuit à la clarté des objectifs et des attentes organisationnelles.

- **Le manque de la rétroaction:**

La rétroaction désigne la réaction du récepteur après avoir reçu un message de l'émetteur.

Elle permet à l'émetteur de s'assurer que son message a bien été compris. Elle aide à identifier d'éventuels écarts entre l'intention du message et son interprétation par le récepteur.

L'absence de la rétroaction se manifeste au titre d'exemple dans les notes de service et les messages vocaux. Ou la communication « va d'un émetteur à un récepteur sans aucun réaction ou réponse du récepteur ».

Et cela peut imposer Incertitude sur la compréhension du message, Risque d'interprétation erronée, et le manque d'interaction et engagement.

- **Les postions hiérarchiques:**

La position hiérarchique peut entraîner des effets qui veulent dire les différences de statuts dans l'entreprise.

Ces différences « peuvent devenir comme des difficultés à la communication entre les collaborateurs de niveau hiérarchiques différents ».

Les managers donnent les et prennent les décisions, et généralement ils ont la tendance de dire plus qu'à écouter, et cette attitude peut porter négativement dans la communication de l'entreprise en vue d'une faible transmission ascendante.

Dans d'autres cas les messages émis par le niveau inférieurs peuvent être déformée en destination au niveau. Certains filtrent les informations pour transmettre ce que les conviennent et ce que le supérieur veut entendre, et les vrais réclamations vont être cachée et négligée. Afin d'améliorer la quantité et la qualité de l'information, les managers doivent être ouverte à leurs collaborateurs ainsi que taper les portes. C'est-à-dire saisir toute occasion pour les rencontrer et communiquer avec eux et leur parler en personne. Ce qui permet d'en bénéficier d'une confiance réciproque, une libre circulation de l'information entre les divers paliers de l'entreprise et une réduction dans les distances hiérarchiques.

- **La surcharge d'information:**

La surinformation, Elle est considérée comme étant la quantité d'information réceptionnée par l'individu et il ne lui est pas possible d'en traiter.

« La surcharge comporte une dimension cognitive: le ressenti de la surcharge est individuel et dépend des capacités de chaque l'individu quand il traite cette volumétries »¹.

Conclusion:

Une communication managériale efficace est essentielle pour accompagner le changement et assurer la réussite de l'entreprise. Elle repose sur des compétences relationnelles comme l'écoute active, l'empathie, l'adaptabilité et le feedback constructif, qui permettent de renforcer la motivation, l'engagement des collaborateurs et de réduire la résistance au changement. Les bénéfices d'une telle communication incluent une meilleure performance, une culture d'entreprise renforcée et une plus grande réactivité face aux évolutions du marché.

¹ Sauvajol. Rialland. C. (2010, juillet), Crise et communication: gérer l'incertitude. Magazine de la communication de crise et sensible, pp 19- 21.

Section 3: Les outils de communication managériale:

Les outils de communication sont les moyens utilisés pour la transmission des messages aux collaborateurs. Le choix des outils de communication vient après l'étape de la validation des objectifs et l'adaptation des messages aux cibles.

1. Les Moyens de la communication managériale:

Il y a plusieurs catégories de moyens de communication, écrits, oraux, visuels et technologique.

1.1. Les Moyens écrits:

L'écrit est considéré comme le premier moyen de communication, il s'est évolué du papier a des moyens électroniques.

1.1.1 la note de service:

La note de service été le premier moyen utilisée dans les entreprises, C'est u moyen opérationnel, elle fournit les explications aux personnel sous forme de papier mais avec l'évolution elle devient sous format électronique mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. Les mots utiliser dans les notes de services doivent être simples en évitant les styles littéraires et les longs paragraphes afin de montrer clairement la direction à suivre, le destinataire et le moment des applications.¹

1.1.2 Bulletin et journal interne de l'entreprise:

En général, le journal de l'entreprise vise à communiquer la vision de l'entreprise et ses valeurs avec les collaborateurs. Il peut être réalisé par leur implication qui sera eux même source d'informations. Le journal interne peut être régulier et doit refléter les différents courants, et activité de l'entreprise pour le but d'informer, former et divertir les lecteurs. L'appropriation du journal d'entreprise par les salariés varie selon leur participation ou non à sa rédaction et aux sujets abordés, leur offrant ainsi la possibilité de s'identifier à leur organisation.

¹ Mansouri, M., & Nezlioui, B. (2021), La conduite du changement au sein de l'établissement public de santé en Algérie à l'heure de la COVID-19 : La résistance au changement organisationnel, cas de service maladies infectieuses au CHU de Tizi-Ouzou (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

1.1.3 La lettre confidentielle:

Est adressée par le PDG à une certaine catégorie de salariés et contient des informations confidentielles, ciblées, et souvent stratégiques.

1.1.4 Le compte rendu de réunion:

Il s'agit d'un document synthétique qui résume les différentes interventions et les points abordées faites au cours d'une réunion au sein de l'entreprise. Destinée aux participants et les parties prenantes concernées, Toutefois, en raison de sa nature condensée, il ne peut englober toutes les échanges, et pour garantir son efficacité, il doit être transmis dans les plus brefs délais après la réunion.

Il doit inclure les informations essentielles de réunions, telle que la date, le lieu, l'heure de début et de fin, l'ordre du jour, ainsi que la liste des participants, des absents et des excusés. Lorsqu'il revêt un caractère officiel, il peut s'agir d'un procès-verbal, il doit alors être approuvé par les personnes concernées. Certains comptes rendus peuvent faire l'objet d'un affichage ou d'une publication dans le journal d'entreprise.

1.2. Les Moyens oraux:

« Les échanges oraux sont des moyens de communication les plus naturel et immédiates ».

On trouve plusieurs moyens de communication orale:

1.2.1. Les réunions:

C'est la réunion de certains membres de personnel afin d'examiner un problème, partager les informations, de prendre une décision ou définir une stratégie commune. C'est un moyen efficace lorsque les points de vue sont divergents et le problème ne peut pas être résolu par une seule personne.

1.2.2. Les discours:¹

C'est un moyen souvent utilisé dans les occasions formelles, tel que le banquet à la fin d'année, départ d'une salariée. Le discours s'avère très important pour favoriser le sens d'appartenance à l'entreprise.

1.2.3. La conférence:

C'est un outil qui permet aux collaborateurs de l'entreprise de comprendre plus à la vie de l'entreprise, animé par des supérieurs hiérarchiques ou des personnalités externes.

¹Tchari, A. M. A. (2022), Impact de la stratégie de communication interne sur la bonne gestion des ressources humaines à la Caisse nationale de prévoyance sociale du Tchad.

1.2.4. Les séminaires, les formations et animations:

Un moyen de partage d'information, les échanges des idées, des connaissances et d'apprentissage.

1.2.5. Les entretiens:

Les salariés disposent d'un entretien individuel annuel leur offrant l'opportunité d'évaluer leur mission, leur rôle, et leurs évolutions dans l'entreprise. Cet entretien est conduit par le manager pour faire un bilan de l'année écoulée et de renforcer la communication entre le collaborateur et leur manager. En parallèle, il existe un entretien qui prend une autre forme informel décidé au hasard des rencontres. Il se déroule dans un cadre moins conventionnel et sont censés créer une relation de confiance entre les managers et l'équipes.

1.3. Les Moyens technologique:

Ils sont définis étant des informations diffusables informatiques. Elle comprenant:

1.3.1. Intranet:

C'est un réseau informatique interne réservée aux salariés et permet de les donner l'accès à une base de données qui contient tous types de documents (texte, image, vidéo, son).

1.3.2. Les bases de données:

C'est un système d'organisation de l'information, conçu pour une localisation et une mise à jour rapide afin de faciliter son exploitation. Sa présence est par conséquent nécessaire au bon fonctionnement des informations. Elle facilite l'exécution du travail et elles archivent les données à traiter.

Tableau N°3: Avantages et inconvénients des quelques canaux de communication managériale:

Canal	Avantages	Inconvénients
Face à Face	<ul style="list-style-type: none"> • Communication visuel • Interaction visualisée • Permet démontrer • Feedback immédiat 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de temps • Nécessite une réaction immédiate • Possibilité de pression due au statut et à l'autorité de l'un des interlocuteurs
Téléphone	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de poser des questions • Communication verbale 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de personnalisation • Risque d'interruptions • Absence d'enregistrement de messages

Chapitre 2 : La communication managériale

Meeting	<ul style="list-style-type: none"> • Visuel • Intéresse plusieurs personnes à la fois 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à contrôler le temps • Une personne peut dominer tout le groupe
Note	<ul style="list-style-type: none"> • Courte et facile à comprendre • Facilite l'organisation du message 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de disparition rapide • Moins personnalisée
Téléconférence	<ul style="list-style-type: none"> • Gain de temps • Visuel • Peu d'impact du statut • Permet aux utilisateurs de se préparer 	<ul style="list-style-type: none"> • Pert l'aspect personnel • Non recommandé pour des non initié, trop chère
Courier électronique	<ul style="list-style-type: none"> • Simple à utiliser • Peut-être envoyer à plusieurs personnes simultanément 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut aboutir à une saturation du message • Peu de communication verbale

Source : Ait Ouarab, K., & Khemmari, M. (2022).

2. Principes de communication de changement:¹

Lorsque la communication est efficace dans la période de changement, elle va influencer positivement les comportements et bien gérer le changement dans l'entreprise.

Les managers doivent accompagner chaque phase de changement avec des actions limitant les résistances et les effets négatifs et La communication managériale durant chaque étapes du changement y avoir des principes selon les phases de la courbe de deuil d'Elisabeth KÜBLER-ROSS:

2.1. Le choc: La cultive de dialogue

Lorsque le changement est communiqué dans l'entreprise, il est important d'aller plus à la simple transmission de l'information. Les managers doivent instaurer un véritable dialogue avec les collaborateurs, il doit déclencher un échange permettre de mieux comprendre les impacts du changement sur leur quotidien, et de s'y projeter plus sereinement.

Il doit favoriser l'échange à travers la communication directe (réunion, présentation, pitch ...).

Ce dialogue continu aide les salariés à adopter plus facilement les nouveaux comportements et les nouvelles façons de penser exigées par la transformation en cours.

¹ Services publics et Approvisionnement Canada. (2021, décembre), Principes de communication du changement. <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/>

Cette dynamique de dialogue favorise l'appropriation du changement par les employés et également aux responsables d'ajuster leur stratégie en fonction des retours reçus et des signaux émergents sur le terrain. Ainsi, le manager devient un véritable facilitateur du changement, garantissant que l'évolution de l'organisation se fasse de manière inclusive et adaptée.

2.2. La remise en question: Communiquant en créant de sens

Les recherches montrent que les employés sont plus engagés et motivés lorsqu'ils trouvent un sens à leur travail. Pour y parvenir, deux leviers principaux sont à mobiliser: établir un lien émotionnel avec leur mission, et leur permettre de comprendre la portée collective de leur contribution.

Il est donc essentiel que les managers communiquent sur la valeur symbolique de changement. En intégrant dans leurs réponses aux questions des employés des messages porteurs de sens comme des valeurs partagées, une vision d'avenir claire, et encore des gestes symboliques forts (ex : choix d'un lieu, d'un visuel ou d'un moment spécifique pour annoncer un cap) les responsables peuvent aider les salariés à mieux passer leur crainte quand ils posent des questions.

2.3. Remobilisation: Bâtir la confiance en Faisant Preuve D'authenticité

Dans la phase de remobilisation, les collaborateurs commencent à sortir du désengagement émotionnel. C'est un moment clé pour rétablir la confiance et renforcer l'adhésion au processus de changement.

Les collaborateurs prêtent souvent plus d'attention aux comportements qu'aux simples discours. Incarner le changement à travers des gestes authentiques et cohérents permet de réduire les résistances, favoriser un climat de confiance, et de rétablir une dynamique constructive.

Les messages transmis doivent être clairs, honnêtes et transparents. Il est essentiel de reconnaître ce qui fonctionne, mais aussi d'assumer les incertitudes ou les éventuels retards. Les collaborateurs détectent rapidement les incohérences : les promesses vagues, le silence sur certains sujets sensibles ou les annonces trop idéalisées peuvent miner la confiance et bloquer la remobilisation.

2.4. L'engagement: choisir judicieusement les messages:

Dans cette phase du changement, les collaborateurs commencent à envisager une implication plus active. Pour renforcer leur engagement le choix du message est une action nécessaire que doit les managers faire, ce choix dépend notamment:

- du type d'information communiquée (stratégique, émotionnelle).
- la manière dont cette information sera perçue (opportunité ou contrainte),
- le contexte et les attentes des employés.

Ainsi, le manager intermédiaires, perçue comme repère dans l'environnement de travail, Il est en mesure d'expliquer le changement en l'adaptant à la réalité du terrain, et d'en discuter dans une relation de proximité.

Il est essentiel que les dirigeants et les responsables du changement restent visibles et impliqués tout au long du processus. Une implication ponctuelle peut être interprétée comme un désengagement. À l'inverse, leur présence continue rassure les équipes et soutient la dynamique collective.

En somme, au-delà de l'action spécifique à chaque étape du changement, il est essentiel de choisir délibérément le type de d'action en communication à engager, en tenant compte du moment du processus, du contexte organisationnel et de la réceptivité des employés.

Le silence lui-même est une forme de communication, peut être interprétée comme un manque de vision, ou de clarté. À chaque phase du changement, le style de communication doit évoluer:

- Au début, une communication informative et directive est nécessaire pour poser le cadre.
- Dans la phase intermédiaire, il faut favoriser un dialogue ouvert et créer un langage commun.
- À la fin de cette phase, la communication devient plus concrète et orientée vers l'action.
- Enfin, dans la dernière phase et au-delà, il est primordial de continuer les échanges, de tirer des leçons, et de célébrer les réussites.

Comprendre ces différentes dynamiques permet d'adapter avec justesse le style de communication managériale, en veillant toujours à préserver l'authenticité, la transparence et

l'écoute. Ce n'est qu'à ce prix que le changement pourra véritablement s'ancrer dans la culture organisationnelle.

Conclusion:

Les théories de la communication affirment que « Aucun système quelles soit technique ou humain ne peut fonctionner sans communication. L'ensemble de l'activité repose sur un processus d'interaction et communications, ceux-là sont l'huile qui permet aux rouages de l'entreprise de fonctionner ».

Plus particulièrement la communication managériale, constitue un levier stratégique incontournable dans la gestion des organisations. Au-delà de la simple transmission d'informations, elle remplit des fonctions multiples : créer du lien, mobiliser les équipes, renforcer le sentiment d'appartenance et accompagner les transformations et les changements de l'entreprise.

La communication managériale ne peut être réduite à un simple outil. Elle constitue un véritable acte de management, qui engage à la fois les savoir-faire et les postures relationnelles. En comprendre les mécanismes, les enjeux et les bonnes pratiques permet de mieux appréhender son impact dans des contextes sensibles comme celui de la conduite du changement que nous aborderons dans le chapitre suivant, et les managers intermédiaires doivent avoir et posséder des compétences relationnelles pour développer des relations solides avec leurs collaborateurs. Ils doivent être à l'écoute active et permanente de leurs collaborateurs, se montrer exemplaires, puissants, confiants et convaincus de leur réussite. Ils doivent aussi savoir choisir les moyens de communication efficaces et adaptés aux différentes situations rencontrées.

CHAPITRE 3 : LE CONDUIT DE
CHANGEMENT DANS LE CAS DE
LA RÉORGANISATION DU
GROUPE SONELGAZ

Introduction

Dans cette partie de notre travail nous abordons l'observation du terrain et l'analyse du réel qui constitue une étape essentiel dans la concrétisation des concepts développés précédemment, visant à traduire les fondements théoriques en une application réelle, par une démarche méthodologique rigoureuse, basée sur la collecte, l'analyse des données

Dans le cadre de notre recherche sur l'impact de la communication managériale sur la conduite du changement, nous avons choisi de mener notre étude au sein de l'école de formation en gestion de SONELGAZ-Services, en nous intéressant particulièrement au cas de la réorganisation du groupe survenue en 2021, qui a vu le passage de 44 filiales à 12 filiales.

Cet établissement nous a offert un terrain favorable pour observer et analyser l'effet de la communication managériale sur la gestion de cette réorganisation structurelle, tant du point de vue organisationnel qu'humain.

Dans ce chapitre, nous allons présenter la partie appliquée de notre recherche sur l'impact de la communication managériale dans la conduite de changement, il s'organise en deux sections principales, la première est consacrée à la présentation du cadre de réalisation, incluant une présentation de SONELGAZ, du changement opéré en 2021, ainsi que la méthodologie suivie.

La seconde section est dédiée à l'analyse et l'interprétation des résultats, obtenus à travers un entretien semi-directif et un questionnaire, afin de mieux comprendre le rôle de la communication dans la gestion du changement.

Section 1 : présentation du cadre de réalisation de la recherche

1. Présentation de Sonelgaz:

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Crée en 1969, Sonelgaz, œuvre depuis un demi-siècle au service du citoyen algérien en lui apportant cette source énergétique essentielle à la vie quotidienne.

A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.

Sonelgaz a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 99% pour 12 297 856 clients et un taux de pénétration du gaz à 67% pour 8 132 420 clients. Aujourd'hui, le groupe Sonelgaz est composé de 10 sociétés filiales, gérées directement par la holding et de 04 sociétés en participations avec des tiers.

Sonelgaz mise fortement sur le capital humain, avec une politique active de recrutement, formation continue et développement des compétences techniques et managériales. Le personnel jeune et qualifié (51 % ont moins de 40 ans) est réparti entre les branches opérationnelles, travaux et supports, avec une majorité d'agents de maîtrise (52,6 %).

La formation constitue un axe stratégique, assurée dès l'embauche et tout au long de la carrière, en interne ou auprès d'organismes spécialisés. Grâce à des infrastructures modernes (centres, instituts, équipements spécialisés), Sonelgaz s'est bâti un savoir-faire reconnu à l'échelle maghrébine et africaine, notamment dans la formation technique.

Les écoles de formation du groupe Sonelgaz:

Le groupe dispose de trois écoles de formation principales:

- L'école de Gestion Ben Aknoun (EFGB)
- L'école des métiers de l'Engineering de l'Électricité et du Gaz-Adrar (EMEGA)
- L'école des Métiers de la Production de l'Électricité -Ghardaïa (EMPEG)
- L'école des Métiers de Transport et Distribution de l'Électricité -Blida (EMEB)
- L'école des Métiers de Transport et Distribution du Gaz-Aïn M'lila (EMGA)

1.1. Présentation de l’École de Formation EFBA Ben Aknoun

L’École de Formation Ben Aknoun, aujourd’hui rattachée à Sonelgaz Services, a été fondée en 1971 sous l’appellation initiale École de Formation de Ben Aknoun. Depuis sa création, elle s’est donnée pour mission de former et de renforcer les compétences des employés des différentes filiales du groupe Sonelgaz, notamment dans les domaines du management, de la gestion, de la finance, de la comptabilité, du marketing, des langues et de l’informatique.

- **Infrastructures de l’école:**

L’école dispose d’infrastructures pédagogiques modernes et diversifiées:

- 15 salles de cours totalisant 340 places, toutes équipées de moyens didactiques numériques (vidéoprojecteurs, matériel informatique, etc.).
- 4 salles informatiques de 12 postes chacune.
- Un amphithéâtre de 225 places.
- 3 salles de réunion de 75 places chacune.
- Un laboratoire de langues (16 postes).
- Une bibliothèque de 1000 documents avec 10 places de lecture.
- Un cybercafé de 18 postes.

- **Hébergement et services**

L’école propose également des services résidentiels complets:

- Résidence interne avec 144 chambres doubles (112 pour hommes, 32 pour femmes).
- Deux restaurants, dont un VIP (200 et 50 places).
- Un café et une salle de sport sont également à disposition.

- **Missions de l’École EFBA Ben Aknoun**

L’école joue un rôle fondamental dans le développement des compétences à travers :

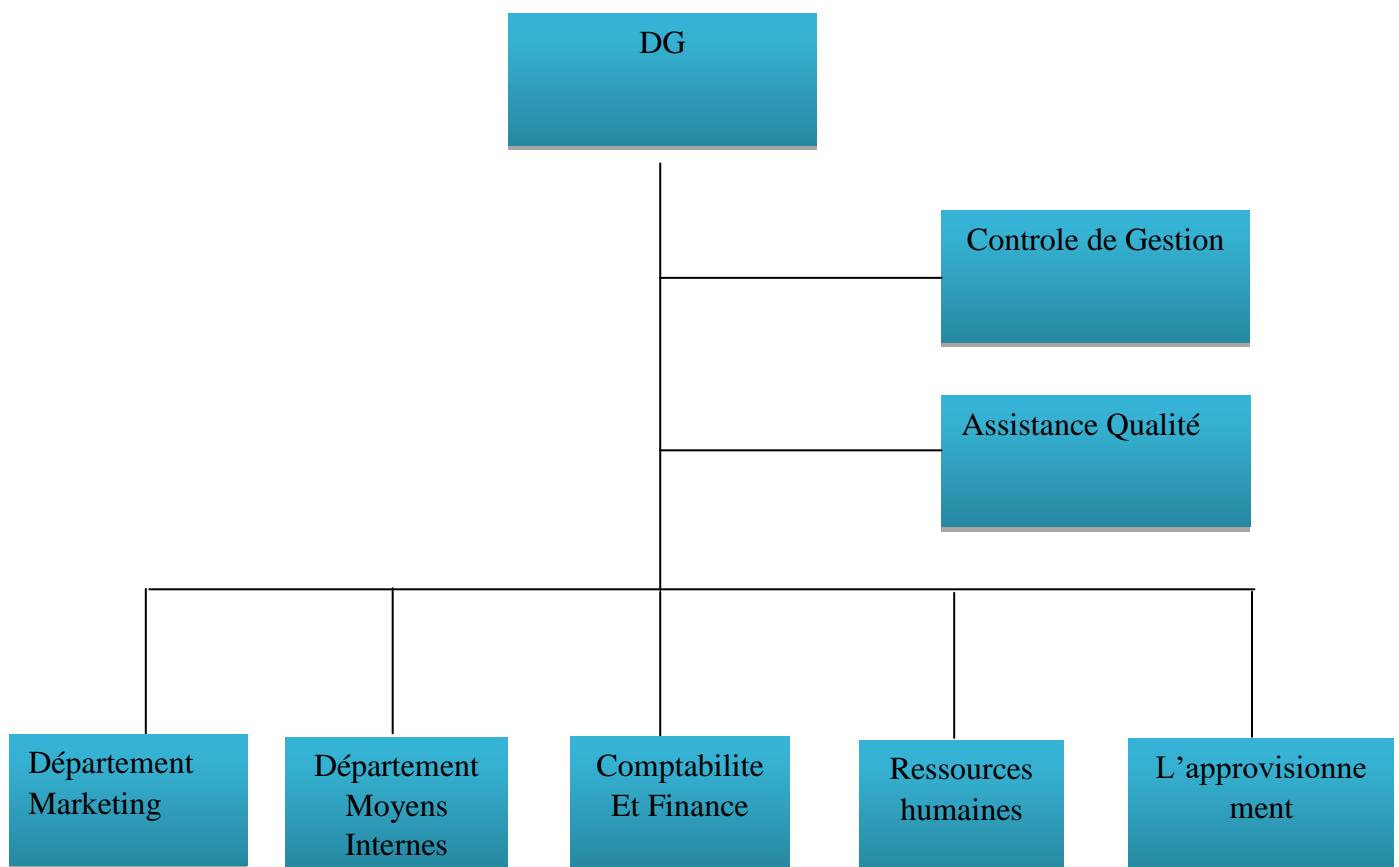
- L’accompagnement de la politique de formation du groupe Sonelgaz.
- La conception et l’adaptation des programmes de formation en fonction des besoins exprimés.

- L'amélioration continue de la qualité de l'enseignement, en intégrant des approches pédagogiques innovantes.
- La formation continue et la montée en compétences des collaborateurs du groupe.
- **Types de formations proposées**

L'école dispense plusieurs formats de formation:

- **Formation professionnelle spécialisée (FPS):** destinée à l'acquisition de compétences pour occuper de nouveaux postes.
- **Perfectionnement professionnel (PP):** axé sur l'adaptation et l'enrichissement des connaissances dans un poste existant.

Figure N°1 : Organigramme de EFGB :



Source: Document fourni par l'entreprise.

2. Présentation du changement dans sonelgaz:

Suite à les orientations des pouvoirs publics, Sonelgaz a engagé un processus de réorganisation vise à rationaliser les dépenses, aboutir la synergie des coûts, accroître l'efficacité de l'exercice de différents métiers et mutualiser toutes les ressources en vue de

construire des entités plus robustes, créatrices de valeur et capable de réaliser leur développement économique à long terme, pour cela il a décidé de restructurer sonelgaz pour lui permettre d'exercer plus efficacement son rôle de contrôleur opérationnel, mais encore de recentrer sur ses métiers de base et réorganiser les sociétés travaux et les sociétés de services et d'industries. Toutes ces opérations, entreprises depuis janvier 2022, ont permis de réduire considérablement le nombre des sociétés filiales qui passe de 26 sociétés au 31 décembre 2021 a actuellement 14 sociétés détenus à 100%.

Ces transformations structurelles ont abouti à un recentrage optimal des activités sur le cœur métier du groupe et à une organisation mature, pour rappel le groupe détenait 44 sociétés en 2017 y compris les filiales en partenariat et les participations.

Il a lieu noter que dans la même prospective de recentrage sur les métiers de base de Sonelgaz, le groupe a décidé de changer les noms et les logos des filiales cœurs des métiers afin de mieux refléter la volonté du groupe de se rapprocher à ses clients, de répondre à leurs attentes et de mieux valoriser son expérience. En raison à cette décision du changement de la dénomination de la société algérienne de la distribution du gaz et d'électricité « SADEG » à « Sonelgaz-Distribution », les noms des sociétés filiales suivantes ont été modifiés comme suit:

Fusions-Absorptions (Dham wa Istihlak):

- La société KAHRAGAZ, puis l'Opérateur Système (OS), ont été fusionnées et absorbées par Sonelgaz-Transport de l'Électricité. Cette dernière a ensuite changé de nom pour devenir Sonelgaz-Transport Electricité et Opérateur Système. L'objectif était de regrouper les activités de transport d'électricité et de gestion du système électrique au sein d'une seule entité.
- La société INERKIB a été fusionnée et absorbée par la CEEG (Compagnie d'Engineering de l'Électricité et du Gaz), qui a par la suite été renommée Sonelgaz-Engineering. Cette action visait à centraliser les activités d'ingénierie au sein du groupe.

Transfert d'Activités:

- Les activités de production d'électricité conventionnelle (non renouvelable) situées dans les régions du Grand Sud, qui étaient auparavant gérées par Sonelgaz-Énergies Renouvelables, ont été transférées à Sonelgaz-Production d'Électricité. Cette décision

stratégique avait pour but de spécialiser Sonelgaz-Énergies Renouvelables uniquement dans la production d'énergies renouvelables.

Rachat d'Actions:

- Sonelgaz a racheté les parts que détenait Sonatrach dans trois sociétés : SKH, SKE, et SHAEMS. Cela signifie que Sonelgaz a pris le contrôle total de ces entités.

Rattachement et Absorption Future :

- La société SHAEMS a été initialement rattachée à Sonelgaz-Énergies Renouvelables. L'étape suivante prévue était son absorption complète par cette filiale, renforçant ainsi le pôle des énergies renouvelables.

Acquisition du Club Sportif:

- Sonelgaz a racheté la totalité des actions du club de football **ESSétif «Black Eagles»**. À partir du 6 août 2023, le patrimoine du club a été transféré définitivement à Sonelgaz, qui est devenu le nouveau propriétaire. Cette acquisition relève d'une stratégie de responsabilité sociale et de soutien au sport national.

Nous présentons ci-dessous un schéma de changement qui illustre les transformations et dénominations des principaux filiales du groupe sonelgaz :

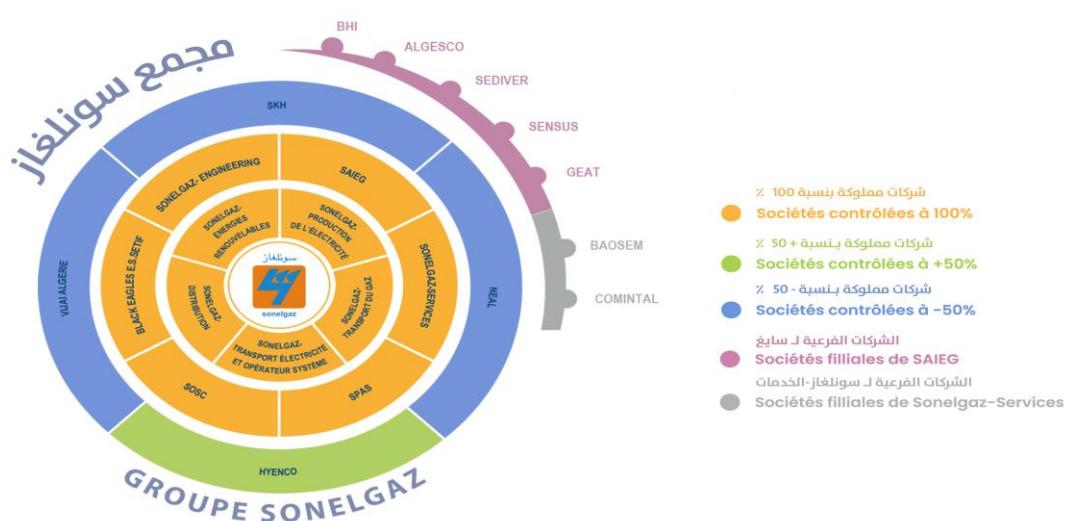
Figure N°2 : Schéma de changement des dénominations des filiales Sonelgaz :



Source: Réalisé par nous même.

- ## • **Organisation actuelle du Groupe Sonelgaz:**

Figure N°3 : Organisation actuelle du Groupe Sonelgaz selon les niveaux de contrôle et les filiales associées



L'illustration présente la structure actuelle du Groupe Sonelgaz, issue du processus de réorganisation. Elle distingue les sociétés selon leur niveau de contrôle (100 %, majoritaire, minoritaire), ainsi que leur appartenance à certaines filiales spécifiques (SAIEG ou Sonelgaz-Services).

Cette représentation en cercles concentriques met en évidence le **cœur du groupe** avec les entités stratégiques, entouré par des filiales secondaires ou partenaires, reflétant une **stratégie** de recentrage et de rationalisation des activités.

3. Méthodologie de l'étude:

- Présentation de l'étude:**

Cette étude porte sur l'impact de la communication managériale sur la conduite du changement au sein des organisations, la communication est aujourd'hui considérée comme l'un des leviers essentiels pour accompagner efficacement les transformations internes. Face à un environnement instable, les entreprises sont confrontées à des changements fréquents, de natures et d'ampleurs diverses, avec des rythmes parfois imprévisibles.

Dans ce contexte, la communication managériale, en tant que discipline émergente et composante clé de la communication interne, joue un rôle central. Elle permet non seulement de transmettre l'information, mais aussi d'impliquer les collaborateurs, de renforcer l'adhésion et de réduire les résistances face au changement.

Ainsi, cette recherche vise à analyser comment une communication managériale structurée, proactive et cohérente peut influencer positivement la réussite d'un processus de changement, en se basant sur le cas de l'absorption des filiales au sein de Sonelgaz.

Cette étude s'est déroulée dans une période de 1 Mois, au sein de L'Ecole de Formation Ben Aknoune Sonelgaz-Services située à Route de Delly Brahim, Ben Aknoune, Alger.

Notamment, lors d'une stratégie d'absorption de plusieurs filiales l'étude vise à analyser l'impact de la communication managériale sur la conduite de changement, pour comprendre comment la communication a été utilisée pour accompagner les employés, clarifier les objectifs du changement et faciliter son acceptation.

Pour cela, l'étude s'appuie sur une double méthodologie : une enquête quantitative menée à travers un questionnaire diffusé aux employés, permettant de mesurer leur perception

de la communication managériale et de son efficacité dans le processus de changement, et une approche qualitative à travers un entretien semi-directif avec un cadre de Sonelgaz, visant à recueillir une vision interne plus approfondie sur les raisons, les objectifs et la mise en œuvre du changement.

- **Présentation de l'échantillon d'étude:**

L'échantillon de cette étude est composé d'employés et des managers de l'entreprise **Sonelgaz**, directement ou indirectement concernés par le processus de changement lié à l'absorption des filiales. Le choix de l'échantillon s'est fait de manière raisonnée, en ciblant des collaborateurs appartenant à la direction intermédiaire, afin d'obtenir une vue représentative de la perception du changement. Le questionnaire a été diffusé à 100 employés et managers intermédiaires au sein de l'école de formation de gestion Sonelgaz-services.

- **Elaboration du questionnaire:**

Afin de répondre à la problématique de notre étude consiste à l'impact de la communication managériale sur la conduite de changement, nous avons conçu un questionnaire structurée contient les dimensions clé mentionnée dans le cadre théorique, L'objectif est d'évaluer la perception des employés quant à l'organisation, la clarté et l'efficacité de la communication managériale durant le processus de la réorganisation du groupe sonelgaz.

Nous appuyant sur les travaux qui ont exploré les usages des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) par les managers, notamment l'étude de (M.-E. Bobillier-Chaumon, 2011), il ressort une relation ambivalente. Si la technologie est associée à des dimensions d'efficacité, d'autonomie et de contrôle, elle peut également engendrer une perte de sens au travail, une dégradation des collectifs et une dépendance à l'outil technologique. Conscients de ces tensions et rejoignant la perspective de (Dacheux, 1999) sur l'importance fondamentale des échanges intersubjectifs directs, c'est pourquoi nous avons structuré notre questionnaire pour explorer l'impact des TIC sur la communication managériale à travers divers canaux, tout en évaluant la place et la valeur persistante des interactions en face à face, telles que les réunions, dans l'expérience de la réorganisation du groupe sonelgaz.

Et selon l'étude (Bateson,Watzlawick) et (Michon, Stem) nous avons retenu des dimensions liées à la clarté de la communication managériale, ainsi que des dimensions liées à

l’implication et la participation des employés, afin d’évaluer leur impact dans le cadre de la conduite du changement.

Ensuite, nous avons utilisé ces sources pour élaborer des questions claires, précises pour chaque dimensions et indicateur, tout en veillant à éviter les biais et les redondances susceptibles de compromettre la qualité des résultats.

Nous avons également d’employer un langage simple et accessible afin de faciliter la compréhension des répondants.

Le questionnaire se compose de **17 questions**, majoritairement fermées et réparties en trois parties principales, en débutant par la collecte des données sociodémographiques à travers la Fiche signalétique, qui comprend les éléments suivants :

- Sexe
- Tranche d’âge
- Direction ou service d’appartenance au sein de Sonelgaz
- Fonction
- Ancienneté dans l’entreprise

Vient ensuite de mesurer la manière dont la communication est organisée et planifiée, Ces questions sont mesurées à l’aide d’une échelle de Likert à 5 niveaux, allant de « Pas du tout d’accord » à « Tout à fait d’accord ».

Enfin, la dernière partie du questionnaire s’intéresse à l’impact de la communication managériale sur l’implication des salariés dans le processus de changement.

- **Structure du questionnaire:**

Tableau 1: structure du questionnaire

Variables principaux	Dimensions	Indicateurs	
La fiche signalétique	-Le genre, l’âge, direction, fonction, ancienneté dans l’entreprise		De 1 à 5

La communication managériale	Communication structurée et fluide	-Réunions régulières -Canaux de communication -Accès aux informations -Stratégie de communication -Arguments clairement expliquées -Informations reçues en amont -Cohérence des informations	De 6 à 10
		-Informations reçues en amont -Cohérence des informations	De 11 à 14
La conduite de changement	Actions d'accompagnement	-Organisation des évènements -Variété des évènements -Clarification des objectifs	De 15 à 17
	Engagement managérial ressenti	-Ecoute des préoccupations -Niveau d'implication	De 18 à 20

Source : élaboré par nos soins

- **Les types de questions :**

Le questionnaire contient une variété de type de questions pour obtenir des informations fiables et précises, ces types incluent :

- **Questions fermées à choix multiples:** ce type donnent aux répondants le choix et des réponses précises.
- **Questions à échelle d'attitude :** ce type permet aux répondants d'exprimer leur niveau d'accord ou de désaccord avec une déclaration donnée. ils vont classer leur réponse sur une échelle graduée, telle que l'échelle de likert.

- **L'échelle de mesure :**

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé une échelle de Likert pour quelques questions à cinq points, allant de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord », afin de mesurer avec précision le degré d'accord ou de désaccord des répondants à l'égard de chaque affirmation formulée dans le questionnaire. Ce type d'échelle est largement reconnu pour sa capacité à convertir des opinions subjectives en données quantitatives exploitables. Elle offre une structure de réponse standardisée, permettant ainsi une comparaison fiable entre les participants. En outre, elle facilite le traitement statistique des données et contribue à produire

des résultats clairs et interprétables, ce qui est essentiel pour garantir la rigueur et la crédibilité de notre analyse.

Tableau 2 : Degré de l'échelle de likert

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni en accord	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord
1	2	3	4	5

Source : conçue par nous-mêmes en se basant sur « likert scale »

Il est important de souligner que le calcul de la longueur des cellules de l'échelle d'analyse des résultats a été effectué en tenant compte de l'étendue de l'échelle, soit (5 – 1). Cette étendue a été divisée par le nombre de degrés de l'échelle (5), ce qui a permis d'obtenir une longueur de cellule égale à 0,8. Par la suite, cette valeur a été ajoutée à la valeur minimale de l'échelle (1) pour déterminer les bornes supérieures de chaque cellule, assurant ainsi une interprétation correcte et rigoureuse des données recueillies.

Tableau 3 : évaluation par échelle de Likert

Intervalle	[1 _ 1.79]	[1.8 _ 2.59]	[2.6 _ 3.39]	[3.4 _ 4.19]	[4.2 _ 5]
Niveau	Bas	Moyen	Modérément élevé	Elevé	Très élevé

Source : conçu par nous-mêmes

• **Les outils d'analyse du questionnaire:**

Après la collecte des questionnaires diffusés auprès des participants, nous avons procédé à l'analyse des données à l'aide des logiciels IBM SPSS Statistics 24 et Microsoft Excel. La première étape a consisté à coder l'ensemble des variables du questionnaire, en attribuant des valeurs numériques aux réponses afin de faciliter leur traitement statistique.

Par la suite, nous avons réalisé plusieurs analyses:

- Un test de fiabilité (Alpha de Cronbach) pour évaluer la cohérence interne des échelles de mesure utilisées.

- Une analyse descriptive, visant à examiner les tendances générales des réponses (moyennes, écarts-types, fréquences, etc.).
- Enfin, une régression linéaire simple a été effectuée pour tester les relations entre les principales variables de l'étude, pour vérifier les hypothèses formulées dans le cadre de notre problématique.

➤ **L'analyse de fiabilité:**

La fiabilité d'un questionnaire peut être définie comme la mesure de la stabilité et de la cohérence interne des items ou des questions posés. Pour évaluer cette fiabilité, nous avons utilisé le coefficient Alpha de Cronbach, un indicateur statistique dont la valeur varie entre 0 et 1. Le coefficient est considéré comme fiable à partir d'une valeur de 0.6 et il devient plus grand lorsque le nombre d'items augmente et la corrélation inter-items augmente également. Ainsi, nous avons calculé l'Alpha de Cronbach pour notre questionnaire dans le but de garantir la fiabilité des données recueillies, et par conséquent, d'assurer la validité et la précision des résultats de notre étude.

➤ **L'analyse descriptive**

Le tri à plat:

C'est une méthode d'analyse descriptive on l'utilise pour compter le nombre de réponse pour toute catégorie d'un variable donné.

La moyenne et l'écart type:

La moyenne on la calcule pour mesurer le niveau général d'accord pour chaque question, en donnant une valeur représentative du consensus. Pour chaque question avec une échelle de Likert (1 à 5), nous avons calculé la moyenne des réponses pour évaluer la perception générale des employés sur les différents aspects de la réorganisation et de la communication managériale.

L'écart type mesure la dispersion des réponses par rapport à la moyenne, c'est l'écart type est faible cela indique que les réponses sont proches de la moyenne, ce qui suggère un consensus parmi les répondants. Si l'écart type est élevé cela montre que les réponses sont variée largement, et ce qui peut signifier une divergence d'opinions au sein du groupe. Cette information est essentielle pour comprendre la diversité des perceptions des employés vis-à-vis de la réorganisation et de la communication managériale.

Le coefficient de corrélations:

Le coefficient de corrélations permet d'examiner les relations linéaires entre les principales variables étudiées la communication managériale structurée, et la perception de la conduite de changement, cela nous permettre d'évaluer l'intensité et la direction de la relation linéaire entre deux variables. Les valeurs de coefficient sont entre -1 et +1. Une valeur de +1 signifie une corrélation positive parfaite, -1 une corrélation négative parfaite, et 0 l'absence de relation linéaire. Ainsi, cette analyse a permis d'identifier dans quelle mesure les dimensions de la communication managériale influencent la perception de la conduite du changement, offrant ainsi des indications cruciales pour la compréhension des dynamiques en jeu.

Analyse économétrique:

Afin de vérifier la validité des hypothèses de notre recherche, nous avons eu recours a les techniques de la régression linéaire simple, cette méthode permet d'examiner la relation entre la dimension de la variable indépendante en l'occurrence et une variable dépendante c'est la conduite de changement avec l'utilisation de cette analyse nous voulons déterminer dans quelle mesure la communication managériale influence la conduite de changement.

Cette section a abordée plusieurs éléments clé, notamment la présentation de l'organisme d'accueil, un aperçu de l'état de l'art, ainsi que la méthodologie adoptée pour évaluer l'impact de la communication managériale sur la conduite de changement dans le cas de la réorganisation de groupe sonelgaz, l'ensemble de ces informations constituent une base solide pour l'analyse des données, et l'interprétation des résultats et de proposer des recommandations visant à améliorer la communication managériale du groupe sonelgaz.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

1. Analyse des données qualitatives : entretien semi directifs avec un cadre de sonelgaz :

Dans le cadre de cette recherche un entretien semi-directif a été réalisé avec un cadre de l'entreprise sonelgaz, Afin de mieux comprendre les réalités internes du changement, ses dimension, ses raisons, ses objectifs...etc

Cet entretien a eu lieu au sein de l'école de formation de sonelgaz ben aknoune

Le guide d'entretien aborde plusieurs thématiques majeures:

- Les raisons ayant motivé ce changement.
- Les objectifs poursuivis par la direction.
- Les critères de sélection adoptés dans le processus d'absorption des filiales.
- Les modifications structurelles internes.

Les grandes lignes : quelles sont les grandes lignes du changement chez sonelgaz ?

L'interviewé souligné que le changement en question consiste principalement en une opération d'absorption des filiales passées de 42 filiales à 12 filiales, les activités périphériques à ses activités principales ont rassemblé sous la forme d'une nouvelle société «Sonelgaz Services».

Les raisons de changement : Quelles étaient les principales raisons derrière ce changement ? Y avait-il des problématiques spécifiques à résoudre ?

L'interviewé a mis en avant deux éléments principaux :

- Les instructions du Président de la République, qui s'inscrivent dans une dynamique de maîtrise et de rationalisation des dépenses publiques, notamment au sein des entreprises publiques. Ce cadre politique a imposé aux sociétés publiques, dont Sonelgaz, une nécessité d'optimisation des coûts et de recentrage sur les activités stratégiques.
- Les orientations stratégiques du groupe Sonelgaz à l'horizon 2025-2035.

Ces deux éléments traduisent une volonté à la fois politique et managériale de transformer l'organisation interne du groupe pour la rendre plus performante et mieux alignée avec les enjeux nationaux.

Les objectifs fixés : Quels étaient les objectifs fixés par la direction en lançant cette transformation ? Ont-ils été atteints ?

Les objectifs définis par la direction de Sonelgaz lors du lancement de cette transformation, l'interviewé a souligné plusieurs axes majeurs :

- La centralisation des métiers stratégiques, avec un recentrage sur les activités principales du groupe, à savoir : le transport, la production et la distribution du Gaz et électricité de l'énergie. Ce choix vise à renforcer l'efficacité opérationnelle dans les segments clés de la chaîne de valeur énergétique.

- La réorganisation des activités périphériques (médicales, restauration, formation..), qui ont été regroupées sous une seule entité « Sonelgaz Services ». Cette société a pour mission de prendre en charge toutes les fonctions support ou secondaires, permettant ainsi aux entités principales de se concentrer sur leur cœur de métier.

Interrogé sur l'atteinte de ces objectifs, le cadre interviewé affirme que ces derniers ont bien atteints.

Critères de sélection : Pourquoi certaines filiales sont supprimées et d'autres ont-elles été absorbées? Quels étaient les critères de sélection ?

Concernant la logique derrière la sélection des filiales absorbées, le cadre interrogé précise qu'aucune filiale n'a été réellement supprimée, mais plutôt absorbée dans une nouvelle configuration structurelle

La nature de l'activité constitue le critère principal et unique ayant guidé cette réorganisation. Les filiales ayant des activités stratégiques et directement liées au cœur de métier de Sonelgaz (comme la production, le transport, ou la distribution du Gaz et l'électricité) ont été maintenues dans leur forme adaptée. En revanche, les filiales exerçant des activités périphériques (telles que la médecine du travail, la formation, ou encore la restauration) ont été intégrées à la société « Sonelgaz Services ».

Ainsi, le statut juridique des entités a pu changer, mais les activités elles-mêmes ont été conservées dans un souci d'optimisation et de recentrage stratégique.

La structure interne de Sonelgaz : Comment la réorganisation a-t-elle affecté la structure interne de Sonelgaz?

L'interviewé indique que la réorganisation n'a pas entraîné de restructuration de l'effectif ni de vagues de licenciements. Bien au contraire, une approche sociale proactive a été adoptée par le groupe Sonelgaz afin de préserver les emplois et de soutenir le redéploiement du personnel dans un cadre structuré. Le redéploiement s'est fait en fonction de deux éléments essentiels : le diplôme détenu et la nature de l'activité exercée. Cela a permis une réaffectation adaptée des employés dans les différentes entités de l'entreprise.

Par ailleurs, une démarche d'accompagnement a été mise en place, notamment à travers des formations ciblées permettant aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et d'assumer de nouveaux métiers dans le cadre de la transformation.

Etat d'avancement du changement : Ce changement est-il toujours en cours ou est-il considéré comme terminé ?

L'interviewé a indiqué que le processus d'absorption est considéré comme terminé par la direction de Sonelgaz.

2. Analyse et interprétation des résultats:

2.1. Analyse de fiabilité

L'analyse de fiabilité c'est une étape essentielle pour la validation d'un questionnaire dans une recherche. Dans cette partie, nous allons présenter les résultats de l'analyse de fiabilité de notre questionnaire (calcul de coefficient Alpha de Cronbach).

2.1.1. Test de fiabilité de questionnaire

Après avoir soumis le questionnaire à une analyse de fiabilité en utilisant le coefficient Alpha de Cronbach, nous avons obtenu les résultats suivants:

Tableau 4 : test de fiabilité de questionnaire

Statistiques de fiabilité		
Variables à tester	Alpha de cronbach	Nombre d'éléments
Communication managériale	0.872	15
Conduite de changement		

Source : sortie de SPSS. V 24

Afin de vérifier la cohérence interne de questionnaire, nous avons calculé le coefficient d'alpha de Cronbach pour l'ensemble des items relatifs aux variables de l'étude (hors la fiche signalétique), le coefficient calculé est de 0,872, cela qui indique une très bonne fiabilité interne selon les seuils communément admis (Nunnally, 1978).

Cette valeur suggère que les items dans le questionnaire mesurent des concepts cohérents entre eux, et que l'instrument est fiable pour évaluer les perceptions des participants concernant la communication managériale dans le cas de changement de la réorganisation.

Ainsi un niveau élevé de fiabilité est nécessaire pour garantir la cohérence des résultats de notre recherche, avec un coefficient alpha aussi élevé, nous pouvons avoir la confiance dans la capacité du questionnaire pour mesurer de manière fiable les variables analysées.

2.1.2. Test de fiabilité pour les variables indépendante

Les résultats du test d'alpha de Cronbach pour la variable indépendante, la communication structurée et fluide, sont répertoriés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : test de fiabilité pour les variables de communication managériale.

Variables	Niveau de fiabilité	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Communication managériale	Très bonne fiabilité	0.844	9

Source: Sortie de SPSS. V 24

L'échelle mesurant la communication managériale présente un niveau de fiabilité très satisfaisant, avec un coefficient alpha de Cronbach de 0.844, ce qui dépasse largement le seuil de 0.7 généralement recommandé en sciences sociales (Nunnally & Bernstein). Cette valeur indique une bonne cohérence interne entre les neuf items composant cette variable, traduisant ainsi la pertinence des affirmations sélectionnées pour évaluer de manière fiable la perception des répondants vis-à-vis de la qualité de la communication au sein de leur organisation. En d'autres termes, les items mobilisés mesurent bien le même construit théorique et permettent d'obtenir des données homogènes et robustes.

2.1.3. Test de fiabilité pour la variable dépendante:

Les résultats du test de fiabilité des axes de la perception de la conduite de changement, basés sur les sorties du SPSS sont présentés dans le tableau :

Tableau 6 : test de fiabilité pour la variable de perception du changement.

Variables	Niveau de fiabilité	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Perception de conduite de changement	Bonne fiabilité	0.739	6

Source: Sortie de SPSS. V 24

Le coefficient Alpha de Cronbach obtenu pour l'ensemble des items relatifs à la conduite du changement est de 0.739, ce qui indique un niveau de fiabilité acceptable. Ce résultat suggère que les différentes dimensions mesurées (notamment l'accompagnement du changement et l'engagement managérial ressenti) présentent une cohérence interne suffisante pour être considérées comme mesurant un même construct latent. Ainsi, l'échelle peut être utilisée de manière fiable pour évaluer la perception des employés concernant la conduite du changement au sein du groupe Sonelgaz.

3. Présentation et analyse des résultats:

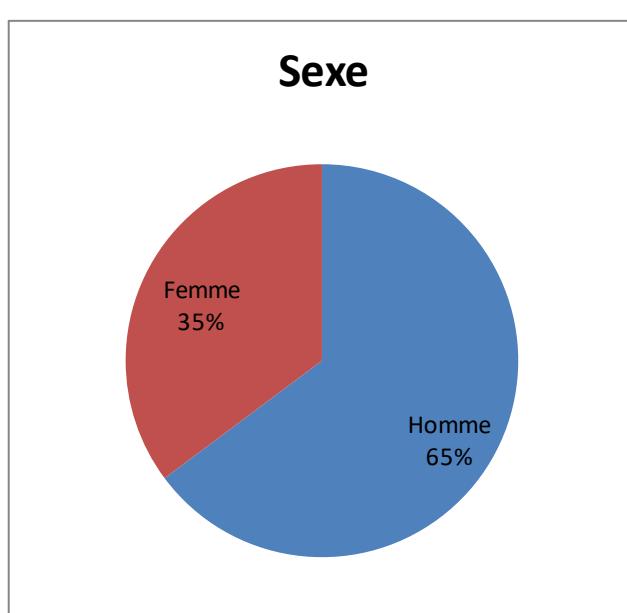
Cette partie est consacrée pour l'analyse des données collectées lors de notre enquête.

3.1. Analyse des caractéristiques de l'échantillon:

Afin de mieux comprendre le profil des participants à notre étude, une analyse descriptive des caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon a été réalisée. Cette étape est essentielle pour situer le contexte dans lequel les données ont été collectées et pour interpréter les résultats de manière plus pertinente. Les variables analysées incluent notamment le sexe, l'âge, le service, l'ancienneté, ainsi que la fonction. Cette description fournit un aperçu global de la composition de l'échantillon et permet de mettre en évidence certaines tendances ou particularités pouvant influencer la perception de la communication managériale et de la conduite du changement au sein du groupe Sonelgaz.

- Le Sexe**

Figure N°3: Répartition de l'échantillon par sexe



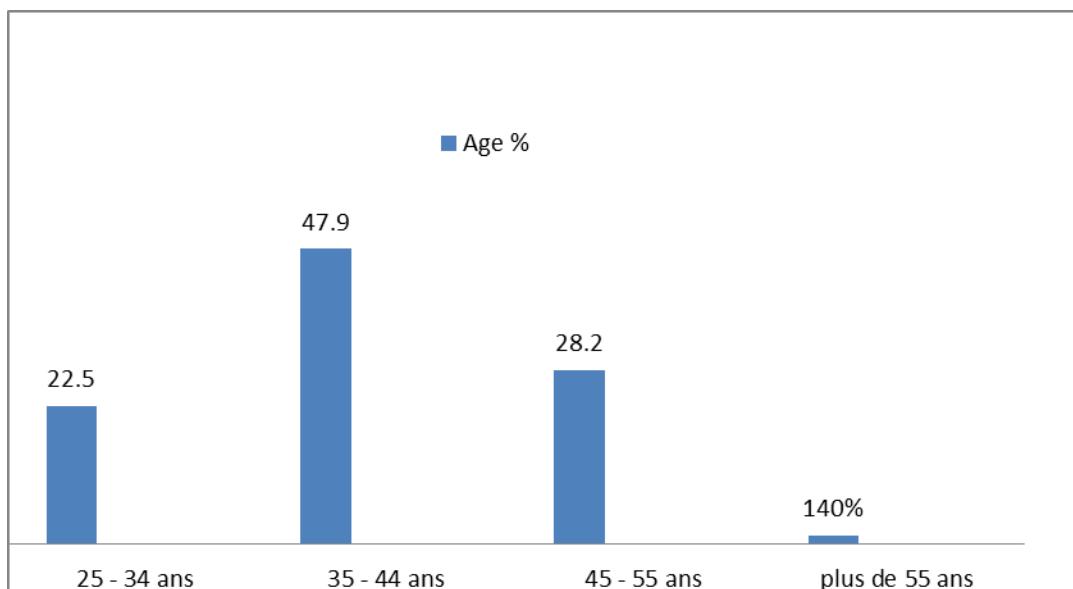
Commentaire :

Les résultats de cette enquête menée auprès des différents employés de groupe Sonelgaz qui ont été impliqués dans la réorganisation, révèlent une légère disparité dans la répartition des participants selon le genre, en effet les hommes représentent 65 % de l'échantillon, tandis que les femmes constituent 35 %.

Source : élaboré par nous-mêmes.

- **L'âge :**

Figure N°4 : répartition de l'échantillon par tranche d'âge



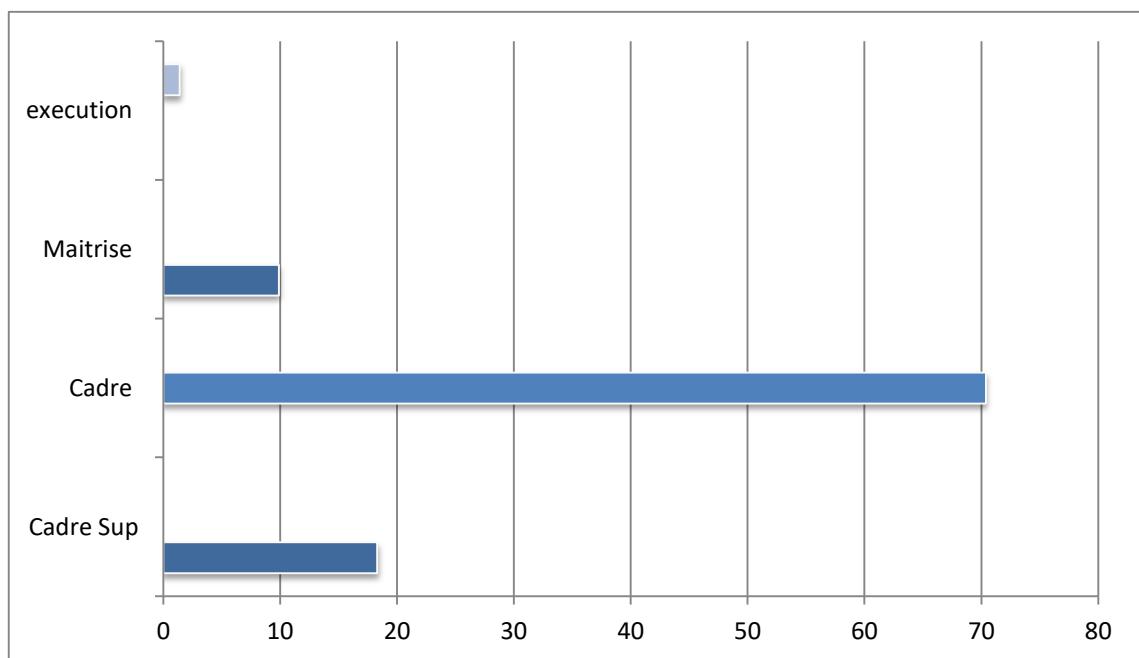
Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

D'après la répartition des employés répondants selon la tranche d'âge le diagramme montre que la plupart sont entre 35 et 44 ans, représentant 47,9 % de l'échantillon. Cette catégorie est suivie par les 45 à 55 ans avec un pourcentage de 28.2 % et les 25 à 34 ans représentent 22.5 %, les personnes âgées de plus de 55 ans représentent qu'une faible part de l'échantillon avec 1.4 %, ce qui reflète une population active relativement jeune au sein de groupe sonelgaz.

- **Fonction:**

Figure N°5 : répartition de l'échantillon selon la fonction



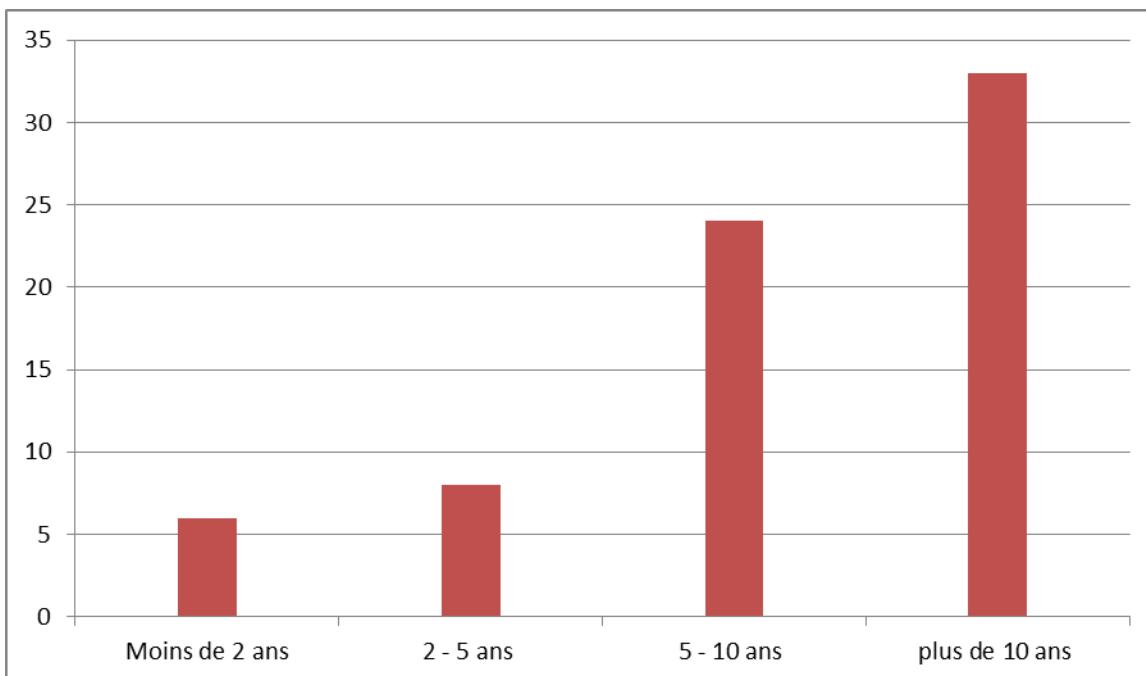
Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

La majorité des répondants sont des cadres, représentant 70,4 % de l'échantillon, Les cadres supérieurs constituent 18,3 %, tandis que les agents de maîtrise représentent 9,9 %. Enfin, les agents d'exécution sont très faiblement représentés, avec seulement 1,4 %. Cette répartition traduit une prédominance des profils de niveau hiérarchique élevé dans l'échantillon, ce qui est cohérent avec le contexte d'une étude portant sur la communication managériale et la conduite du changement.

- **L'ancienneté dans le travail**

Figure 5 : répartition de l'échantillon par ancienneté dans le travail



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire:

Les résultats montrent que la majorité de notre échantillon (47 %) possède une expérience professionnelle de plus de 10 ans au sein du groupe, ce qui reflète une bonne connaissance de l'organisation et de ses dynamiques internes. 34,3 % des participants ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté, tandis que 11,4 % ont une expérience comprise entre 2 et 5 ans. Enfin, seuls 8,6 % des répondants ont moins de 2 ans d'ancienneté. Cette répartition montre que l'échantillon est composé majoritairement de personnes ayant une expérience significative, ce qui renforce la pertinence de leurs perceptions sur le cas de la réorganisation du groupe.

3.2. Analyse de la communication managériale dans le groupe Sonelgaz:

Cette partie englobe une analyse statistique des données et des résultats associés à la variable indépendante de l'étude, à savoir la communication structurée fluide, la nature et l'état de la communication managériale dans le groupe sonelgaz dans le cas de la réorganisation étudiée seront analysés et examinés.

- **La variable indépendante: Communication structurée et fluide**

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse de la variable indépendante, à travers le calcul de la moyenne et de l'écart type :

Tableau N°7 : les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à la communication structurée

	Moyenne	Ecart Type	Evaluation
Réunions régulières	2.0563	1.27489	Moyen
Canaux de communication	3.014	1.51429	Modérément élevé
Accès aux informations	1.6197	0.48891	Bas
Stratégie claire	2.5352	1.41251	Moyen
Raisons de changement	2.2535	1.27489	Moyen
Informations préalables	1.7746	1.51429	Bas
Cohérences des informations	2.3662	0.48891	Moyen
Vision claire des objectifs	2.3944	1.41251	Moyen
Communication managériale	2.250	1.6870	Moyen

Source: Sortie de SPSS. V 24

Le Tableau montre l'analyse des moyennes des items composant la variable dépendante, cela indique que la perception des employés reste globalement moyenne, en effet la moyenne générale est de 2.25, ce qui se situe dans la partie Moyenne de l'échelle de likert.

- L'organisation régulière des réunions sur le changement obtient une moyenne de 2.05, ce qui laisse penser que ces réunions sont perçues comme présentes, mais restent encore perfectibles en termes de structuration et d'efficacité.

- L'utilisation des canaux de communication et les outils numériques ont évaluée d'une valeur de 3.01, ce qui reflète une appréciation modérée élevée de la part des répondants. cette moyenne suggère que, bien que plusieurs moyens soient effectivement mobilisés pour transmettre l'information, leur impact ou leur efficacité pourrait encore être optimisé afin d'être pleinement ressentis par l'ensemble des employés.
- L'accès à l'information apparaît comme le point le plus fragile, avec une moyenne de 1.62. Ce résultat laisse entrevoir un ressenti de manque de transparence ou de disponibilité des supports censés accompagner le changement.
- La planification stratégique de la communication obtient une moyenne faible de 2.53, ce qui pourrait refléter une absence de vision claire ou de coordination dans la manière dont les messages liés au changement sont transmis. du point de vue des employés cela peut indiquer que la communication besoin plus de structure et de cohérence.
- Les écarts types relativement élevés relevés pour la majorité des items (1.27, 1.51, 1.41 ,1.43) indiquent une variabilité marquée dans les perceptions des employés. Cette dispersion suggère que les pratiques de communication managériale ne sont pas uniformément appliquées dans l'ensemble de l'organisation. Autrement dit, certains départements semblent bénéficier d'un meilleur accompagnement et d'une information plus structurée que d'autres.
- À travers les résultats observés, il apparaît que la communication mise en place durant le processus de réorganisation est perçue comme moyennement satisfaisante. Par ailleurs, les écarts de perception constatés entre les collaborateurs visibles dans les écarts types relativement élevés témoignent probablement d'une inégalité des pratiques de communication selon les filiales qui ont vécu le changement.
- Avec une moyenne de 2.25, concernant l'explication des raisons de changement, ce score correspond à un niveau moyen. Cela indique que les justifications du changement sont perçues de manière modérément claire, elles sont partiellement communiquées, et peu explicitées pour garantir une compréhension partagée du sens et des motivations derrière la réorganisation du groupe Sonelgaz.
- Concernant les informations reçues en préalables par les managers le tableau montre une moyenne de 1.77, il semble que les collaborateurs n'aient pas été informés à l'avance lors de l'annonce de la réorganisation du groupe sonelgaz. Ce manque d'anticipation dans la communication peut faire un désengagement face à un processus de changement qui leur a semblé soudain et peu expliqué.

- Pour l'item relatif à la cohérence des informations, la moyenne de 2.36 correspond également à un niveau moyen. Cela reflète une perception modérément claire des messages liés au changement.
- La vision claire des objectifs obtient une moyenne de 2.39, traduisant aussi une perception moyenne. Ce résultat montre que le discours managérial ne parvient pas toujours à transmettre une orientation limpide sur les finalités du changement. L'écart type élevé (1.43) témoigne d'une grande hétérogénéité des ressentis, certains employés paraissent mieux informés que d'autres, probablement en fonction de leur niveau hiérarchique ou du canal de communication utilisé, selon le niveau d'information reçu ou la qualité des échanges avec leur hiérarchie directe.
- **Analyse de la perception de la conduite de la réorganisation du le groupe Sonelgaz :**

Tableau N°8 : les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à la perception de la conduite de changement.

	Moyenne	Ecart Type	Evaluation
Organisation des évènements internes	2.4930	1.9703	Moyen
Assistance aux évènements	3.0283	1.61220	Modérément élevé
Clarification des objectifs	2,6761	2.0320	Modérément élevé
Action d'accompagnement	2.7324	1.5598	Modérément élevé
Climat d'écoute et de considération	2.2676	1.080	Moyen
Niveau d'implication	2.4930	1.4820	Moyen
Engagement managériale	2.3803	1.653	Moyen

Source: Sortie de SPSS. V 24

- Les résultats obtenus à partir de l'analyse des moyennes montrent que les différentes dimensions liées à la conduite du changement présentent des niveaux de perception généralement moyens à modérément élevés.
- L'organisation des évènements internes ainsi que le niveau d'implication de la direction affichent une moyenne située dans la tranche intermédiaire, ce qui traduit une présence de pratiques de gestion de changement par le groupe sonelgaz.
- L'assistance aux évènements et la clarification des objectifs obtiennent des scores légèrement plus élevés, suggérant une certaine efficacité des actions mises en place, notamment dans l'accompagnement du personnel. En revanche, le climat d'écoute et de considération reste relativement moyen, ce qui peut indiquer un besoin d'amélioration dans la prise en compte des préoccupations des collaborateurs.

3.3. La relation de corrélations entre la communication managériale dans le groupe sonelgaz et la conduite de changement :

Nous effectuerons une analyse de corrélations entre la conduite de changement et la communication managériale en utilisant le test de corrélation de Pearson. L'objectif est de déterminer s'il existe une corrélation significative entre ces deux variables. Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 9 : le coefficient de corrélation de Pearson entre la communication structurée et fluide avec la conduite de changement

	Corrélation de Pearson	
	CC	CSF
Conduite de Changement	1	0.795**
Communication Structurée et Fluide	0.795	1
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilateral)		

Source: Sortie de SPSS. V 24

Afin de mieux comprendre l'impact de la communication managériale sur la conduite de changement dans le cas de la réorganisation du groupe sonelgaz, on a réalisée entre la variable dépendante (la conduite de changement) et la dimension de la communication managériale à savoir la communication structurée et fluide.

Le coefficient de corrélation de Pearson est de 0.795 avec une significativité bilatérale $p = 0.000$, ce qui indique une corrélation positive, et hautement significative au seuil de 1%.

Cela signifie que plus la communication managériale est structurée et fluide, plus la conduite de changement est efficace. Autrement dit, une communication bien pensée et planifiée, et surtout claire et proactive elle va favoriser la compréhension, l'adhésion et l'implication des collaborateurs face aux transformations organisationnelles.

L'impact de la communication managériale sur la conduite de changement dans la réorganisation du groupe sonelgaz :

Afin de tester les hypothèses de recherche, nous avons utilisé des techniques dans l'étude comme la régression linéaire et l'ANOVA. Cette analyse est pour étudier l'impact de la variables explicative, à savoir la communication managériale d'une dimension communication structurée et fluide, dans le cas de la réorganisation du groupe sonelgaz, sur la variable à expliquer la conduite de changement. Nous soumettons la relation formulée dans nos hypothèses à des tests économétriques pour déterminer ses significations et ses impacts.

Avant la régression linéaire, nous avons effectué une analyse de variance, appelée ANOVA (Analysis OF Variance). Cette analyse nous permet de tester, l'existence d'une influence significative de la communication sur la réorganisation. Cette étape nous permet de mieux comprendre la relation entre les variables et d'évaluer la pertinence de la régression de notre étude.

Tableau N° 10 : l'analyse de variance avec ANOVA

ANOVA						
Modèle		Somme de carres	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
	Régression	41.393	1	41.393	118.153	0.000
	De Student	24.173	69	0.350		
	Total	65.567	70			

- Prédicteurs : (constante), CSF

Source: Sortie de SPSS. V 24

D'après les résultats obtenus dans le tableau ANOVA, la statistique de Fisher est de 118.153 avec un seuil de significativité de $p = 0.000$, soit largement inférieur au seuil de 5 %.

Cela signifie que le modèle est significatif et que la variables indépendante la communication structurée et fluide CSF expliquent de manière significative la variation de la variable dépendante Y la conduite du changement.

D'après ces résultats on peut conclure que la communication managériale lors du changement a une influence sur la conduite de changement et qu'elle est un facteur significatif qui doit être pris en compte pour gérer efficacement le changement. Toutefois, bien que son influence ait été confirmée, son niveau de structuration et de fluidité reste globalement moyen. Il serait donc nécessaire de renforcer cet aspect, en mettant en place une communication plus claire, régulière et accessible, afin de maximiser son impact.

Afin de compléter notre analyse, nous présentons ci-dessous le tableau qui représente le modèle de régression linéaire simple utilisé:

Tableau N°11 : les coefficients du modèle de régression multiple

Modèle		Coefficient non standardisés		Coefficient standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	0.420	0.207		2.030	0.046
	CSF	0.456	0.042	0.795	10.870	0.000
b. Variable dépendante : conduite de changement						

Source: Sortie de SPSS. V 24

Le modèle de régression linéaire simple entre la communication managériale et la conduite de changement est déterminé par l'équation suivante :

$$\text{Conduite de changement} = 0.420 + 0.456\text{CM}$$

D'après le modèle économique on constate que le coefficient de régression pour variable indépendante est de 0.456 indique une relation significative entre la conduite de changement et la communication Managériale, signifie qu'une augmentation d'une unité de la communication managériale est associée à une augmentation de 0.456 unité dans la conduite du changement, lorsque la communication managériale est structurée et fluide, la conduite de changement s'en trouve renforcée.

Les résultats du modèle de régression viennent renforcer de manière significative la première hypothèse, selon laquelle une communication managériale bien planifiée fluide, transparente et proactive contribue à la réussite de la conduite du changement. En effet les analyses statistiques ont révélé une corrélation significative et forte entre la dimension de la communication managériale et la conduite de changement. Ces résultats viennent souligner avec force l'importance stratégique de la communication lors la phase du changement. Lorsque les managers adoptent une stratégie de communication structurée et de bonne qualité Autrement dit une telle démarche permet de réduire les zones d'incertitude, d'anticiper les malentendus, et surtout de prévenir les résistances souvent liées à un manque d'information concernant le changement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

À travers une approche combinant méthode qualitative et quantitative, nous avons pu mettre en évidence que la réussite du changement organisationnel repose en grande partie sur l'efficacité de la communication adoptée par les managers. Une communication structurée, fluide, participative et cohérente permet non seulement d'atténuer les résistances, mais aussi de mobiliser les collaborateurs autour d'un objectif commun.

Dans cette perspective, notre étude s'est orientée par ce questionnement fondamental :

Quel est l'impact de la communication managériale dans la conduite de changement dans le cas de la réorganisation de sonelgaz ?

Afin de répondre à cette problématique, notre étude a été structurée en trois chapitres. Les deux premiers chapitres ont abordé le cadre théorique des variables de notre recherche, à savoir la communication managériale et la conduite de changement. Le dernier chapitre s'est consacré à l'étude de la relation existante entre ces variables, en analysant le cas de réorganisation de groupe sonelgaz.

A l'issue des deux premiers chapitres, nous avons pu arriver à un certain nombre de résultats résumé comme suit :

- Le changement organisationnel comme nécessité stratégique dans un environnement en perpétuelle évolution, marqué par l'instabilité économique, technologique et sociale, les entreprises sont amenées à se transformer pour assurer leur pérennité. Le changement n'est plus une option, mais une nécessité stratégique permettant à l'organisation de s'adapter, d'innover et de rester compétitive. Qu'il soit structurel, technologique ou culturel, le changement doit être conduit de manière réfléchie et planifiée.
- Les managers, occupent une place centrale dans les dynamiques de transformation. Leur mission ne se limite pas à exécuter les décisions stratégiques, mais consiste aussi à traduire le changement au quotidien, à motiver les équipes, à surmonter les résistances et à assurer un accompagnement humain. Leur leadership et leur posture influencent directement l'adhésion des collaborateurs.

- La communication managériale apparaît comme un levier déterminant dans la conduite du changement. Loin de se réduire à une simple transmission d'information, elle est un outil stratégique qui permet de créer du sens, de mobiliser, de rassurer et d'impliquer les acteurs internes. Une communication fluide, transparente et adaptée contribue à renforcer la confiance et à réduire les incertitudes liées aux transformations.

A la lumière des données récoltées de l'exploitation de questionnaire, nous avons pu relever les résultats suivants :

- L'analyse de la communication structurée et fluide, en tant que variable indépendante, a révélé une performance globalement moyenne au sein de l'organisation. Certains aspects sont présents mais il est nécessaire d'améliorer la structuration et la fluidité des échanges pour renforcer l'efficacité du processus de conduite du changement.
- L'analyse globale des résultats a mis en évidence une corrélation statistiquement significative entre la communication managériale structurée et fluide et la réussite de la conduite du changement au sein de Sonelgaz. En effet, plus la communication est claire, cohérente et régulière, plus elle favorise l'implication des collaborateurs, réduit les résistances, et soutient efficacement les actions de transformation. Ainsi, la communication managériale s'impose comme un levier stratégique essentiel dont les outils et dimensions sont positivement corrélés à la réussite du processus de changement.

Test des hypothèses :

L'analyse des résultats obtenus permet de tester nos hypothèses concernant la communication managériale lors de la réorganisation du groupe Sonelgaz. La première hypothèse nulle (H_0), qui postule que les managers n'ont pas adopté de démarche de communication structurée ni mis en place de dispositifs spécifiques pour accompagner le changement, est rejetée. En effet, les données montrent que les managers ont organisé des réunions régulières et utilisé plusieurs canaux de communication, ce qui traduit une volonté d'instaurer une communication managériale structurée. Par ailleurs, la seconde hypothèse (H_1), qui affirme que cette démarche de communication structurée favorise la réussite de la conduite du changement, est validée. Toutefois, malgré cette confirmation, il ressort que la qualité et la fluidité de la communication restent perfectibles, notamment en ce qui concerne

l'accès à l'information et la cohérence des messages transmis. Ces marges d'amélioration doivent être prises en compte pour renforcer davantage l'efficacité de la communication managériale dans les futures transformations organisationnelles.

Recommandations :

➤ **Renforcer l'accès à l'information**

Le point le plus faible identifié est l'accès à l'information (moyenne basse à 1.62). Il est essentiel de mettre en place des plateformes ou outils digitaux centralisés, accessibles à tous les employés, pour diffuser rapidement les informations importantes liées au changement et assurer que les informations soient disponibles en temps réel, complètes et compréhensibles.

➤ **Clarifier et structurer davantage les réunions**

Bien que les réunions régulières existent, leur efficacité et structuration sont moyennes. Il faut formaliser un agenda des réunions, préparer des supports clairs, et définir des objectifs précis pour chaque réunion. Ainsi encourager la participation active et le feedback des employés pour renforcer l'engagement.

➤ **Développer une stratégie de communication plus claire et cohérente**

Améliorer la planification et la coordination des messages liés au changement pour éviter les incohérences perçues par les collaborateurs, et élaborer un plan de communication global avec des messages clés uniformes et adaptés selon les publics internes.

➤ **Améliorer la cohérence des messages**

Veiller à ce que les informations communiquées soient harmonisées entre les différents canaux

➤ **Favoriser un climat d'écoute et de considération plus marqué**

Mettre en place des mécanismes de dialogue, tels que des forums, enquêtes de satisfaction, ou groupes de discussion, pour recueillir les préoccupations et suggestions des employés. Et former les managers à l'écoute active et à la communication empathique.

➤ **Capitaliser sur les canaux numériques déjà appréciés**

Puisque l'utilisation des canaux numériques est modérément appréciée (3.01), il est opportun d'investir davantage dans ces outils pour faciliter la diffusion d'information et les échanges interactifs.

➤ **Mesurer régulièrement la satisfaction liée à la communication**

Mettre en place des indicateurs de performance pour suivre l'évolution de la qualité de la communication et ajuster les actions en fonction des retours des collaborateurs.

Ces recommandations visent à améliorer la qualité, la fluidité et la structuration de la communication managériale, un facteur déterminant dans la réussite des processus de changement, comme le confirme l'analyse menée dans ce travail.

Limites de la recherche

Les principales limites de cette recherche peuvent être résumées dans ce qui suit :

- L'utilisation d'une méthodologie quantitative limite notre compréhension approfondie des aspects qualitatifs et contextuels du sujet.
- D'autres facteurs influençant la réussite du changement (comme le leadership, la culture organisationnelle, la motivation des employés) n'ont pas été intégrés dans l'analyse, ce qui peut affecter la précision des conclusions.
- Taille réduite de l'échantillon, limitant la représentativité des résultats.

Perspectives de recherche :

- Étendre l'étude à un échantillon plus large et diversifié pour renforcer la validité des résultats.
- Intégrer d'autres variables influençant la conduite du changement, comme le style de leadership ou la culture organisationnelle.
- Mener des recherches longitudinales pour analyser l'impact à long terme de la communication managériale.
- Explorer l'effet des nouvelles technologies et des outils numériques dans la communication managériale lors des changements organisationnels.
- Étudier des contextes sectoriels variés afin de comparer les dynamiques de communication et leur influence sur le changement.

BIBLIOGRAPHIE

EN FRANÇAIS

Ouvrages :

1. **Autissier, D., Moutot, J.-M. (2020).** *Pourquoi faire de la conduite du changement.* Dunod.
2. **Autissier, D., Moutot, J.-M., Vandangeon-Derumez, I. (2023).** *La conduite du changement.*
3. **Pemartin, D. (2018).** *Le management du changement stratégique.* Éditions Economica.
4. **Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W. (2020).** *Management des Organisations.*
5. **Autissier, D., Bensebaa, F., Moutot, M. (2017).** *Les stratégies de changement : L'hypercube du changement gagnant.* Dunod.
6. **Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A., Johnson, K. (2018).** *Conduite de changement : concepts clés, 60 ans de pratiques hérités des auteurs fondateurs.*
7. **Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A., Johnson, K. (2023).** *Conduite du changement : méthodes et outils (2^e éd).*
8. **Robbins & Judge (2023).** *Comportement organisationnel*, 19^e éd., Pearson.
9. **Durand, T. (2021).** *La stratégie d'entreprise*, Les fondamentaux business, Dunod.
10. **Johnson, Scholes & Whittington (2017).** *Exploring Strategy*, 11^e éd., Pearson.
11. **Dupont, A. & Martin, É. (2023).** *Le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement.* Éditions EMS.
12. **Dolan, S., Lamoureux, G., Gosselin, E. (2019).** *Gestion du changement organisationnel*, 3^e éd., Presses de l'Université du Québec.
13. **Miller, R. & Bédard, M. (1995).** *La gestion des organisations.* Les Éditions de la Chenelière.
14. **Carlier, F. (2012).** *Réussir mon premier management d'équipe.* StudyramaPro.
15. **Labruffe, A. (2013).** *Maîtriser le changement.* AFNOR.
16. **Malaval, P., Décaudin, J.-M., Bénaroya, C. (2005).** *Pentacom: Communication – Théorie et pratique.* Pearson Education France.
17. **Morel, P. (2009).** *La communication d'entreprise*, 4^e éd., EMD S.A.S.
18. **CObut, E. & DONJEAN, C. (2015).** *La communication interne*, 2^e éd.
19. **CONATANS & JOBARD. (2012).** *Le nouveau guide de communication interne.*

20. **N. ALMEIDA, T. LIBAERT. (3^e éd.).** *La communication interne de l'entreprise*, Paris.
21. **Pérez, C. (2005).** *Changement technologique et opportunités de développement*.
22. **Dupont, P. & Jilani, D. (2015).** *L'automatisation des processus métiers : enjeux et stratégies*, 2^e éd.

Articles et communications :

1. **Bereil, C. (2004).** *La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits*, HEC Montréal, Cahier n°04-10.
2. **Guilmot, N. & Vas, A. (2011).** *Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel*, Louvain School of Management, Belgique.
3. **Guilmot, N. & Vas, A..** *Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel*, p77-99.
4. **Magali Raffier (2023).** *Comment renforcer les compétences managériales pour accompagner les équipes vers un management d'équipe serein ?* Gestion et management, p24.
5. **Mahboub, L. (2017).** *La communication interne en entreprise, l'approche théorique*. (مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 1)، pp12-24.
6. **Leila, M. & Abderrahim, B. (2017).** *La démarche stratégique de la communication interne en entreprise*, 18(10)، (مجلة العلوم الاقتصادية والتسهير والعلوم التجارية)، pp101-114.
7. **Belhoucine, A. & Mahboub, L. (2018).** *La communication interne en entreprise, moyen de gestion des flux d'information*.
8. **Sauvajol-Rialland, C. (2010).** *Crise et communication : gérer l'incertitude*. Magazine de la communication de crise et sensible, pp19-21.
9. **Revue Recherche en Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión**, pp 97-134.
10. **Spada Fabric.** *La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information*, www.mf-services.ch, p7.
11. **Le rôle des managers dans le changement organisationnel : cas du passage d'une école préparatoire à une école supérieure**, Date de réception : 26/06/2022 ; Date d'acceptation : 10/08/2022.

Thèses et mémoires :

1. **Tremblay, M. (2016).** *Les dynamiques du changement organisationnel continu.* Essai de maîtrise, Université du Québec.
2. **Durand, P. (2022).** *La gestion du changement dans un contexte de normalisation européenne.* Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
3. **Benmouhoub, K. (2022).** *Le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement.* Mémoire de Master, Université de Tizi Ouzou.
4. **Mansouri, M. & Nezlioui, B. (2021).** *La conduite du changement au sein de l'établissement public de santé en Algérie à l'heure de la COVID-19.* Université Mouloud Mammeri.
5. **Tchari, A. M. A. (2022).** *Impact de la stratégie de communication interne sur la bonne gestion des ressources humaines.* Caisse nationale de prévoyance sociale du Tchad.
6. **Kadi, A. & Hamened, A. (2022).** *La communication interne, vecteur de l'efficacité d'entreprise : Cas SONATRACH.* Doctorat, Université Mouloud Mammeri.
7. **Les managers de proximité et les changements :** Quels sont les difficultés, les rôles et les comportements des Chefs de groupe face aux changements organisationnels ?**Le cas de RADIOLOGIX, Groupe Electronix**

Webographie :

1. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/changement/14612>
2. <https://www.lemonlearning.fr/blog/changements-organisationnels>
3. <https://www.zendesk.fr/blog/skills-change-management>
4. <https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/la-communication-manag%C3%A9riale-comme-cl%C3%A9-pour-bien-g%C3%A9rer-une-%C3%A9quipe>
5. <https://www.tandemadvertising.com/communication/communication-manageriale>
6. <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/>

ANNEXES

Annexe N°1 : Guide d'entretien

Le Guide d'entretien :

Question 1	Quelles sont les grandes lignes du changement chez Sonelgaz ?
Question 2	Quelles sont les principales décisions qui ont été prises dans le cadre de cette transformation ?
Question 3	Depuis quand ce changement est-il en cours ? Y a-t-il eu différentes phases ?
Question 4	Quelles étaient les principales raisons derrière ce changement ? Y avait-il des problématiques spécifiques à résoudre ?
Question 5	Quels étaient les objectifs fixés par la direction en lançant cette transformation ? Ont-ils été atteints ?
Question 6	Pourquoi certaines filiales sont supprimées et d'autres ont-elles été absorbées ? Quels étaient les critères de sélection ?
Question 7	Comment la réorganisation a-t-elle affecté la structure interne de Sonelgaz ?
Question 8	Ce changement est-il toujours en cours ou est-il considéré comme terminé ?

Annexe N°2 : Questionnaire relatif à l'impact de la communication manageriale sur la conduite de changement

Dans le cadre de notre recherche réalisée pour l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle de Master en Sciences de Gestion à l'École Supérieure de Commerce, ce questionnaire vise à évaluer l'impact de la communication managériale dans le processus de réorganisation du groupe Sonelgaz.

Vos réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques. Nous vous remercions sincèrement pour votre temps et votre collaboration.

RAHOU Amina

Fiche signalétique :

1. Genre :

- Homme
 Femme

2. Tranche d'âge :

- Moins de 25
- 25-34 ans
- 35-44 ans
- 45- 55 ans
- 55 ns et plus

3. Fonction :

- Cadre Supérieur
- Cadre
- Maitrise
- Exécution

4. Ancienneté dans l'entreprise :

- Moins de 2 ans
- 2 ans – 5ans
- 5 ans – 10 ans
- Plus de 10 ans

La communication manageriale							
N ¹	L'énoncée	Pas du tout d'acc ord	Plutôt pas d'acc ord	Ni d'acc ord	Plutôt D'acc ord	Tout a fait D'acc ord	
N ²	Les réunions sur le changement de la réorganisation sont organisées régulièrement dans votre service.						
N ³	Les Managers utilisent plusieurs canaux de communication (emails, réunions, plateformes collaboratives, etc).						
N ⁴	Les outils numériques de communication (emails, intranet, application internes) facilitent la diffusion rapide et efficace des messages liés au changement.						
N ⁵	Les informations sur le changement sont accessibles à tout moment via						

	des supports ou plateformes dédiées.				
N ⁶	La communication managériale dans ma direction est bien planifiée et suit une stratégie claire pour accompagner le changement.				
N ⁷	Les raisons du changement dans l'entreprise ont été clairement expliquées.				
N ⁸	Lorsque la décision de la réorganisation est annoncée, avez-vous eu l'impression que vous êtes informé(e) au préalable et de manière détaillée.				
N ⁹	Les informations reçues concernant le changement sont-elles généralement cohérentes, indépendamment des canaux de communication utilisés.				
N ¹⁰	Les réunions et les communications sur le changement vous donnent-elles une vision claire des objectifs et des résultats attendus.				
La perception du conduite de changement					
N ¹¹	Des événements internes (ateliers, formations, séminaires, journées d'échange...) ont-ils été organisés pour accompagner le changement dans groupe.				
N ¹²	Les réunions durant la période de changement permettent de clarifier les objectifs.				
N ¹³	Lors des réunions, je me sens encouragé(e) à poser des questions et à exprimer toutes mes préoccupations.				
N ¹⁴	Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que vos préoccupations ou suggestions sont prises en compte				

	par la hiérarchie.					
N ¹⁵	comment évaluez-vous le niveau d'implication de la direction générale à travers ses actions, ses communications et son soutien managérial dans l'accompagnement de changement.					

MERCI.

Annexe N°3 : SORTIES DU SPSS

Analyse descriptive :

sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HOMME	46	64.8	64.8	64.8
	FEMME	25	35.2	35.2	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-34 ans	16	22.5	22.5	22.5
	35-44 ans	34	47.9	47.9	70.4
	45-55 ans	20	28.2	28.2	98.6
	plus de 55 ans	1	1.4	1.4	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Fonction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre supérieur	13	18.3	18.3	18.3
	Cadre	50	70.4	70.4	88.7
	Maitrise	7	9.9	9.9	98.6
	execution	1	1.4	1.4	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Ancienneté en Sonelgaz

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 2 ans	6	8.5	8.5	8.5
	2 - 5 ans	8	11.3	11.3	19.7
	5 - 10 ans	24	33.8	33.8	53.5
	plus de 10 ans	33	46.5	46.5	100.0

Total	71	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Regression	41.393	1	41,393	118.153	.000
De Student	24.173	69	0.350		
Total	65.567	70			

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Sommaire	III
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VI
Liste des abréviations.....	VII
Résumé.....	VII I
Introduction générale.....	A
Chapitre 1: La conduite de changement.....	1
Introduction.....	2
Section 1: le changement dans l'entreprise.....	3
1. Définitions du changement:.....	3
2. L'importance du changement dans l'entreprise:.....	4
3. Typologies du changement:	6
4. La Résistance au changement :	10
4.2 Les sources de résistance de changement :.....	11
4.3 Les conséquences de la résistance au changement :	12
5. Les outils d'accompagnement de changement :	13
5.1. Les modèles de la conduite du changement :	13
5.1.1. L'approche de type « Gestion de projet » :	13
5.1.2. L'approche de type « cabinets de consulting»:.....	13

5.1.3. L'approche de type « psychosociologique »:	13
Section 2: Les Types de changement:	15
1. Le changement Stratégique:	15
1.1. La stratégie d'entreprise:	15
1.2. Les niveaux de la stratégie:	15
1.3. Définition de changement stratégique:	16
2. Changement organisationnelle:	18
2.1. Définitions:	18
2.2. Les formes de changement organisationnel:	18
2.2.1. Réorganisation interne:	18
2.2.2. Le changement de processus:	18
2.3. Objectifs du changement organisationnel:	19
2.3.1. L'efficience homéostatique:	18
2.3.2. La malléabilité opératoire :	19
2.3.3. L'adaptabilité stratégique :	19
2.3.4. La flexibilité structurelle :	19
3. Le changement technologique.....	20
3.1. Les formes de changement technologique:	19
3.1.1. L'automatisation des tâches:	20
3.1.2. La digitalisation du processus:	20
3.1.3. L'adoption des nouveaux outils et équipements:	20
Section 3: Les managers intermédiaires dans l'entreprise	21

1.Les managers intermédiaires:	21
1.1. Définitions:	21
1.2. Le Rôle des managers intermédiaires dans l'entreprise :	22
1.3. Les compétences requises pour les managers en période du changement: ...	24
1.3.1. Communication:	24
1.3.2. Une écoute active:	24
1.3.3. Recherche:	24
1.3.4. La pensée stratégique:	25
1.3.5. Leadership:	25
1.3.6. Mesure et Analyse:	25
Conclusion:	26
Chapitre 2: La communication managériale.....	27
Introduction:	28
Section1: L'importance de la communication managériale.....	29
1. Historique de la communication interne:	29
2. Définitions:	29
3. Les principales fonctions de la communication managériale:	30
3.1. Informer:	31
3.2. Motiver :	31
3.3. Fédérer:	32
4. Les Formes de la communication interne:	32
3.1. La communication ascendante:	33

3.2. La communication descendante:	33
3.3. La communication latérale:	34
Conclusion.....	37
Section 2: Les Fondements d'une communication managériale efficace.....	38
1. Les compétences requises pour une bonne communication managériale:.....	38
2. Les Bénéfices de la Communication managériale lors du changement:.....	40
3. Les obstacles de la Communication managériale:.....	41
Section 3: Les outils de communication managériale:	44
1. Les Moyens de la communication managériale:	44
1.1. Les Moyens écrits:	44
1.1.1 la note de service:	44
1.1.2 Bulletin et journal interne de l'entreprise:.....	44
1.1.3 La lettre confidentielle:.....	45
1.1.4 Le compte rendu de réunion:	45
1.2. Les Moyens oraux:	45
1.2.1. Les réunions:	45
1.2.2. Les discours:	45
1.2.3. La conférence:	45
1.2.4. Les séminaires, les formations et animations:	46
1.2.5. Les entretiens:	46
1.3. Les Moyens technologique:	46
1.3.1. Intranet:	46

1.3.2. Les bases de données:	46
2. Principes de communication de changement.....	47
2.1. Le choc: La cultive de dialogue.....	47
2.2. La remise en question: Communiquant en créant de sens.....	48
2.3. Remobilisation: Bâtir la confiance en Faisant Preuve D'authenticité.....	48
2.4. L'engagement: choisir judicieusement les messages:	49
Conclusion:	51
Chapitre 3 : Le conduit de Changement dans la communication managériale dans le cas de la réorganisation du groupe Sonelgaz.....	52
Introduction.....	53
Section 1 : présentation du cadre de réalisation de la recherche.....	54
1. Présentation de Sonelgaz:	54
1.1. Présentation de l'École de Formation EFBA Ben Aknou.....	55
2. Présentation du changement dans sonelgaz:	56
3. Méthodologie de l'étude:	60
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	66
1. Analyse des données qualitatives : entretien semi directifs avec un cadre de sonelgaz	66
2. Analyse et interprétation des résultats:	68
2.1. Analyse de fiabilité.....	68
2.1.1. Test de fiabilité de questionnaire.....	68
2.1.2. Test de fiabilité pour les variables indépendante.....	69
2.1.3. Test de fiabilité pour la variable dépendante:	70

3. Présentation et analyse des résultats:	70
3.1. Analyse des caractéristiques de l'échantillon:	70
3.2. Analyse de la communication managériale dans le groupe Sonelgaz:	74
3.2. Analyse de la perception de la conduite de changement dans le groupe sonelgaz.....	76
3.5. La relation de corrélations entre la communication managériale dans le groupe Sonelgaz et la conduite de changement.....	77
Conclusion générale.....	82
Bibliographie.....	87
Annexe.....	91
Table des matières.....	98

