

Introduction du 2^{ème} chapitre

Le changement organisationnel est l'un des sujets les plus intéressants, il est devenu un sujet de débat théorique, de nombreux travaux ont été consacrés au changement organisationnel et ses divers aspects : sa signification, ses origines, ses formes, ses types, ses acteurs et facteurs et aussi la résistance au changement.

Dans ce deuxième chapitre nous présentons le changement organisationnel, dans la première section nous présentons ses différentes définitions, les facteurs déclencheurs du changement et son processus

Dans la seconde section nous allons présenter la relation existante entre la formation et le changement organisationnel.

Section1 : Le changement organisationnel

1.1.La définition du changement :

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes :

D'après Grouard et Miston (1998), « le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »¹

Pour Collerette, « le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».²

1.2.Les facteurs de changement :

De nombreux facteurs peuvent être à l'origine d'un changement dans une organisation. Ces facteurs découlent des forces externes, qui ne sont pas dans le contrôle des gestionnaires, ou des forces internes, relatives aux situations survenant dans l'entreprise.

a. Les forces externes :

Les forces externes regroupent essentiellement les facteurs sociologiques, économiques et juridiques auquel l'entreprise doit s'adapter afin de maintenir une certaine stabilité dans un contexte dynamique d'intégration des intrants de l'environnement et de leur transformation en extrants qui retournent dans l'environnement externes de l'entreprise.

¹Grouard Benoit, Meston Francis, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, édition Dunod, Paris, P.98.

²Collerette Pierre, Gilles Delise et Richard Perro, changement organisationnel, 1997, P.20.

- **Sur le plan sociologique :**

- Des aspirations nouvelles quant aux conditions du travail, à l'accomplissement de loi, à l'utilisation des connaissances, aux loisirs.
- Un niveau d'éducation croissant, qui crée des tâches plus intellectuelles, plus techniques.

- **Sur le plan économique :**

- Une concurrence ou une compétition quant à la qualité, à la productivité à l'image de marque.
- Une croissance du secteur tertiaire.
- Un changement des ressources du marché, qu'il s'agisse de matériel de technique.

- **Sur le plan juridique :**

- De nouvelles lois portant par exemple sur la semaine de travail, l'équité salariale, les droits.³

b. Les forces internes :

Les forces internes sont associées aux différents membres de l'organisation qui contribuent à la réalisation des produits et des services, à la division des tâches et aux responsabilités dans un cadre fonctionnel et hiérarchique, à la gestion de l'entreprise ainsi qu'aux techniques et aux modes de production. Parmi les principales forces internes de changement :

- **Les individus :**

- Le vieillissement des ressources humaines.

³ SHIMON L.Dalon et autre. Psychologie de travail et comportements organisationnels, éd Gaétan Morin, Paris 1996, P 37

- Le taux de déroulement, l'absentéisme, la satisfaction, la productivité.
- La syndicalisation, les grèves.
- Les changements des buts et des aspirations des gestionnaires.⁴
- Les conflits interpersonnels et intergroupes.

- **Les structures :**
 - Les réorganisations, incluant la révision de la ligne hiérarchique des services.
 - Les suppressions ou les ajouts de tâches.
 - Le changement dans la gestion des ressources humaines.
- **La gestion de l'entreprise :**
 - Les investissements
 - La croissance ou la décroissance.
 - Les records entre organisation, les fusions d'entreprises.

- **Les techniques et le mode de production :**
 - Le développement technique, particulièrement informatique, bureautique, télématique.
 - Les modes de production par exemple, la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, les groupes autonomes.⁵

Ces facteurs peuvent pousser l'entreprise à réviser ces positions et de changer pour s'adapter aux changements de son environnement, et aussi pour influencer elle-même cet environnement, afin de ne pas le subir passivement.⁶

⁴SHIMON L.Dallon et autres. Op. Cit, p.371.

⁵Ibid, p. 371.

⁶ BENAYOUN Raphael, entreprise en éveil, les ED : ESF, Paris, 1979, p.68.

1.3. Les processus de changement :

Il y a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise. Dans cette réaction, nous cherchons à comprendre comment s'effectue l'assimilation du changement chez les individus.⁷

a. Le modèle de Lewin :

Lewin a mené ces recherches sur le changement des comportements alimentaires Américains. Il a proposé trois étapes d'un processus du changement organisationnel :

C'est un modèle classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel, il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes, le dégel ou la dé cristallisation, la transition, le regel ou la recristallisation.

Le dégel ou la dé cristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non.

La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements, durant cette phase, les individus investissent de leurs énergies.

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement qui serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser.

b. le modèle de collerette (1997) :

Ce modèle explique les interactions entre les groupes lors d'une situation de changement, comme il propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent.

⁷ SHIMON L. Dallon et autre, Op. Cit, P. 376.

Le model proposé par Colerette est constitué de quatre phases : **l'éveil**, la **désintégration**, la **reconstruction** et **l'intégration**.

L'éveil, c'est pendant cette phase que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La *désintégration* consiste à déterminer quel sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

Pendant cette période les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement.

Durant la phase de la *reconstruction*, l'individu se met à la recherche des nouvelles significations qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le model de Lewin. Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font de plus en plus partie de nature. ⁸

⁸Colerette, Pierre, Gilles Deliste et RicherdPirro, op. Cite. P 25,26, 36

Section 2 : Le rôle de la formation dans la réussite du changement organisationnel

2.1.La relation formation, compétences :

2.1.1. Définition de compétence :

Dans le but de bien définir la compétence, nous présentons les définitions suivantes :

- *M. de Montmollin* définit la compétence comme étant « un ensemble stabilisé de savoirs, de conduites type, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »¹.
- *C. Levy-Leboyer* la définit comme « la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture »¹.
- Selon GUY Le Boterf, la compétence est « un savoir agir en situation professionnel »².

Toutes ces définitions se recoupent sur trois points :

- La compétence permet d'agir et c'est là qu'on peut la repérer. La compétence est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.

¹DENNERY Marc, Piloter un projet de formation, France, édition ESF. 2000 p 25.

¹ DENNERY Marc .op cit. p25

² IDEM

- La compétence est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétence dans l'absolu.
- La compétence intègre différentes composantes hétérogènes. Et sur ces composantes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité...) que la formation peut agir.

2.1.2. L'ingénierie formation :

L'ingénierie de formation est apparue vers la fin des années 1970. Sa définition et ses objectifs ont changé, les plus grandes évolutions étant intervenues dans le domaine de la mise en œuvre.

➤ **Définition :**

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation. Elle comprend⁹ :

- L'analyse de la demande ;
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation) ;
- L'analyse des emplois ;
- Le diagnostic des compétences ;
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoirs) et des objectifs pédagogiques ;
- La conception du projet de formation ;
- Sa mise en œuvre et son évaluation.

⁹Philippe Eray, Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation, Editions Liaisons, Paris, 1999, p.27

Le principe de l'ingénierie de formation est simple. Il s'agit d'appliquer les sciences et techniques de l'ingénieur à la problématique de la formation : analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes, définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

2.1.3. L'ingénierie des compétences :

Si l'ingénierie de formation privilégie l'acquisition de connaissances, l'ingénierie de développement des compétences est d'avantage orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitables en situation professionnelle.

Pour ce faire, cette dernière approche s'intéresse à l'organisation du travail et à la gestion des carrières et des emplois, aussi bien qu'aux moyens plus classiques de la formation professionnelle tels que les cours en salle ou l'enseignement à distance.

D'importantes différences existent entre ces deux approches, concernant :

- **Les objectifs visés** : l'ingénierie de formation vise l'acquisition de connaissances alors que l'ingénierie des compétences recherche plutôt l'acquisition des compétences (des savoir-faire directement applicables) ;
- **Les moyens mis en œuvre** : la première privilégie le cours en salle ou assimilé, la seconde met en œuvre des parcours qualifiants des formations-action, etc.
- **Les modalités de conduite** qui sont, pour l'ingénierie de formation, de la responsabilité du responsable formation, pour l'ingénierie de développement des compétences, de la responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité.

La compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel. Mais il y a un grand nombre de chefs d'entreprises qui n'hésitent pas à réduire les budgets de formation, car ils estiment que se sont

des dépenses de luxe, nullement considérées comme des investissements stratégiques.

Cependant, il est évident, que la formation a un impact direct sur l'acquisition et le développement des compétences, car on ne pourrait imaginer une croissance de compétences sans aucune aide.

Dans la pratique, ces deux approches sont intimement mêlées, au gré des missions et des contextes. Mais c'est le terme «ingénierie de formation » qui est le plus utilisé, car cette dernière constitue une base technique commune aux deux approches et est adaptable à la plupart des problèmes des entreprises.

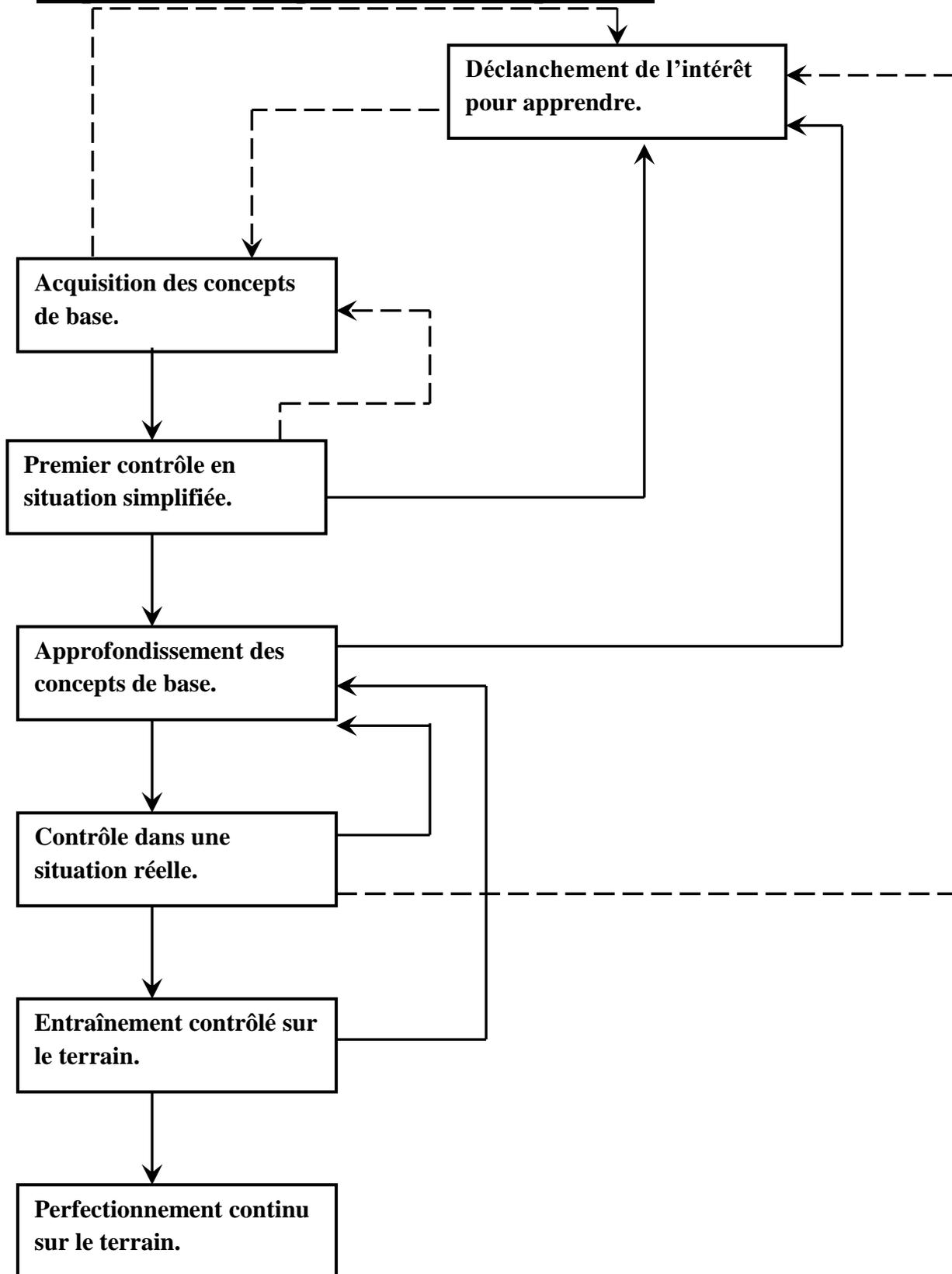
2.1.4. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :

Daniel Pernin, pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes ¹⁰ :

➤ **Situer la formation dans un processus éducatif :**

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain, comme le précise le schéma suivant :

¹⁰ Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 1987, p.112

Le processus d'acquisition des compétences

Source : Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, Op.cit, p.114

Le schéma suivant s'explique à travers les points suivants :

- ↳ L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la propension initiale de chacun ;
- ↳ L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun, par exemple : faire accéder aux relations entre pression, volume et température d'un gaz en partant des instruments qui permettent de le conditionner et de le mesurer : manomètre, thermomètre ;
- ↳ Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés ;
- ↳ L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;
- ↳ Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;
- ↳ Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce

contrôle est celui des faits et des images que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé : tableaux de bord, notes de qualité...etc.

↳ perfectionnement continu sur le terrain : c'est ce que les industriels appellent la "courbe d'expérience" qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

➤ **Situer l'expression des objectifs au niveau des maitres d'ouvrages :**

On appelle "maître d'ouvrage", le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences.

Comme le client, le maître d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

➤ **Promouvoir le bon usage de la formation :**

Le responsable formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

➤ **Etablir des cahiers de charge :**

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelles de la formation.

➤ **Concevoir une action de formation adaptée :**

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

➤ **Choisir les actions prioritaires :**

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action.

Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

2.2. Le changement organisationnel et la formation :

Un changement dans une organisation fait appel logiquement à la formation pour adapter les compétences au poste de travail suite aux modifications de conditions de travail. D'autre part, légalement, la direction de l'entreprise a l'obligation de proposer un tel programme de formation.

Elle développe de nouvelles connaissances et habitudes qui peuvent modifier en profondeur les comportements collectifs et atteindre l'équilibre du système social et même perturber l'équilibre interne des solidarités de groupe.

La formation donne ainsi une nouvelle identité au sujet formé qui va s'interroger sur les relations du pouvoir. Cette identité dépend en grande partie des solutions apportées mettant en évidence une identité groupale. Ceci va permettre une reprise en conscience de nouvelles valeurs et moyens

d'action et tenir compte de l'adaptation des structures de l'entreprise aux capacités d'apprentissage.

La formation vise ainsi l'individu. Ce dernier va acquérir de nouvelles capacités techniques et de nouvelles capacités d'apprentissage.

2.3. Les facteurs du changement :

a. la technologie:

Quand l'organisation adapte ses structures et ses méthodes de travail aux changements externes de solutions techniques. En effet, de plus en plus fréquemment, on assiste à l'implémentation de systèmes d'information dans l'entreprise. Cela peut prendre la forme d'un système global qui prend en compte toutes les activités opérationnelles ou de support. Le SI (système d'information) fait appel à des outils informatiques par l'achat de prestations ou externalisent les informations (outsourcing) ou développent en interne un SI dédié.

Souvent, il s'agit d'une contrainte liée à la nécessité de rapidité, de productivité et de rentabilité à court terme. Le SI n'est pas toujours adapté et l'entreprise doit faire preuve de flexibilité pour adapter ce nouvel outil aux activités quand ce n'est pas l'inverse qui se produit!

b. la stratégie:

L'entreprise évolue dans le sens de la stratégie suite aux aléas du marché. Cela peut se matérialiser par l'évolution de choix de la clientèle. Une mutation des besoins en est souvent la cause et oblige la Direction à revoir sa stratégie et le plan d'actions qui en découle.

La compétitivité survient aussi dans la nécessité pour une entreprise d'adopter une nouvelle stratégie, des secteurs d'activité comme les

Télécommunications doivent sans cesse innover et changer d'orientations stratégiques pour se stabiliser.

L'actionnariat a un rôle très important car il influence pour des raisons financières par son vote le développement notamment commercial d'une entreprise. L'entreprise perd ainsi son indépendance et doit se plier aux souhaits des actionnaires comme par exemple, la réduction des coûts de revient d'un produit et la délocalisation de la production à l'étranger.

Enfin, la législation et réglementation en vigueur pour un produit ou un service influe sur la production. Le changement des normes, de nouvelles contraintes dans la commercialisation sont autant de facteurs changeants de la stratégie, qui nécessite alors une conduite de changement dans l'entreprise pour les collaborateurs et le savoir-faire.

c. la culture:

Les valeurs culturelles connaissent une profonde mutation pour une société donnée, donc encore davantage pour le microcosme qu'est l'entreprise. En effet, les collaborateurs sont de mieux en mieux formés, ils sont acteurs des progrès de l'entreprise, leurs attentes se retrouvent aussi dans le souhait de changement dans leur méthodes de travail, d'avoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La Direction d'une entreprise peut aussi vouloir insuffler de nouvelles valeurs suite à un changement de propriétaire, l'arrivée d'un actionnariat ou l'adaptation au marché. Elle mènera de ce fait une nouvelle politique sociale par exemple. Ou encore elle mettra en place un certain nombre d'axes stratégiques qu'elle voudra ensuite distiller par un plan de communication à son Personnel. Elle devra ainsi mener une conduite de changement en douceur. Quand l'environnement l'y pousse, elle devra aussi se conforter à adapter ses valeurs

culturelles contrainte et forcée, la conduite de changement est alors fortement implémentée par celles-ci dans le cas d'une acquisition ou d'une fusion.

d. le pouvoir:

Ce critère lié au changement concerne:

- la Direction qui, par son aspect hiérarchique, est à même de peser davantage que les collaborateurs ou le personnel encadrant dans la détermination des points que constitue une conduite de changement.

- les représentants sociaux:

Ce sont tout d'abord les représentants du Personnel qui ont accès facilement à tous les actes stratégiques de l'entreprise et donnent leur avis.

Ce sont encore les forces syndicales hors délégués du Personnel (DP) qui négocient pour une meilleure adaptation aux changements.

e. la configuration :

Lorsqu'il y a des incohérences dans l'organisation d'une entreprise et qu'elle ne fonctionne pas à un niveau de rentabilité suffisante par exemple, la direction est susceptible de vouloir faire converger stratégie et collaborateurs vers une nouvelle organisation. Il s'agit de déterminer un modèle d'entreprise qui se rapproche le plus de ce que l'image qu'on voudrait en avoir.

On trouve différentes sortes de modèles d'entreprises liés à une approche administrative (par services), concurrentielle (par produit) ou encore une organisation de type matricielle (par secteurs d'activités au sein de l'entreprise).

Une étude des objectifs à atteindre permettra de préciser vers quel type d'organisation se tourner.

- Le changement se fait à partir d'un diagnostic de la situation.
- La définition des objectifs du changement est un choix de la direction et fait partie d'une approche stratégique.
- Les objectifs visent une évolution à terme sur un ou plusieurs aspects de l'organisation : la structure, les procédures, le management ; la culture, qui passe par une évolution des comportements et des attitudes.
- La stratégie adoptée pour atteindre ces objectifs tient compte de la situation interne avant le changement, notamment des compétences du personnel, de leurs valeurs et de leur volonté d'adhérer aux nouvelles orientations.
- Le changement se traduit concrètement par la réalisation par les personnes concernées d'une série d'actions ou procédures nouvelles, dans le cadre de l'exercice de leur activité professionnelle, s'étalant sur une période déterminée.

Conclusion du 2^{ème} chapitre

Dans ce chapitre on a pu relever la nécessité de la formation dans un changement organisationnel, Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance.