

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Ecole supérieure de commerce



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master 2
en sciences de gestion**

Spécialité : organisation et management des entreprises

Thème: le role de la formation dans le changement organisationnel

Entreprise : sonatrach

Elaboré et Présenté par :

Ahfir Mahdi

Encadrant :

Mr. Maabout Mohamed

Remerciements

Mes vifs remerciements vont à ma très chère encadrant Mme Hocine Djamilia pour son aide et son soutien et son dévouement durant toute la période d'élaboration de ce stage pratique.

*Et je remercie mon bras droit dans cette vie Sabrina
Qu'elle était toujours présente pour m'aider
et pour me donner la force et le courage*

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre	numéro	intitule	page
Chapitre 1	1	L'organisation selon divers auteurs	
	2	Historiques du changement organisationnel	
	3	Synthèse des différents types de changement	
Chapitre 3	1	Liste des cadres interviewés	

Liste des figures

chapitre	Numéro	intitulé	page
Chapitre 1	1	Les phases et les étapes du changement	
	2	Types de résistances au changement	
Chapitre 2	1	Modèle des rôles des services et des services et des professionnels RH	
	2	Modèle des rôles d'agent de changement RH	
	3	Les quatre étapes de l'ingénierie de la formation	
	4	Les facteurs inducteurs des besoins de formation	

SOMMAIRE

Chapitre I : le changement organisationnel

Section 1 : généralité sur le changement

Section 2 : le changement organisationnel

Section 3 : généralité sur la résistance au changement

Chapitre II : la formation dans l'entreprise

Section 1 : la fonction RH dans l'entreprise

Section 2 : l'activité de la formation

Section 3 : l'ingénierie de la formation

Chapitre III : l'analyse de l'apport de la formation lors d'un changement organisationnel

Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil

Section 2 : méthodologie de l'enquête de terrain

Section 3 : analyse et discussion de l'étude qualitative

Conclusion

Résumé :

Dans un environnement en perpétuelle évolution, les organisations doivent toujours s'adapter, ainsi le changement organisationnel est devenu inévitable.

Ce dernier est un processus de modifications peut être durable, qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale.

Le but de ce modeste travail de recherche est de percer l'impact de la formation dans l'accompagnement des ressources humaines dans une démarche de changement organisationnel.

La formation doit être planifiée et doit répondre aux besoins de l'entreprise dans la période de changement.

Les universités d'entreprise constituent un moyen performant pour permettre aux employés de mettre à jour régulièrement leurs compétences.

Mots clés : changement organisationnel- formation- universités d'entreprise.

المخلص:

في بيئة متغيرة باستمرار يتعين على المنظمات دائماً التكيف، لذلك أصبح التغيير التنظيمي أمراً لا مفر منه.

هذا الأخير هو عملية تغيير يمكن أن تكون دائمة، سواء كانت عملية تكيف بسيطة أو تحول جذري صريح.

الهدف من هذا العمل البحثي المتواضع هو فهم تأثير التدريب في دعم الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي.

يجب التخطيط للتدريب ويجب أن يلبي احتياجات العمل في فترة التغيير.

تعد جامعات الشركات وسيلة قوية للموظفين لتحديث مهاراتهم بانتظام.

INTRODUCTION

À travers les temps, les organisations étaient confrontées à des exigences de changement différentes, du reengineering et réduction des coûts aux vastes mouvements stratégiques (fusions et acquisitions, développement de nouvelles activités etc.).

Aujourd'hui il est question de globalisation, délocalisation des activités et révolutions des technologies de l'information et de communication. De ce fait, le changement est devenu une des préoccupations majeures des responsables d'entreprises.

La capacité de changement est essentielle pour les entreprises et elle le sera de plus en plus dans un univers où l'environnement est instable, ainsi que les mouvements stratégiques des concurrents sont de plus en plus nombreux et rapides. S'agissant d'un concept large et ambigu, le changement organisationnel est difficile à cerner.

Le changement organisationnel a fait l'objet de recherches de plusieurs praticiens et théoriciens à travers différentes périodes, d'où la pluralité des définitions et la variété des types de changements organisationnels. Peu importe l'intensité du changement et sa cible, la capacité de la gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe. Plusieurs études soulèvent l'importance des qualités et des compétences chez les acteurs afin d'assurer une traversée efficace.

La perspective traditionnelle des réactions aux changements organisationnels repose presque essentiellement sur la résistance au changement traduit comme un concept central et incontournable, il est devenu la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement. De ce fait plusieurs stratégies sont envisagées afin de surmonter, vaincre et de limiter les risques d'apparition de résistances. Longtemps on a considéré que la manière la plus efficace de gérer son organisation se traduit par l'importance du facteur humain dans l'organisation.

Les organisations sont devenues conscientes que les ressources humaines ne sont plus qu'une simple ressource mais un capital qu'il faut fructifier, accroître et en conserver les compétences.

La gestion du développement des compétences est un processus qui requiert l'implication de toute l'organisation à différents niveaux hiérarchiques, c'est une dynamique qui va de bas en haut et de haut en bas. Le développement des compétences est un processus aussi bien individuel que collectif et l'organisation joue un rôle important

INTRODUCTION

dans celui-ci, elle procure l'environnement professionnel dans lequel la compétence peut être manifestée, travaillée et ainsi être développée. C'est à travers les changements de l'organisation que les compétences voient de nouvelles portes s'ouvrir sur de nouvelles pratiques.

La capacité de changement est essentielle pour les entreprises et elle le sera de plus en plus dans un univers où les mouvements stratégiques des concurrents sont de plus en plus nombreux et rapides. Le changement est au cœur des organisations modernes.

Plusieurs disciplines et plusieurs auteurs se sont penchés sur ce phénomène (COLLERETTE et al. 1997 ; HANDY 1995; TESSIER et TELLIER, 1993). Ces changements sont nombreux depuis le début des années 1980 et les plus fréquents touchent la technologie, le reengineering, les modifications dans les politiques et les stratégies.

Selon KWAN (2000) les restructurations ont été plus répandues dans les années 1990 que dans les années 1980. Tout changement comporte aussi son lot de contradictions, car il concerne à la fois les changements externes, qui sont liés au marché, à la technologie, à la concurrence, et les changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de l'organisation.

Ces différents changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation. Selon les conceptions contingentes et systémiques, ils représentent une solution qui permet à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Elle a souvent besoin de mettre en place des mécanismes et des stratégies pour faciliter la transition d'un point A vers un point B, pour les employés ce n'est pas toujours évident de s'adapter et de se familiariser avec le changement.

L'entreprise fait appel alors vertus de la formation. C'est pour cela que dans ce travail de recherche nous nous sommes intéressés particulièrement à l'apport de la formation dans le changement organisationnel.

Nous visons donc à répondre à la problématique suivante :

« Quelle est l'importance de la formation dans le processus de changement organisationnel ? »

INTRODUCTION

Pour cela nous tenterons d'abord de répondre aux interrogations suivantes :

1- quels sont les leviers et les freins aux changements organisationnels ?

2- en quoi la formation contribue-t-elle au changement ?

Afin d'apporter des réponses à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : le facteur humain constitue à la fois un levier et un frein au changement organisationnel.

Hypothèse 02 : la formation est levier du changement organisationnel lorsqu'elle permet de renforcer les compétences des employés quant au changement visé.

Pour accomplir le présent travail, notre méthodologie s'est fixée sur les techniques d'investigations suivantes :

- Premièrement, nous avons mené une recherche bibliographique des différents ouvrages et autres documents nécessaires à la constitution d'une partie dédiée aux concepts théoriques en relation avec le sujet.

- Deuxièmement, nous avons élaboré une étude qualitative qui a pour but de mettre en avant la perception de l'entreprise sur le rôle de la formation dans un changement organisationnel et ce à travers ses cadres supérieurs.

- Troisièmement, nous avons projeté d'établir une étude quantitative, afin de mettre en avant la vision des employés sur le rôle de la formation dans l'accompagnement du changement organisationnel. Malheureusement nous n'avons pas pu transférer nos questionnaires aux employés qui étaient en chômage partiel pendant plusieurs mois suite à la crise sanitaire causée par la COVID19.

Nous nous sommes donc contentés de l'étude qualitative seulement.

Dans le premier chapitre nous nous intéresserons aux fondements théoriques du changement organisationnel à travers trois parties, la première traite des généralités sur le changement. Ensuite, nous nous concentrerons de manière plus précise sur le changement

organisationnel dans l'entreprise. La troisième partie portera sur la résistance des employés aux différents changements.

Dans le second chapitre, nous traiterons de façon détaillée la formation et son rôle primordial dans la réussite du processus. Dans notre chapitre présenterons la fonction ressources humaines. Ensuite, nous mettrons en avant l'activité de la formation en entreprise. Pour finir nous développerons l'ingénierie de la formation comme troisième section du chapitre.

Finalement, dans le troisième chapitre nous analyserons l'apport de la formation dans le processus de changement organisationnel à travers une étude pratique en trois points : pour commencer nous présenterons l'organisme d'accueil qui nous a permis d'effectuer l'étude de terrain ensuite nous réaliserons une étude qualitative auprès de cadres supérieurs qui nous permettra de mieux aborder notre problématique et enfin, nous interpréterons nos résultats à travers des recommandations et des constats.

L'analyse qui est faite ci-après livre un panorama descriptif et réaliste sur le rôle que prend la formation dans l'accompagnement du changement organisationnel

Chapitre I : le changement organisationnel.

Chapitre I : Le changement organisationnel

Chapitre I : le changement organisationnel.

Chapitre I : le changement organisationnel.

Les entreprises performantes ont longtemps été fondées sur des principes simples tels ceux de Fayol, Ford et Taylor, de spécialisation, de focalisation et de clarté des liens de subordination et de concentration de la stratégie au niveau du groupe de direction et ce jusqu'en 1990.¹

L'environnement actuel a profondément évolué vers des univers turbulents, la mondialisation a fait que les entreprises sont en permanente fluctuation et établissent souvent des changements organisationnels stratégiques pour s'y adapter.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à mieux comprendre le changement organisationnel. Dans la première section nous allons recenser des généralités sur le changement organisationnel. Ensuite, nous aborderons le changement organisationnel d'une manière plus technique. Enfin, nous verrons comment le changement organisationnel peut entraîner une résistance chez les employés.

Section 1 : Généralités sur le changement

Nous avons jugé évident de passer par un cadre conceptuel avant d'entamer les détails de notre thème. Cette première section porte donc sur des généralités qui nous aiderons à mieux comprendre la suite sur le changement organisationnel.

1.1. Définitions du changement :

Dans les sciences de la gestion, le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer, « *c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* »²

Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement.³

Selon le dictionnaire le petit Larousse, les définitions de changement se rapportent toutes aux mêmes concepts :

¹ Y. Réale et B. Dufour, 2007, « le DRH stratège : les nouveaux mix stratégique des ressources humaines », p. 68

² BEAUDOIN, Pierre, la gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation, 1990, p. 43

³ REJEAN.G, Gestion de changement, S.éd, S.L, S.D, P. 2,

Chapitre I : le changement organisationnel.

- ❖ Le passage d'un état à un autre, la modification d'une nature, d'une situation.
- ❖ Le remplacement d'un élément, objet ou personne par un(e) autre (substitution).
- ❖ La transformation d'un tout ou de certains de ces composantes en quelque chose de différent, innovation.¹

D'une manière générale, on peut définir le changement comme une modification significative d'un état, d'un système de relation ou de situation de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités, de la structure et des modes de gestion, que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise.

Le concept de changement comporte une équivoque puisqu'il peut désigner à la fois un projet, un résultat et un processus :

- ❖ Pour la première exception, le changement peut se référer, à un contenu précis et puis, dans ce cas, il renvoie à une attente explicite, voire à un objectif.
- ❖ Pour la deuxième exception, il désigne le résultat concret et observable d'une démarche volontaire ou d'un processus spontané, il est alors synonyme de constat de la transformation de pratiques professionnelles, De mode d'organisation ou de régulation. Dans ce cas, le changement désigne les nouvelles règles de travail, le nouveau comportement, les nouvelles communications, etc
- ❖ Enfin, pour la dernière exception, le concept renvoie à la démarche qui génère une transformation.

Par ailleurs, il est à signaler que la définition du changement diffère d'un auteur à autre, mais, le sens ou la signification sont les mêmes.

¹ DUBOIS.C [et al], dictionnaire petit Larousse. S.éd, France, 1987, P.171

Chapitre I : le changement organisationnel.

Pour **FRANCOIS Dupuy** : le changement est «*une modification substantielle et durable des stratégies des acteurs telles qu'elles s'expriment dans leur comportement quotidien*». ¹

Pour **HAFSI et FABI** : «*Le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'informations externes et internes qui génèrent un stress organisationnel*». ²

Pour **BLANCER .Y.** Le changement est défini comme «*Le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation actuelle, jugée inadéquate à une autre considérée comme un état plus adapté qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées*». ³

1.2. L'organisation de l'entreprise :

Tout humain est appelé à devenir agent de développement dont la réussite présuppose l'application sur terrain de certaines notions comme celle de l'organisation. Il y va de l'amélioration de la gestion tant nationale qu'internationale.

¹ FAUDRIAT.M, (2013). Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico-social, 2^eédition, Rennes : Ed. EHESP. p.17-18

² Hafsi, Taïeb et Bruno Fabi. 1997. Les fondements du changement stratégiques. Montréal, Editions Transcontinental, p372

³ BLANCER, Lawrent, (1994). Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations. Sous la direction, de coté NICOLE, Lawrent Bélanquer Jocelyn jacques. Bruxelles : Gaétin Morin, P. 357

Chapitre I : le changement organisationnel.

1.2.1 définition de l'organisation :

Tableau 01-1 : L'organisation selon divers auteurs

Une organisation est une					
Machine (1910-1940)	Organisme vivant (1950)	Cerveau (1950-1950)	Système politique (1960-1970)	Prison mentale (1950-1970)	Culture (1985)
Un mécanisme dont les rouages doivent être huilés et où chacun doit être à sa place.	un système qui s'adapte à son environnement	Un cerveau qui rassemble et traite de l'information et commande aux organes	Un lieu de gouvernement où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts.	Un lieu où le schisme humain se manifeste, où les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse	Un groupe qui secrète des valeurs communes et qui crée des liens d'appartenance.
.F.W Taylor (1911) .H. Fayol (1916) .M. Weber (1947)	. L Von Bertalanffy	H Simon (1958) S Beer (1972)	H Simon (1958) M Crozier et E Friedberg (1971)	E Jacques (1951) M Pages et E Enriquez(1979)	E Schein(1987)

Source J.L Charron et S.Separi, Organisation et gestion de l'entreprise manuel et applications. Paris (France). Dunod. 1998 p3

1.2.2 La nécessité de l'organisation

Toute action d'une certaine ampleur ne peut se faire sans un minimum d'organisation, soit parce que les actions à exécuter sont nombreuses et doivent être exécutées dans un certain ordre, soit parce que plusieurs individus (ou plusieurs services) doivent collaborer pour réaliser une même opération.

Dès que l'action comporte une certaine complexité en termes de nombre et de diversité des tâches et/ou des acteurs, deux exigences fondamentales doivent être satisfaites :

- Diviser le travail global en tâches plus élémentaires ce qui implique de spécifier les tâches et de spécialiser les moyens employés ;

Chapitre I : le changement organisationnel.

- Coordonner les tâches ainsi divisées pour que l'action globale souhaitée se réalise, ce qui implique de donner une finalité commune à l'emploi des moyens.

Cette nécessité existe pour tout ensemble finalisé : une entreprise, l'armée, une ASBL, un club sportif, etc....

Tout ensemble finalisé a donc besoin d'une organisation, c'est -à- dire d'un instrument lui offrant un cadre, une structure, pour fonctionner, pour vivre.

Sur le plan étymologique, « organiser » veut dire « rendre apte à la vie ».¹

1.2.3 Les trois approches de l'organisation

De façon concrète dans le travail du dirigeant, mais aussi du point de vue de l'observateur critique, l'organisation peut être tour à tour perçue comme :

- Une activité : c'est le fait même de l'organisation
- Un objet : c'est le résultat de l'action d'organisation
- Une entité sociale : c'est « le vivant »²

- **L'organisation comme activité**

L'organisation en tant qu'activité consiste à identifier les éléments, les agencer les uns par rapport aux autres en des systèmes cohérents dotés d'une certaine permanence de fonctionnement.

L'organisation doit concevoir son travail en application de la théorie des systèmes c'est-à-dire :

- Concevoir des systèmes élémentaires ;
- Puis les intégrer dans des systèmes plus vastes.

Dans la pratique le fait d'organiser un système est le plus souvent indissociable de celui de le mettre en place effectivement ce qui suppose d'informer, de former et de motiver les hommes qui devront le faire fonctionner : l'activité « organiser » ne peut se faire ignorant l'entité sociale.

- **L'organisation comme objet**

¹ P. Charpentier, Organisation et gestion de l'entreprise, éd. Nathan, Paris, 2003, P.18.

² J.L Charron et Separi, op. cit., p. 4

Chapitre I : le changement organisationnel.

En tant qu'objet, l'organisation est le résultat de l'activité. C'est la structure qui a été élaborée dans la phase de l'organisation.

H. Mintzberg¹ définit la structure comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches* ».

IL s'agit essentiellement :

- Des différents découpages effectués entre les activités, les fonctions, etc.... ;
- Des procédures retenues, telles qu'elles sont décrites dans des modes des opératoires, pour exécuter les tâches et les coordonner.

La définition proposée par Mintzberg indique bien qu'il s'agit d'une Somme totale des moyens : Cette somme des moyens comprend les objets les plus divers, organigramme, fiches de poste, manuels procédures, agencement physique des locaux, etc.... ces moyens visent un objectif technique simple : limiter l'incertitude. Grâce à la procédure inscrite sur le mode opératoire, l'employé sait ce qu'il faut faire.

En tant qu'objet, l'organisation est relativement statique, d'autant qu'elle est souvent perçue ou travers d'un organigramme qui est un simple schéma de répartition de tâches et des responsabilités.

Donc l'organisation vise à limiter l'incertitude des actions. Et, la structure ne doit pas être figée, elle doit évoluer : l'organisation (Objet) doit donc être soumise à des réorganisations (activité).

• L'organisation comme entité sociale

Une des difficultés majeures pour faire évoluer les organisations est leur capacité de résistance aux changements car l'organisation n'est pas un objet inerte c'est une entité sociale qui à une existence propre.

A. Etzioni définit l'organisation comme une « *unité sociale (un groupement humain) délibérément construite pour promouvoir des buts spécifique et constamment réaménagée pour atteindre ces buts* ».

Cette façon de définir l'organisation met l'accent sur quatre points importants :

- L'unité sociale : l'organisation existe en tant que telle, elle a une existence propre distincte de celle de ses membres (exemple des entreprises qui continuent à exister avec un personnel différent tout au long de son histoire).

Au contraire certaines entreprises ne sont pas de « vraies » organisations la disparition de l'artisan boulanger fait parfois disparaître la boulangerie. Famille et entreprise sont confondues dans une forme inachevée d'organisations)

¹ H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, éd. d'organisation, Paris, 1982, p.26

Chapitre I : le changement organisationnel.

- La construction délibérée : l'organisation n'est pas spontanée ; ceci renvoie à l'organisation en tant qu'activité. IL faut maîtriser la construction de l'organisation
- - La finalisation : une organisation est construite pour faire quelque chose ; des buts sont à atteindre. L'absence des buts en facteur de crise de l'organisation, notamment quand elle ne vit plus que pour sa propre survie
- L'adaptation : l'organisation se heurte à des difficultés, à des changements dans l'environnement ; elle s'adapte en modifiant ses moyens et /ou ses buts.

1.3 Définition des caractéristiques de l'environnement d'une entreprise

La compréhension de l'environnement de l'entreprise permet de mieux la connaître. La description des caractéristiques de l'environnement donne l'occasion de mieux concevoir les rapports existant entre l'entreprise et ce dernier. L'environnement est composé de tous les éléments et acteurs extérieurs susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise. Ces facteurs extérieurs peuvent apparaître comme des contraintes ou des opportunités. Ce mémoire étant relatif aux risques pour l'entreprise, nous nous intéresserons principalement aux facteurs contraignants de l'environnement. L'environnement de l'entreprise a de multiples composantes qui le rendent complexe. Dans un souci de commodité pour l'analyse de son influence sur l'entreprise, on peut distinguer l'environnement en deux grandes composantes : le macroenvironnement et le microenvironnement.¹

1.3.1 Le Macroenvironnement

Le Macroenvironnement est l'environnement général de l'entreprise. Il est commun à un grand nombre d'entreprises exerçant des activités différentes. Il comprend les variables qui vont influencer l'entreprise alors que celle-ci, même de grande taille, ne pourra avoir qu'une influence très faible voire nulle sur ces variables. Elles n'affecteront que partiellement la gestion courante de l'entreprise mais auront un impact non négligeable sur la gestion à long terme. D'une façon générale, elles vont générer des contraintes pour l'entreprise, qui devra les intégrer dans son orientation stratégique et dans le fonctionnement de sa structure.

Il est donc important d'avoir une perception globale de cet environnement général qui peut être décomposé en un ensemble de sous-systèmes regroupant plusieurs types de facteurs.

Le Macroenvironnement peut être décrit à l'aide du modèle **PESTEL** qui va le décomposer en six sous-ensembles :

¹ Calmé et al, « Introduction à la Gestion », Dunod

Chapitre I : le changement organisationnel.

- **Un cadre Politique** : Les décisions politiques sur les thèmes de la fiscalité ou du social par exemple vont se répercuter sur le comportement des acteurs de l'entreprise.
- **Un cadre Economique** : On retrouve ici les grandes tendances liées à la conjoncture économique comme la croissance, l'inflation, le chômage ou encore la politique monétaire qui vont se répercutées sur l'activité de l'entreprise.
- **Un cadre Socioculturel** : Les facteurs démographiques, culturels, morales ou l'évolution des modes de vie peuvent en partie expliquer le comportement de l'entreprise et de son marché.
- **Un cadre Technologique** : Il comprend les nouvelles avancées technologiques, les dépenses de recherche et développement publics ou privées qui augmenteront la productivité des entreprises.
- **Un cadre Ecologique** : Il reflète à la fois l'évolution des réglementations liées à la protection de l'environnement et celle des nouvelles attentes des clients sur la dimension éthique des entreprises. On peut aussi y intégrer les ressources naturelles que va utiliser l'entreprise.
- **Un cadre Légal** : Toutes les sociétés devront respecter les lois, règlement et autres décrets qui vont régir l'exercice de l'activité économique.

Ces différents éléments vont définir le cadre d'action général qui s'impose à l'entreprise. Elle devra étudier leurs actions et leurs interactions afin d'assurer la pérennité de son activité. Si elle ne peut véritablement changer ce cadre, elle a en revanche la possibilité d'interagir avec son environnement plus proche.

1.3.2 Le Microenvironnement

Le microenvironnement constitue l'environnement proche ou immédiat de l'entreprise. On le qualifie également de spécifique car il est propre à chaque entreprise ou secteur d'activité. Il regroupe les éléments qui vont avoir une influence directe sur l'entreprise mais sur qui l'entreprise pourra aussi agir. Outre les concurrents, il comprend toutes les « parties prenantes » à l'entreprise. Ce terme est la traduction française de « stakeholders » qui a été définie par Freeman¹ (1984) comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'atteinte des buts de l'organisation* ». Les stakeholders représentent toutes les entités pour lesquels l'entreprise représente un « enjeu ». Les parties prenantes peuvent être classées en deux catégories. Celles qui sont liées à l'entreprise par un contrat comme les clients, les fournisseurs ou les actionnaires et celles qui sont diffuses tels que les organismes administratifs, les collectivités locales ou encore l'opinion publique.

Les clients et fournisseurs comptent parmi les parties prenantes les plus influentes de l'activité de l'entreprise et font parties des éléments qui concourent au « jeu concurrentiel » selon M.Porter (1982). L'environnement concurrentiel peut être décrit selon son approche. Son analyse ne se limite pas aux seules entreprises intervenantes sur un même secteur mais il tient compte aussi des menaces potentielles telles que l'entrée de nouveaux concurrents,

¹ A.S Damak, « La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou normative », CREFIGE

Chapitre I : le changement organisationnel.

l'apparition de produits de substitution et des pressions exercées par les clients et les fournisseurs. Ces cinq « forces » ont une influence déterminante sur les conditions de la concurrence qui se trouvent à l'origine des performances de la plupart des entreprises.

Les échanges de l'entreprise avec son environnement proche sont en étroite relation avec son activité et affecteront plus directement ses choix et ses actions. Ce microenvironnement présente souvent aussi un caractère contraignant qui peut se révéler hostile. Les influences du macroenvironnement vont se répercuter au niveau microéconomique mais elles s'expriment de manière plus pressante sur l'entreprise car elles se concrétisent au travers d'échanges et de transactions.

L'environnement de l'entreprise peut donc être appréhendé selon le schéma suivant :

Environnement concurrentiel

-Concurrents

-Barrières à l'entrée

-Produits de substitution

-Compétitivité de l'entreprise

Parties prenantes contractuelles

(Clients, fournisseurs, Apporteurs de capitaux)

Parties prenantes non contractuelles

- Organes administratifs

- Collectivités locales

- Syndicats de personnels

Entreprise

Microenvironnement

Structure de l'activité

(Marché et organisation spécifique)

Cadre technologique

Cadre socioculturel

Cadre politique

Cadre Légal

Macroenvironnement

Cadre économique

Cadre écologique

Chapitre I : le changement organisationnel.

Les composantes du microenvironnement vont interagir directement avec l'entreprise qui devra elle-même agir dans le cadre général fixé par le macroenvironnement.

Tous les facteurs de l'environnement aussi bien général que spécifique sont interdépendants et vont avoir un impact à tous les niveaux de l'entreprise. L'analyse de toutes les composantes de l'environnement montre qu'ils sont principalement facteurs de contraintes pour l'entreprise et qu'ils peuvent être parfois déterminants dans l'organisation et l'évolution de son activité

Section 2 : changement organisationnel

2.1 Définitions du changement organisationnel :

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

D'après Grouard et Meston (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, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. (1997), 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

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

¹ Grouard et Meston L'entreprise en mouvement Conduire et réussir le changement t . 3 édition .dunod.1998 .p98

² Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. Le changement organisationnel: Théorie et pratique. Presse de l'Université du Québec, p. 173

Chapitre I : le changement organisationnel.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons cette définition de Collerette *et al.* (1997). C'est elle qui explicite le mieux le changement organisationnel et qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

Dans la partie qui suit, nous traitons de la typologie du changement organisationnel.

2.2 Historique du changement organisationnel¹

Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la 2^{ème} guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, Demers (1999) décrit brièvement le contexte socioéconomique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau 1.1, intitulé synthèse de l'historique du changement, nous avons synthétisé les propos de Demers(1999).

Tableau 01-02 : historique du changement organisationnel

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
Fin de la 2 ^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité éconocroques	Synonymes de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation	Théoriques de la croissance, de cycle de vie, de la contingence de développement organisationnel
Fin des années 70	Récession et décroissance : Crise pétrolière 1973 Arrivée de concurrents sur l scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire Événement dramatique, une crise dans la vie de l'organisation	
Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crises de toute nature : 1 concurrence accrue 2 précarisation de l'emploi	La seule chose prévisible Une réalité quotidienne Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation L'affaire de tous les membres de l'organisation	

¹ Demers, Christiane. 1999. «<De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui>». *Gestion*, vol. 24, no 3, septembre, p. 131-139.

Chapitre I : le changement organisationnel.

D'abord, il ya la période qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le Processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des

Chapitre I : le changement organisationnel.

initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

2.3 Typologie du changement organisationnel

Grouard et Meston (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés.

Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci» (Grouard et Meston), Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci»

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer

Chapitre I : le changement organisationnel.

l'événement sa fin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend¹

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requis et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, Demers (1999)² parle de changement radical, c'est-à-dire «*un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce*». Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise.

De son côté, Johson (1966) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise³

Quant à Dupuis et Kuzminski (1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui « *vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps*» (Dupuis et Kuzminski, 1998)⁴

Demers (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés

¹ Grouard, Benoit et Meston, Francis. 1998. *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*. Dunod, 336 p

² Demers, Christiane. 1999. «<De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui>». *Gestion*, vol. 24, no 3, septembre, p. 130

³ Johnson, Chalmers. 1966. *Revolutionary Change*. Boston, Massachusetts: Little, Brown, University Press, p.191.

⁴ Dupuis, Jean-Pierre et André Kuzminski. 1998. *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Gaëtan Morin, 500 p

Chapitre I : le changement organisationnel.

qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler.

Le tableau 1.3 synthétise les différents types de changements organisationnels que nous venons d'expliquer. Par la suite, nous traiterons des facteurs déclencheurs de changement organisationnel.

Tableau 01-03

Synthèse des différents types de changement

Auteur	Types de changement
Grouard et Meston (1998)	Le changement provoqué et le changement subi
Demers (1999), Johson (1966)	Le changement radical
Dupuis et Kuzminski (1998)	Le changement planifié et le changement spontané
Demers (1999)	l'apprentissage et l'évolution

Chapitre I : le changement organisationnel.

2.4 Le processus de changement

Dans cette partie, nous vous présentons d'abord le modèle de Lewin (1958) et par la suite, celui de Colletette *et al.* (1997).

2.4.1 Le modèle de Lewin :

La contribution de Kurt Lewin (1958)¹ sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un 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:

- 1- le dégel ou la décristallisation,
- 2- la transition
- 3- le regel ou la recristallisation (Lewin, 1958)

Le dégel ou la décristallisation 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. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélangier, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

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 l'essentiel de leurs énergies.

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

¹ Lewin, Kurt. 1958. «Group Decision And Social Change». In *Reading In Social Psychology*, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley, p. 197-211

Chapitre I : le changement organisationnel.

à se recristalliser (Bumes, 2004)¹ cette phase, le changement 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 (Bumes, 2004).

2.3.2 modèle de Collettere *et al.* (1997)²

Collettere *et al.* (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.

Le modèle proposé par Collettere *et al.* (1997) est constitué de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation» (Collettere *et al.* 1997)³

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là 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 quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative» (Collettere *et al.* 1997,)⁴ Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

¹ Burnes, Bernard. 2004. «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future? », *Journal of Change Management*, vol. 4, no 4

² Collettere, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec, p. 173

³ Collettere, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec, p. 25

⁴ Collettere, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec, p. 26

Chapitre I : le changement organisationnel.

En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes

Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette *et al.* 1997).

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

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes» (Collerette *et al.* 1997,). Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique¹

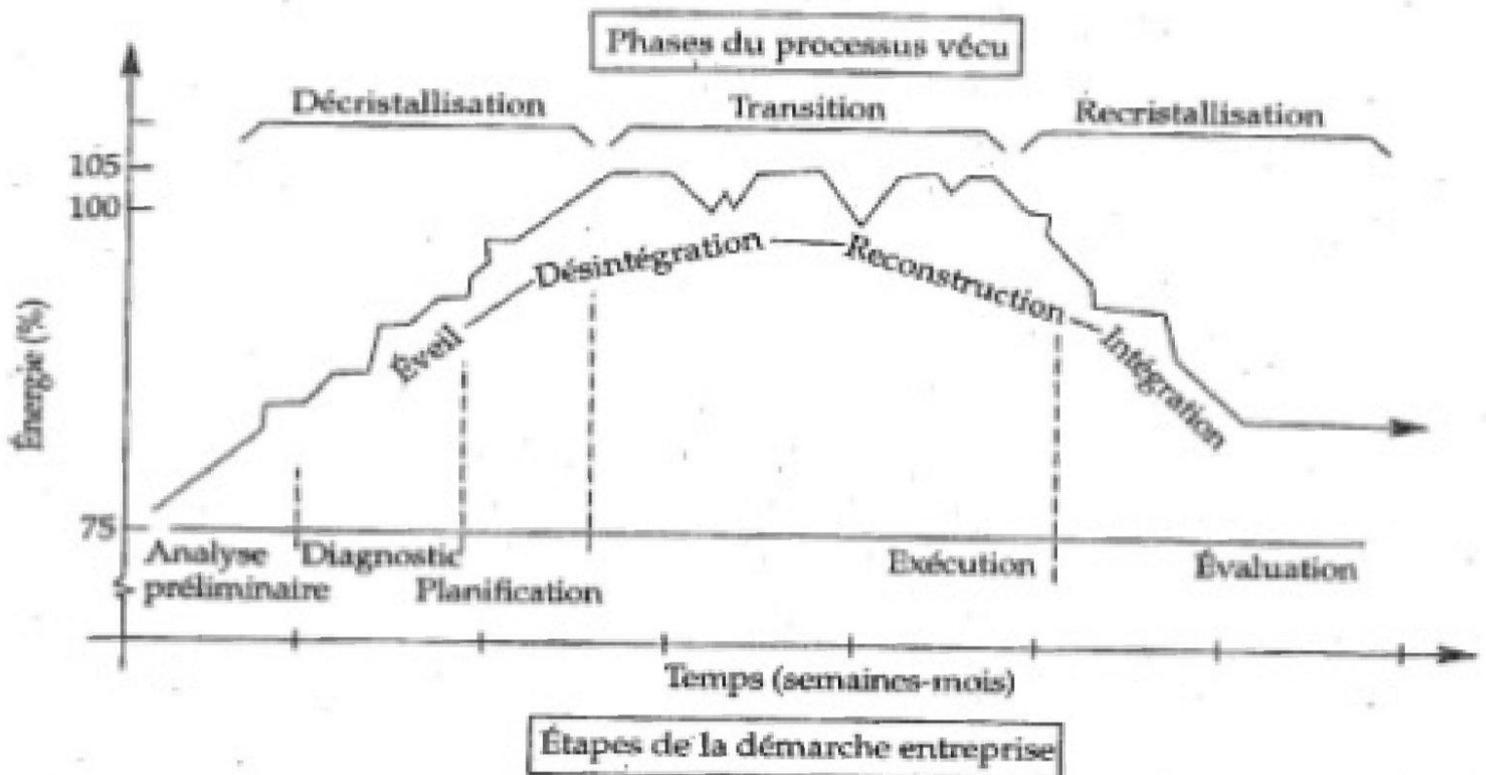
A la figure 1.1, apparaissent les trois phases proposées par Lewin, puis au bas, les quatre phases proposées par Collerette *et al.* (1997). Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes: le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Figure 1.1

Les phases et les étapes du changement

¹ Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec, p. 36

Chapitre I : le changement organisationnel.



Pour simplifier, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation. Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'action adéquats (Collerette *et al.* 1997).

La planification consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Le contenu se ramène essentiellement à «clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi

Chapitre I : le changement organisationnel.

que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions» (Collerette *et al.* 1997)¹

Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates. Connue le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

La troisième étape est celle de l'exécution. C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.

Finalement, vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic. Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée. L'évaluation a surtout deux fonctions: (1) tracer un bilan de l'entreprise de changement et (2) fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

Le modèle de Collerette *et al.* (1997) qui, dans sa formulation, n'est pas très éloigné du modèle classique de Lewin (1958) fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs. Cependant, il traite superficiellement des réponses émotionnelles ressenties durant chacune des phases. Il serait intéressant dans une prochaine recherche de construire un modèle théorique incorporant d'une manière plus systématique les émotions et d'essayer de le vérifier empiriquement.

Des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

¹ Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec, p.50

Chapitre I : le changement organisationnel.

Section 03 : Généralités sur la résistance au changement

Après avoir vu les différents concepts sur le changement organisationnel dans le chapitre précédant, nous aborderons dans la présente section, les différentes définitions du phénomène de la résistance aux changements, ainsi que les différents acteurs faisant face au projet de changement, comme dernier élément nous présenterons les formes de la résistance au changement.

3.1 Définition de la résistance au changement :

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot « résistance ». En latin, l'origine du mot «*résistere*» :«*sistere*» signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et de ne pas subir les effets d'une action

Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte aisément la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé. Une personne peut être résistante à la fatigue ; comme par exemple en voyage ; ce qui est synonyme d'endurance¹

Dans une vision biologique de l'organisation, la résistance au changement est assimilée à un sort de signal d'alarme qui fonctionnerait par apport au système social de l'organisation

AUBERT Nicole [et al] assimilent la résistance aux changements à « *la fièvre du corps humain qui informe la personne qu'un agent infectieux est en train d'affecter l'équilibre relatif de son organisme* ». Dans la même optique, **LAWRENCE** appréhende la résistance comme une sorte de douleur qui « *ne dit pas ce qui ne va pas, mais que quelque chose est mal vécu* »²

¹ Cité par Céline, B (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. 3000 chemin de la cote-sainte-Catherine, HEC Montréal(Québec) canada : ED Céto. P. 3.

² BOUKRIF, Moussa.- *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes*.- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008P.63-64

Chapitre I : le changement organisationnel.

En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle.

Quant à **BRAEIL** et **SAVOIE**, Ils définissent comme : « *l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement* ». ¹

Selon **DOLAN**, **LAMOUREUX** et **GOSSELIN**, la résistance au changement est « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* ». ²

La résistance des personnes au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon **COLLERETTE [et al]**, résistance aux changements comme : « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ». ³

Cette dernière nous paraît la plus logique pour expliquer ce phénomène.

3.2 Les acteurs proactives, passifs et opposants :

D'après **AUTISSIER** et **MOUTOT**, l'être humain doit naturellement à craindre le changement et à user de stratégies d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Cette vision est à relativiser en fonction de type d'acteurs. Dans un projet de changement, nous distinguons généralement trois types d'acteurs

- **Les décideurs** : ce sont les personnes qui prennent la décision de changer et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et de la réalisation du changement

¹ BRAEIL, Céline et SAVOIE, André, (1999).-comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.-Montréal : ED. Gestion-revus internationale de gestion, vole 24, no.33, P.151

² Cité par Céline, Op. Cit. P.3

³ COLLERETTE, Pierre [et al], (1997).-le changement organisationnel : théorie et pratique.-Québec : ED.PADIE, P.94.

Chapitre I : le changement organisationnel.

- **L'équipe de projet** : c'est une équipe constituée par le responsable du projet de changement ; elle englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'organisation
- **Les utilisateurs** : cette dernière catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés de manière plus ou moins importante par le changement. Ils peuvent être quelques individus ou bien l'ensemble d'une entreprise de plusieurs milliers de personnes.

Les lieux de résistance ne sont pas, à priori, dans les deux premiers groupes car ils sont les promoteurs du changement, les décideurs au regard de leur responsabilité politique et l'équipe de projet par apport à ses compétences. La résistance au changement se retrouve plus généralement chez les utilisateurs qui n'ont pas toujours intérêt à le promouvoir en raison de la remise en cause de l'existant qu'il engendre.

Parmi les utilisateurs, on distingue généralement trois comportements types. Ces comportements types sont à nuancer et ne doivent être compris que comme des repères méthodologiques et non une catégorisation absolue

- ✓ **Les proactifs** : favorables aux changements, ils se positionnent comme prescripteurs directs ou indirects vis-à-vis des acteurs passifs. Les motifs qui amènent les acteurs à développer ce comportement sont multiples. Il y a les innovateurs qui s'intéressent à tout ce qui est nouveau. Ensuite cela peut résulter d'un intérêt technique ou thématique ou bien d'affinités avec les personnes qui portent le projet. C'est aussi un moyen de se constituer de nouveaux territoires et l'opportunisme carriériste y est aussi représenté
- ✓ **Les passifs** : ils ne sont ni pour ni contre mais attendent de voir des signes positifs probants pour s'engager. Ils ont un besoin de sécurisation et l'objectif de la conduite du changement va consister à les faire basculer de leur statut de passif vers celui de proactif ou tout du moins de positif. Et ils peuvent développer une forte inertie. Lorsqu'on les interroge, ils disent que le projet est intéressant et nécessaire, mais ils ne feront rien pour le porter. En effet, ils s'opposent indirectement aux changements.
- ✓ **Les opposants** : ils avancent des arguments contre le changement et ils s'affichent ouvertement comme opposants. Les raisons de leurs oppositions

Chapitre I : le changement organisationnel.

sont multiples. Ils peuvent craindre pour leurs zones de pouvoir, pour leur savoir-faire, etc....

Ils peuvent fortement nuire au développement du projet du changement¹

3.3 Les formes passives de résistance au changement :

Dans les formes passives de résistance au changement, il y a aussi une distinction entre l'aspect individuel et l'aspect collectif

3.3.1 Les formes individuelles : on peut recenser sept formes passives individuelles de la résistance au changement

✓ **Adopter une attitude d'indifférence :** l'individu n'aura à proprement parler d'aucune réaction face au changement. Il fera plutôt comme si de rien n'était.

✓ **L'isolement :** il pourra avoir des réactions comme être difficile à rejoindre, ne pas poser de questions, ne pas rechercher l'information ou ne pas discuter avec les autres. On remarquera aussi que certains individus sont silencieux.

✓ **L'embrouillement ou la confusion :** au contraire de l'individu qui est contre le changement, celui-ci ne sait pas quoi en faire. L'individu aura tendance à faire les mauvaises choses, à poser beaucoup de questions, à demander constamment l'opinion des autres, à être excessivement inquiet, à ne pas connaître les priorités et/ou à laisser le travail inachevé en attendant les réponses aux questions.

✓ **Attachement au passé :** à ce qui était avant le changement, l'individu est nostalgique, continue à exécuter des tâches de l'ancien travail, à rester associé à son ancienne équipe de travail, et à s'opposer aux nouvelles procédures, aux supérieurs ou aux tâches

✓ **Utilisation des faux-fuyants :** l'individu déserte son bureau et s'échappe pour ne pas réaliser les objectifs du changement

✓ **Eviter les travaux ou en faire le minimum :** les individus auront des comportements comme refiler le travail aux autres, faire l'ignorant, paraître occuper, faire le minimum de travail, se conformer à l'extrême, de

¹ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003).-Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. -paris : Ed. DUNOD, p.113.

Chapitre I : le changement organisationnel.

personnaliser les demandes, installer une routine de travail, refuser de participer et donner l'impression de supporter les autres en public

✓ **L'évitement des reproches, des blâmes ou des critiques** : cela consiste à se justifier constamment, à dissimuler ses intentions, à rédiger des documents pour paraître compétent, à se soustraire des situations désavantageuses, à rejeter des blâmes sur des facteurs externes ou sur ceux qui prennent les décisions.

3.3.2 Les formes collectives de résistance au changement :

Sont au nombre de trois. Le groupe aura tendance à ralentir l'exécution de travail ou à adopter une attitude d'obéissance aveugle ou encore à avoir recours au blocage de l'information et à la propagation des rumeurs. Comme nous venons de le voir, il existe une multitude de façons de résister au changement. Pour arriver à contrer ces résistances, il faut s'intéresser à ce qui est la cause de ces résistances¹

3.4 Les causes et les conséquences de la résistance au changement :

Dans cette seconde section, nous allons aborder les divers facteurs stimulateurs de la résistance au changement, ainsi que les principales conséquences de celle-ci.

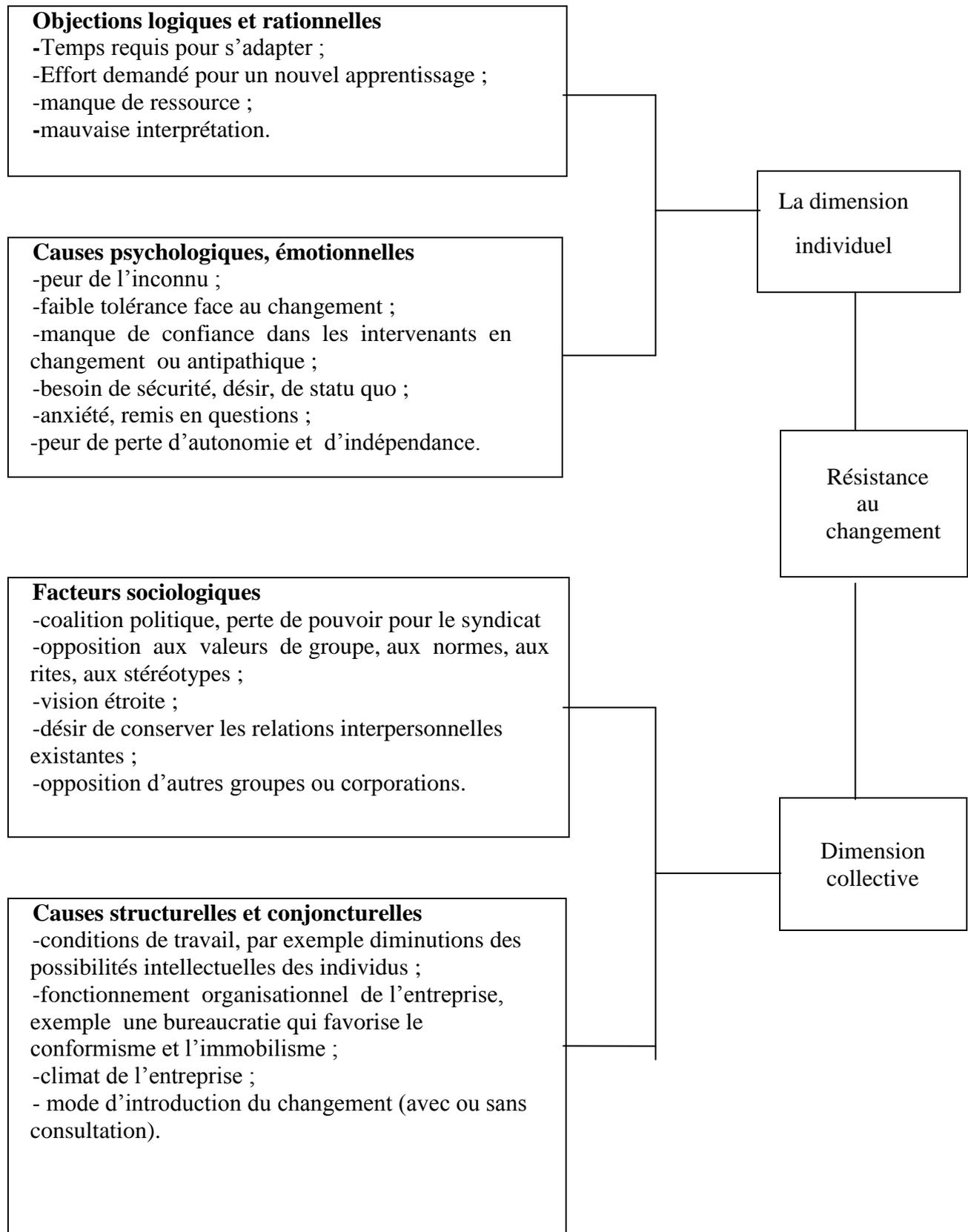
3.4.1 Les causes de la résistance au changement :

Les causes de la résistance au changement peuvent être synthétisées en quatre causes (voir la figure ci-après).

¹ Cité par CAROLINE, Senay .la gestion des résistances au changement dans le processus de fusion municipale : . Mémoire de mestre, Université de Québec à Montréal : avril 2006,p111

Chapitre I : le changement organisationnel.

Figure 01-02 : Types de résistances au changement ¹



¹ SHIMON, L. [et al], psychologie du travail et comportement organisationnel, édition. Gaëtan Morin, 2002, p.373.

❖ Causes structurelles et conjoncturelles :

La nature de l'activité exercée par l'organisation constitue une donnée importante qui détermine par ces caractéristiques (les niveaux hiérarchiques, sa flexibilité, ces pratiques managériales, sa technologie...) les attitudes de ces acteurs dans le changement. Dans certaines activités, tel que le bâtiment, les acteurs sont souvent soumis au changement de la nature des projets et d'activité, en fonction des contraintes du cahier de charges ou des exigences des clientèles auxquelles il faut s'adapter. Ces données forgent, au sein des acteurs, une culture qui favorise le changement. A l'inverse, certaines activités dont les métiers supposent un niveau de formation globale fiable et correspondant à des tâches simples et répétitives sans contact avec l'extérieur, font croire le cloisonnement de l'organisation, ses acteurs trouvent des difficultés à changer.

Par ailleurs, les structures de l'entreprise ne sont pas neutres dans la formation des attitudes des acteurs vis-à-vis du changement. Certaines structures linéaires sont plutôt à l'origine de blocages ou de freins au changement à cause de leurs rigidités, de la multitude de niveaux hiérarchiques, de la spécialisation et de manque de fluidité dans la circulation de l'information. Dans les grandes entreprises caractérisées par la complexité des tâches et des structures, le changement est souvent difficile notamment quand ce dernier doit bouleverser les structures existantes.¹

❖ Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance :

Pour COLLERRETTE [et al], ces facteurs sont individuels et ils conduisent l'acteur au sein d'une organisation à résister au changement. Parmi ces facteurs on trouve :

➤ La peur de l'inconnu :

Selon COLLERRETTE [et al], « les systèmes auraient une tendance naturelle à rechercher un état d'homéostasie, ce qui implique que toute tentative de changement risque de compromettre une telle tendance».

¹ Cité par BOUKRIF, Moussa, Op. Cit. p.69.

Chapitre I : le changement organisationnel.

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à adopter de nouvelles méthodes. Elles préfèrent aussi souvent des environnements certains et plus stables, par ce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

➤ **La remise en question de l'identité professionnelle :**

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsque surviennent des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu.

➤ **La crainte de perdre ce qu'on possède :**

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders.

➤ **La préférence pour la stabilité :**

Le changement peut également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc....

Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaire afin qu'ils puissent s'adapter aux changements¹

❖ **Les raisons sociologiques de la résistance aux changements :**

Les travaux de sociologie ont montré que les changements sont relativement faciles à faire passer pour ceux qui pensent que des intérêts fondamentaux contradictoires sont en présence dans l'entreprise. C'est donc, l'attachement de l'individu à ses intérêts (qui peuvent être en contradiction avec les intérêts de l'entreprise) et aux espaces d'incertitude

¹ COLLERTTE, Pierre [et al], Op. Cit. P.98

Chapitre I : le changement organisationnel.

qu'il contrôle, qui le poussent à résister. C'est à travers ce contrôle et le jeu du pouvoir auquel les individus participent, qu'ils affirment leurs existences sociales et par conséquent tout changement et donc dangereux, en ce sens qu'il menace l'équilibre de ce jeu comme le souligne Michel Crozier et Erhard Freiberg : « *ils mettent en question immanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action, en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitudes pertinentes qu'il contrôle* »¹ C'est donc la volonté de maintenir et de renforcer ces espaces d'incertitudes, qu'il contrôle qui poussent les individus inconsciemment, mais très légitimement

❖ La culture de l'entreprise comme facteur de résistance :

La culture de l'entreprise est considérée comme l'un des facteurs de résistance au changement, nous la nommons résistance culturelle. Toute entreprise revêt en effet une dimension symbolique, qui lui est propre et la différencie des autres. Ces symboles forment la culture de l'entreprise, définie comme l'ensemble des valeurs grâce auxquelles les membres d'une organisation acquièrent une identité collective. La culture n'existe donc pas en dehors des individus ; autrement dit, ceux-ci intériorisent les valeurs (ils en ont plus ou moins conscience) et les partagent. Et c'est ce qui les unit. La culture tend donc à conditionner et homogénéiser les attitudes et les comportements des acteurs en forgeant leur représentations, c'est-à-dire la manière dont ils signifient les situations et les actions. Et c'est en fonction de ces significations qu'ils vont agir. Or, le changement véhicule parfois des valeurs qui divergent avec celle de l'organisation. Les individus peuvent alors combattre ce qui met en danger ce en quoi ils croient profondément²

❖ Les connaissances et compétences des individus :

Appelée également résistance cognitive. Le changement impose en effet de faire un apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles. Comme le soulignent **CROZIER et FRIDBERG**, « *tout processus du changement est un processus d'apprentissage c'est-à-dire de découverte voire de création et d'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles capacités collectives* ». ³ Or, celles-ci ne se décrètent pas mais se construisent bon gré mal

¹ CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard (1977). L'acteur et le système, édition Seuil. p.390

² Cité par RICHARD, Soparnot (2013). Les effets des stratégies du changement organisationnel sur la résistance des individus. Paris. ED : ISEOR. P. 33. Disponible : URL : <http://www.cairn.info/revue-recherches-e-sciences-de-gestion-2013-4-page-26>

³ CROZIER et FRIDBERG, op.cit.page.392

Chapitre I : le changement organisationnel.

gré dans l'action. De plus, les acteurs n'ont parfois pas les qualifications et les compétences pour effectuer ce qui leur est demandé. Cela est en phase avec le travail pionnier de Coch et French, qui pensent que la frustration mesurée par le taux d'absentéisme, résulte de la difficulté des employés à effectuer leurs nouvelles tâches¹

3.4.2 Les conséquences de la résistance au changement :

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation.

- ❖ Les résistances peuvent faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire ;
- ❖ La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;
- ❖ La résistance peut faire en sorte que le changement soit mi-succès ou un échec ;
- ❖ La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité ;

Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se durcisse ;

- ❖ Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle «gagnant/perdant» ;
- ❖ Pour sa part, le destinataire «résistant» éprouve du stress ;
- ❖ Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur ;
- ❖ L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que les accidents de travail ;
- ❖ le niveau d'engagement affectif au travail diminue, cela peut mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, pour les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.²

¹ Cité par RICHARD, Soparnot. Op. Cit. P. 34

² HAFSI, Taib et DEMERS, Christiane,(1997). Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. Montréal : ED. Transcontinental, P.322

Chapitre I : le changement organisationnel.

Conclusion :

Nous avons ainsi traité les grandes lignes du changement organisationnel. L'entreprise rencontre parfois des challenge pendant sa phase de transition sur tout de la part des employés : absentéisme, conflit, non intérêt... nous verrons dans les parties à venir le rôle de la formation dans l'accompagnement du changement et comment elle peut atténuer la résistance des employés

Chapitre II :

La formation dans l'entreprise.

Chapitre II : la formation dans l'entreprise.

Lorsqu'une entreprise prévoit d'apporter des changements, les répercussions sur les employés doivent être comprises et convenablement organisées avec la mise en place d'un accompagnement spécifique.

La promotion des relations, l'établissement d'une communication efficace et l'élaboration de programmes de formation appropriés peuvent participer activement aux opérations et poser les conditions du succès.

Nous nous intéresserons dans ce chapitre à la formation dans l'entreprise.

Premièrement, dans la première section nous aborderons la fonction des ressources humaines et son importance dans l'organisation.

Ensuite, nous détaillerons l'activité de la formation dans la seconde section.

Et pour finir, dans la troisième section, nous développerons d'une manière détaillée l'ingénierie de la formation.

Section 1 : la fonction RH dans l'Entreprise.

1 Définitions :

« La fonction ressources humaines est l'ensemble des activités d'ordre opérationnel (planification, acquisition et conservation du personnel) et d'ordre énergétique (création d'un climat organisationnel satisfaisant et valorisant) qui utilisent des ressources (humaines, financières, physiques et informationnelles) en vue de fournir à l'ensemble de l'organisation des ressources humaines disponibles, productives, relativement stables et satisfaites. »¹

« Comme "science", la gestion du personnel contribue à chercher, à expérimenter et à développer de nouvelles techniques pour solutionner les problèmes reliés aux ressources humaines ». ²

Pierre E. COLOMBE nous propose trois conceptions de l'activité de gestion des ressources humaines³ :

- Gérer les ressources humaines, c'est échanger des points de vue avec les employés, c'est les considérer comme des associés d'un même organisme, c'est aussi discuter avec eux du contenu de leurs dossiers, des objectifs à poursuivre et des mandats à accomplir.
- Gérer les ressources humaines, c'est se préoccuper de la productivité et du service au public, c'est s'intéresser au degré de satisfaction des employés, à leur niveau de motivation, c'est planifier la main-d'œuvre, préparer la relève etc .
- Enfin, gérer les ressources humaines, c'est y mettre du temps, du soin, de la méthode. C'est se contraindre, dans certains cas, à la révision des priorités de travail. C'est surtout faire partager à tous les cadres cette priorité administrative.

¹BÉLANGER, L.; PETIT, A.; BERGERON, J.L., « Gestion des ressources humaines. Une approche globale et intégrée », Chicoutimi, 1983,p45

² LADOUCEUR, Jean: Gestion efficace du personnel: principes et cas. Moncton, NR: Editions d'Acadie, 1983.

³ COLOMBE, Pierre E , La mobilisation des ressources humaines dans le secteur public,Administration publique du Canada, 1986.

Claudio BENEDETTI est d'avis avec les autres auteurs pour dire que la G.R.H. est un ensemble d'activités traitant de l'acquisition des ressources humaines, de leur développement, de leur conservation, de la création d'un climat valorisant, de la motivation, des communications et enfin du leadership. C'est, en fait, la réconciliation des objectifs des individus et ceux des organisations.¹

A travers ces définitions, nous déduisons que la fonction RH permet à l'entreprise de disposer d'un personnel motivé, qualifié, productif et en cohérence avec les objectifs de l'organisation. Il s'agit pour l'entreprise de s'intéresser aux préoccupations des employés, de les préparer et de les considérer tels que partenaires à la réussite de l'entreprise.

2 La fonction RH, une fonction de gestion et d'accompagnement du changement :

La décentralisation représente une caractéristique décisive de la gestion contemporaine et un aspect évident des changements organisationnels et stratégiques connus par les entreprises.

La diversité de la fonction des ressources humaines est étroitement liée à l'exercice du pouvoir. En même temps, sa tâche est d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques, la gestion du changement et le développement du capital humain, tout en entreprenant diverses tâches administratives qui lui sont prescrites

2.1 L'importance du facteur humain dans l'entreprise :

Dans des environnements économiques difficiles, instables et incertains, l'identification des facteurs humains a conduit l'entreprise à mesurer la valeur ajoutée attendue des salariés. En interne comme en environnement, l'entreprise est confrontée à des changements permanents aux niveaux stratégique, technique et organisationnel. Ensuite, la gestion devient un art et une pratique, y compris la gestion d'une irrationalité externe et interne.²

L'équilibre de l'entreprise reste en conséquence provisoire d'où la favorisation de l'anticipation, l'adaptation et de la coopération.

¹ BENEDETTI, « La dynamique de l'entreprise », Mondia Editeurs, Laval, 1986.

² C.P. Vincent, Des systèmes et des hommes, Les éditions d'Organisation, 1990, p.193.

Depuis quelques années déjà, l'accroissement des opérations de changement a modifié les rôles alloués à la fonction RH et les attentes liées à celle-ci.

Les responsables des Ressources humaines assument une large responsabilité dans le succès des démarches de transformation. Les services RH sont particulièrement amenés à étudier les impacts RH des décisions envisagées. Leur expertise juridique et en matière de dialogue social leur confère également un rôle important dans plusieurs domaines : co-élaboration du calendrier opérationnel et des délais légaux, gestion des incidents juridiques, anticipation des mouvements sociaux, gestion des talents, animation du climat social, diffusion d'une culture et de valeurs, etc.¹

En effet, la restructuration au sein d'une entreprise, entraîne souvent la suppression de certains postes et le besoin au niveau de quelques compétences. Dans cette vision, les professionnels des RH doivent accompagner le processus de transformation en évitant la diminution de la qualité des services et celle de la performance globale de l'entreprise.

La fonction RH assure alors le rôle d'accompagnement à court, moyen et long terme. A la fois au niveau structurel, d'anticipation que de développement des métiers et de la ressource humaine.²

Les responsables RH se confrontent ainsi à des défis liés au changement, ils doivent de ce fait faire progresser le processus de changement tout en expliquant les enjeux à travers la gestion des mentalités, le renforcement de la communication interne et l'adaptation des métiers à la stratégie de l'entreprise, tout en collaborant avec le top management et les autres services.

2.2 Etude sur le rôle des professionnels RH comme agent de changement :

Fauvet et Buhler (1992), quant à eux distinguent quatre phases du changement : le réglage, la réforme, la rénovation et la refondation.

Trois principales études empiriques peuvent être présentées afin d'analyser le rôle des agents de changement RH :

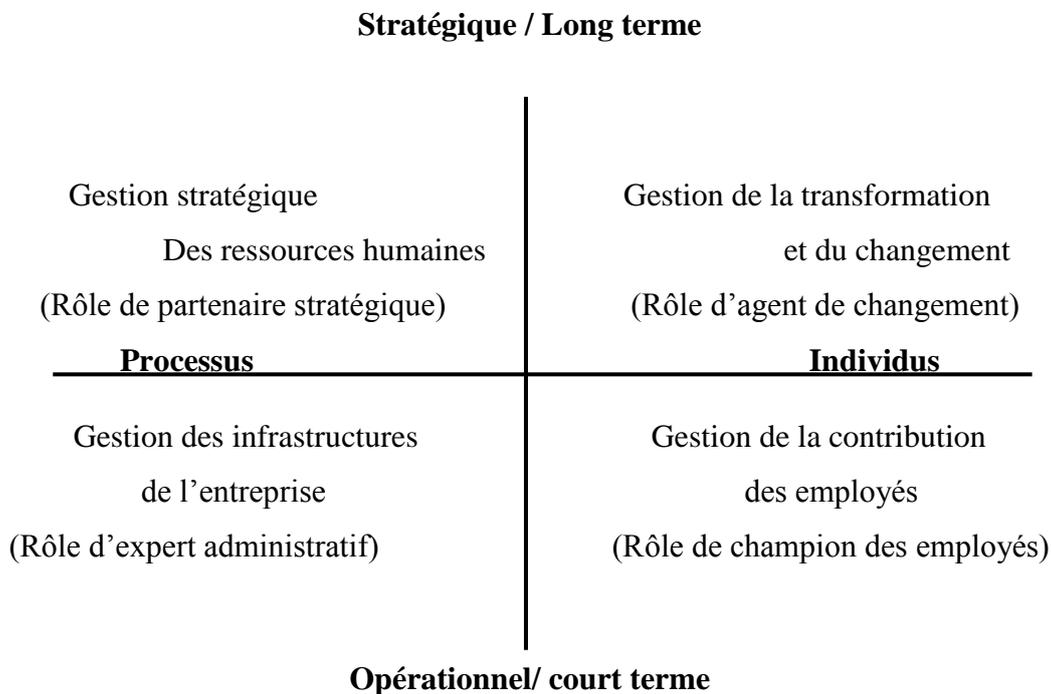
¹ Ernst & Young: « Performance de la fonction RH: perspectives et approches opérationnelles », Novembre 2008

² Ernst & Young: « Performance de la fonction RH: perspectives et approches opérationnelles », Novembre 2008

2.2.1 L'étude d'Ulrich (1996) :

Alors que plusieurs typologies sur les rôles ont été imaginées par différents auteurs, la typologie proposée par Dave Ulrich (1996) se démarque des autres. En effet, avant de présenter son modèle de façon définitive, Ulrich a interrogé des milliers de personnes de manière à déterminer quelles étaient les compétences requises pour que les professionnels RH obtiennent du succès (Ulrich et Al 1995). De plus, le modèle d'Ulrich semble être devenu une référence pour les chercheurs en matière de rôles joués par les services et les professionnels RH puisqu'il a été repris dans plusieurs études récentes.

Figure 02-01 : Modèle des rôles des services et des professionnels RH



Source: ULRICH, D., W. BROCKBANK, A.K. YEUNG et D.G. LAKE. 1995, «Human Resource Competencies: An Empirical Assessment», Human Resource Management, vol. 34, no 4 (hiver), p.473

Ainsi, selon le modèle d'Ulrich présenté à la figure 1, le rôle du partenaire d'affaires que devraient jouer les services et les professionnels RH dans la nouvelle économie est beaucoup plus que celui de simple partenaire stratégique.

Nous constatons donc quatre rôles principaux pour les ressources humaines, soit les rôles de :

1. partenaire stratégique,

2. d'expert administratif,
3. de champion des employés
4. d'agent de changement.

Le premier axe du modèle représente ce sur quoi les professionnels RH doivent se focaliser. Ainsi, ils doivent diriger leurs efforts sur les dimensions à court terme et à long terme de leur rôle.

Dans le cas du long terme, les services et les professionnels RH devront avoir une vision tournée vers le futur et on parlera de rôles stratégiques.

Dans le cas du court terme, les services et professionnels RH doivent s'intéresser aux activités quotidiennes et ils joueront des rôles dits opérationnels.

Pour sa part, le second axe fait la distinction entre les activités dirigées vers la gestion des individus et celles dirigées vers la gestion des processus tels que les outils et les systèmes RH. Par cette configuration Ulrich démontre bien l'importance qui doit être accordée non seulement aux rôles stratégiques (long terme), mais aussi aux rôles opérationnels (court terme).

De plus, ce modèle indique que les services et les professionnels RH doivent avoir un souci aussi important pour les employés (individus) que pour l'entreprise (processus).¹

Ces deux axes d'analyse présentent quatre rôles distincts qui doivent être assumés : le rôle de partenaire stratégique, d'agent de changement, d'expert administratif et de champion des employés.²

A) Le rôle du partenaire stratégique : ce rôle a été identifié par plusieurs auteurs dont Ulrich (1996), Wils et al. (1992), Walker (1994) et Schuler (1990) comme étant lié à la capacité du service RH de traduire la stratégie d'affaires en priorités et pratiques RH.

Ce rôle sous-entend également la nécessité de réaliser un balayage de l'environnement afin de déceler les éléments qui auront un impact sur la GRH. En fait, les services et

¹ ULRICH, D., W. BROCKBANK, A.K. YEUNG et D.G. LAKE. 1995, «Human Resource Competencies: An Empirical Assessment», Human Resource Management, vol. 34, no 4 (hiver), p.474

² ULRICH, D., W. BROCKBANK, A.K. YEUNG et D.G. LAKE. 1995, «Human Resource Competencies: An Empirical Assessment», Human Resource Management, vol. 34, no 4 (hiver), p.473

professionnels RH sont des partenaires stratégiques quand ils participent au processus de formulation de la stratégie d'affaires, quand ils posent des questions permettant de transposer la stratégie en actions et quand ils imaginent et implantent des pratiques RH qui sont alignées avec la stratégie d'affaires.

B) Le rôle d'agent de changement identifié par Ulrich (1996), Guérin et Wils (1997) et London (1998) suggère que les services et les professionnels RH sont des agents de changement s'ils sont en mesure d'identifier et d'implanter des processus permettant de gérer le changement. Ils doivent accompagner les employés en facilitant leur adhésion et en réduisant les irritants inhérents au changement. Ils doivent également aider les cadres à prendre le virage du nouveau management en identifiant les problèmes potentiels, en créant une relation de confiance, en proposant des mécanismes de résolution de conflits et en développant et implantant des plans d'action appropriés

C) Le rôle d'expert administratif est assumé par les services et les professionnels RH lorsque ces derniers s'assurent que les activités RH sont adéquates et correctement mise en œuvre et que leur efficacité est optimale.¹

Il est donc important pour eux d'imaginer des façons différentes de faire les choses afin de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des services offerts aux clients internes. Malgré le fait que Walker (1994) identifie ce rôle comme en étant un de soutien, il est clair qu'il s'est largement modifié avec la croissance de l'impartition et l'arrivée des nouvelles technologies.

Il n'en demeure pas moins que les compétences fonctionnelles et administratives des services et des professionnels RH sont essentielles afin de dessiner, implanter et gérer des systèmes complexes en plus de produire de l'information dont les acteurs ont besoin pour prendre des décisions²

D) Le rôle de champion des employés : Les services et les professionnels RH sont des champions des employés quand ils réussissent à lier la contribution des employés au succès de l'organisation. Ainsi, ils doivent comprendre les besoins des employés et s'assurer que ces

¹ ULRICH, D., W. BROCKBANK, A.K. YEUNG et D.G. LAKE. 1995, «Human Resource Competencies: An Empirical Assessment», Human Resource Management, vol. 34, no 4 (hiver), p.474

² ULRICH, D., W. BROCKBANK, A.K. YEUNG et D.G. LAKE. 1995, «Human Resource Competencies: An Empirical Assessment», Human Resource Management, vol. 34, no 4 (hiver), p.474

besoins soient comblés. Lorsque ce rôle est bien joué, le résultat est une augmentation de l'engagement des employés et de leurs compétences.

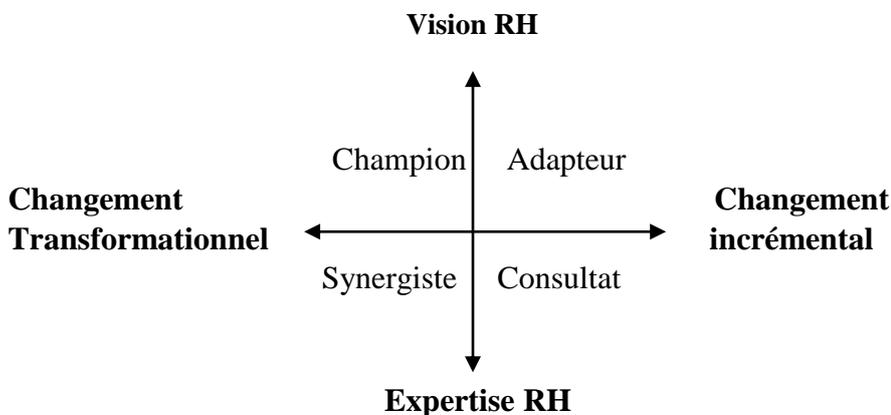
À cette fin, il s'agit de rechercher et d'implanter des moyens pour que l'employé ait le pouvoir de s'exprimer et le sentiment d'être écouté.

Les professionnels RH doivent donc être au service des employés et comprendre leurs besoins dans le but de les mobiliser et de créer de la valeur ajoutée pour l'organisation.

2.2.2. L'étude de Caldwell (2001) :

Cette étude a pour but principal de répondre à la problématique des rôles réalisés par les professionnels RH en matière d'innovation et de changement culturels et organisationnels à travers les résultats de ces recherches et en s'inspirant des travaux de Ulrich (1996), l'auteur a pu développer une nouvelle catégorisation du rôle d'agent de changement qui permet une meilleure représentation de ces rôles :

Figure 02-02 : Modèle des rôles d'agent de changement RH (Caldwell, 2001)



Source : Caldwell (2001, page 39)

D'après ce modèle de Caldwell, nous distinguons quatre rôles :

1- Le champion du changement : sont les directeurs RH et les exécutifs RH. Ils ont ainsi le rôle d'envisager et planifier ainsi que mettre en place les politiques RH en matière de changement.

2- Les adaptateurs du changement quant à eux, étant plus proches du quotidien de l'entreprise, doivent porter et supporter le changement en traduisant ce dernier en actions crédibles et pratiques.

3- Les consultants du changement à leur tour, et à travers leur expertise et leur expérience, devront implanter un projet de changement spécifique et efficace.

4- Les synergistes coordonneront stratégiquement et jouer des rôles d'assistants aussi bien avec les change consultants qu'avec les change champions.

Dans un contexte de difficultés, l'organisation doit porter une attention particulière à la mobilisation de l'encadrement et au développement de ses capacités managériales pour se donner toutes les chances de dépasser ses lacunes.

Pour s'assurer de bonnes chances de dépasser ses difficultés, l'entreprise à travers sa fonction RH doit mettre à disposition des agents et de leur encadrement des outils RH permettant de favoriser cette recherche de redressement en joignant le projet individuel de l'agent et l'objectif de l'organisation.

Parmi les outils utilisés pour réussir cette mission : la Formation, nous allons nous intéresser particulièrement à cette dernière dans la prochaine partie de ce chapitre afin de comprendre comment elle peut être un levier du changement organisationnel dans l'entreprise.

Section 2 : l'activité de la formation

La formation s'initie au cœur de la stratégie des ressources humaines dans l'entreprise, elle représente une activité étroitement liée aux objectifs de l'organisation et à ses orientations.

Elle permet au personnel d'apprendre, de se développer, d'être productif et de pouvoir relever les défis. C'est est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face à l'environnement.

1. définition :

Selon (J.M.Peretti, 1998) ¹ « *la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures* ».

¹ J.M.Peretti, 1998, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2eme Édition, Vuibert, paris, p 99.

Du point de vue des auteurs (Guy le BOTERF en collaboration avec Serge BARZUCCHETTI et FRANCINE Vincent, 1995)¹ : « *La formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaire à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences* ».

(P. CANDAU, 1987)² quant à lui la définit ainsi, « *la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail* »

(A.MEIGNANT, 1991)³ propose une autre définition, « *facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise* ».

Nous pouvons alors dire que la formation se définit sur plusieurs dimensions :

- L'acquisition de nouvelles compétences techniques et professionnelles.
- La flexibilité face aux changements environnementaux, sociaux ou à l'organisation du travail.
- Un moyen pertinent pour accompagner le changement organisationnel de l'entreprise.
- Un instrument de développement économique de l'entreprise etc.

¹ Guy le BOTERF, Serge BARZUCCHETTI et FRANCINE Vincent, 1995, « Comment manager la qualité de la Formation », Édition d'Organisation, p238

² P.CANDAU, 1987, « Audit social : Méthodes et technique pour management efficace », librairie Vuibert, p168.

³ A.MEIGNANT, 1991 « manager la formation », Édition d'organisation, paris, p101.

2.1 Evolution historique de la fonction formation:

Depuis son apparition dans le code du travail jusqu'à aujourd'hui, Le concept de la formation professionnelle a évolué au gré des changements du monde du travail et de la technologie. A travers cette section, nous allons essayer de définir et de présenter les fondements historiques de la formation.

2.1.1 Historique de la fonction formation :

L'historique de la formation peut être présenté sous forme de sept (07) périodes :

➤ Les origines

L'idée d'une formation permanente n'est pas nouvelle. Pour beaucoup, elle remonterait à l'Antiquité et à Platon. Mais à l'évidence, cette idée évolue au fil des siècles. La représentation médiévale la plus forte est celle du compagnonnage. Maître Jacques, tailleur de pierres, et Père Soubise, charpentier, auraient participé à l'édification du premier temple de Jérusalem au temps de Salomon avant de revenir en Gaule. D'autres versions font référence aux moines constructeurs du XII^{ème} siècle qui auraient créé les premières associations d'ouvriers itinérants. C'est au Moyen Âge que se développe la force des confréries ouvrières en réponse à la puissance grandissante des corporations

L'apprentissage sur les lieux du travail date de cette époque où les corporations constituaient un lieu privilégié pour les transferts du savoir-faire. Alors même que l'instruction élémentaire n'était pas encore étendue à l'ensemble de la population, la transmission des connaissances nécessaires à l'exercice de certains métiers était donc assurée par ces corporations. L'apprenti devenait à son tour compagnon, et ainsi de suite. Les corporations ont été abolies en 1791 par le décret d'Allarde, mais la qualification des salariés reste un enjeu économique majeur pour les sociétés qui s'engagent progressivement vers des mutations technologiques fortes.

Partout dans le monde, les systèmes d'éducation et d'enseignement ont été initialement réservés à une élite restreinte. L'obligation scolaire et la gratuité de l'enseignement, instaurées par Jules Ferry en 1881 et 1882, permettent, en France, à l'ensemble de la population de bénéficier de l'instruction élémentaire. La formation devait ouvrir les salariés à une culture aussi bien scientifique et technique que littéraire et artistique. C'est dans les milieux républicains de la

seconde moitié du XIX^{ème} siècle que s'affirma l'aspiration à une éducation pour tous, condition d'une démocratisation complète de la société

Toutes ces idées doivent beaucoup à la philosophie des Lumières et à Condorcet, qui fut l'auteur d'un rapport à l'Assemblée législative, en avril 1792, dans lequel sont utilisés pour la première fois les termes de « formation continue » et « d'interdisciplinarité. »¹

➤ Avant 1971 :

L'intervention de l'état fut intensifiée dans les pays occidentaux au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Dans de nombreux pays, les pouvoirs publics se donnèrent pour tâche, après consultation des partenaires sociaux, de définir les normes de qualification. C'est ainsi qu'en France, en 1945, Alexandre Parodi, ministre du Travail, fit établir une classification du travail ouvrier. Elle demeura longtemps en vigueur. Cette classification, fondée sur la formation professionnelle et sur le niveau de salaire, distingue les catégories suivantes : manœuvre, ouvrier spécialisé, ouvrier professionnel.

Les premières tentatives significatives de formation pour adultes ont vu le jour durant la crise économique des années 1930. Il s'agissait avant tout d'offrir aux travailleurs un emploi. Après la Libération, surtout pendant les années de croissance économique rapide, les syndicats, les gouvernements et le patronat conçoivent autrement la formation des adultes. La qualification, source de productivité, devait aussi garantir l'homogénéité de l'entreprise. De nombreuses initiatives témoignent de ce dynamisme

➤ La loi de 1971

On trouve les premiers textes réglementaires sur la formation dans les ordonnances de 1945 relatives aux attributions du comité d'entreprise qui furent en partie reprises par l'article 84.1301.

Ces textes créent l'obligation de consultation du Comité d'entreprise sur les problèmes de formation. Le droit à la formation, quant à lui, n'a pas fait l'objet d'une seule loi, mais d'une série d'accords qui résultent en partie des mouvements sociaux de mai 1968. Juin 1968 verra la signature des accords de Grenelle ouvrant la voie d'une politique de formation plus étendue. Un an après Mai 68, des

¹ Christophe Parmentier, 2008, « l'ingénierie de formation », Édition d'organisation, page 84

négociations sur la formation seront ouvertes. Elles aboutiront, le 9 juillet 1970, à un accord interprofessionnel, signé par les syndicats et le patronat, qui débouche sur la loi du 16 juillet 1971, relative à la formation professionnelle. Aujourd'hui encore, pour certains, toucher ou revoir les fondements de la formation professionnelle, c'est réduire définitivement la portée des accords de Grenelle, seule véritable résultante des mouvements de Mai 68.

Reprenant et complétant les lois de 1966 et de 1968, ainsi que les accords nationaux de 1970 et 1971, la loi sur la « Formation Professionnelle Continue » inspirée par Jacques Delors va devenir le fondement principal à partir duquel va s'ordonner l'ensemble du nouveau dispositif de formation permanente qui est toujours en vigueur en France. Dans cette loi de 1971, l'éducation permanente fait de la formation professionnelle permanente une obligation. Le droit à la formation est reconnu sous la forme d'un congé. L'État, les collectivités locales, les établissements publics et privés, les associations, les organisations professionnelles, syndicales et familiales, ainsi que les entreprises concourent à assurer cette formation professionnelle continue.

À cette époque, le volet social de la formation apparaissait comme plus important que le volet économique. La formation professionnelle engagée sur le temps de travail est considérée comme un acquis social. La flexibilité de la formation qui aurait pour conséquence implicite de faire revenir sur cet acquis, et d'obliger le salarié à se former sur son temps personnel est depuis lors, souvent vécue comme une régression, ou envisagée comme une menace par les partenaires sociaux.

Ainsi, l'histoire de la construction de cette loi de 1971 montre bien l'importance des sources conventionnelles et l'esprit de concertation paritaire qui a animé les différents partenaires de la formation professionnelle. Le développement du droit à la formation sous ses formes modernes est donc lié à l'histoire plus générale des rapports sociaux au sein du monde de travail. En synthèse, les principaux textes légiférant cette formation professionnelle sont, pour la plupart, regroupés au livre IX du Code du travail (art. L. 900-1).

➤ Les années 70

Avec la loi de 1971, la formation professionnelle continue des adultes se structure comme un secteur de services marchands. Elle développe des fonctions

sociales de régulation, une recherche appropriée en partie représentée par les sciences de l'éducation et un corps de professionnels dévolus. Dans les entreprises, de nouvelles fonctions, par exemple celles de formateur ou responsable formation, sont intégrées au sein des ressources humaines. De nombreuses filières de formation de formateurs sont alors créées.

Mais dès 1974, avec la crise économique et la dégradation du marché du travail, la formation devient un outil pour l'emploi. Ainsi, à la fin des années 1970, plusieurs pactes pour l'emploi vont être mis en œuvre. Les premières tentatives de corrélation emploi- formation apparaissent alors. La formation est progressivement assimilée à une dépense ou une charge que l'entreprise doit gérer au mieux en cherchant à optimiser ce budget. Ce phénomène ayant pour conséquence le début de l'augmentation progressive des dépenses, de nouveaux professionnels de l'orientation apparaissent, ils réalisent des bilans et construisent le lien entre formation et mobilité¹

➤ Les années 80

Le bon fonctionnement du nouveau système de formation a été altéré par l'évolution de la situation économique mondiale. Des secteurs entiers de l'industrie ont été touchés par les restructurations qui ont entraîné la suppression définitive de plusieurs milliers d'emplois. Alors, dans les suites des travaux du CUCES, B. Schwartz, devenu en 1974 conseiller des universités pour la formation des adultes, lance en 1981 les missions locales d'insertion pour les ouvriers non qualifiés et les chômeurs.

Le contexte économique ne suffit pas à créer des emplois pour les chômeurs. Par ailleurs, il faut encore former ceux-ci à de nouvelles carrières. Or, dans tous les pays industriels, une véritable révolution technologique, liée à une informatisation croissante, est en cours. De nombreuses suppressions d'emplois coïncident avec la création de nouveaux métiers. Cette évolution exige des salariés de l'industrie, et surtout des services, de nouvelles qualifications. Ils doivent détenir de nouvelles compétences pour une meilleure adaptation à des procédés de production de plus en plus complexes.

Les compétences, qui hier reposaient sur la maîtrise d'un métier stable,

¹ Christophe Parmentier 2008, op.cit, page 89

doivent être refondues, et les stages de réinsertion deviennent indispensables car le renouvellement des tâches devient plus rapide que la rotation du personnel

Dans de telles conditions, la formation professionnelle permanente a été amenée à connaître, depuis 1984 environ, une évolution sensible. Les pouvoirs publics, ont alors cherché des formules qui répondent mieux aux besoins des jeunes travailleurs. Ils ont mis en place les travaux d'utilité publique, les stages d'initiation à la vie professionnelle, les contrats à durée déterminée et les stages « en alternance » se déroulant en partie en entreprise, en partie dans des organismes de formation¹

➤ Les années 90 :

Au cœur des relations du travail, la formation professionnelle a été inscrite comme un facteur de performance économique et de développement personnel. Elle a joué un rôle essentiel dans le dialogue social et a été source de progression professionnelle pour de nombreuses personnes. Mais le système de formation se trouve aujourd'hui confronté à d'autres défis : l'aggravation de la précarité de l'emploi, l'accélération de la mobilité professionnelle, l'éclatement des statuts, les exigences accrues de renouvellement des connaissances et des savoir-faire... Face à ces défis, une grande partie de la population adulte ne dispose que d'un faible niveau de formation initiale et les jeunes générations, bien que plus diplômées, éprouvent parfois de réelles difficultés d'intégration professionnelle.

Sur la base de ces constats, la secrétaire d'État à la Formation professionnelle a présenté au Conseil des ministres, le 17 mars 1999, une communication sur la réforme de la formation professionnelle.

On constate néanmoins, dans ce contexte social tendu, de fortes inégalités d'accès à la formation. Ceux qui auraient le plus besoin de faire progresser leurs compétences et d'accéder à une qualification reconnue sont ceux qui bénéficient le moins de la formation continue. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, la transformation des rythmes de vie liés à la réduction du temps de travail, le développement de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion des compétences, modifient également les conditions d'apprentissage

¹ Christophe Parmentier, 2008, op.cit, page 90.

des connaissances et de progression professionnelle. La tendance est à l'individualisation¹

➤ Les années 2000 :

L'idée d'une réforme de la formation professionnelle continue des salariés d'entreprise et du dispositif mis en place par la loi de 1971 n'est pas neuve. On la voit apparaître dans les premiers discours officiels dès le début de l'année 1998, comme dans celui que prononce, le 23 janvier 1998, la ministre de l'Emploi et de la Solidarité en clôture de l'Université d'hiver de la formation professionnelle.

Le dispositif de formation est devenu « complexe, opaque, incompréhensible pour beaucoup », et que le système de formation professionnelle « ne réduit pas les inégalités sociales »

La nécessité de conduire une réforme apparaît donc au regard de trois priorités :

- La création d'un droit effectif à la formation pour chacun, véritable prémisses du DIF (Droit Individuel à la Formation) ;
- La validation des compétences et des qualifications acquises au cours de la vie professionnelle, « complément indispensable » au droit à l'évolution professionnelle, et pour élargir la possibilité de faire valider ses acquis professionnels ;
- Donner de véritables chances d'accès à la qualification aux demandeurs d'emploi, notamment les plus vulnérables sur le marché du travail.

Le gouvernement s'attelle alors à la modernisation du système de formation professionnelle en faisant partager ce diagnostic aux acteurs du milieu. Il souhaite mettre les acteurs en mouvement par une mobilisation consensuelle autour des enjeux communs²

Enfin, se former, c'est d'abord pouvoir suivre l'évolution, cette évolution ne concerne pas seulement une organisation mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et bien-être de la collectivité, ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre flexible et adaptable.

Il faut donc commencer à miser sur la qualité de la formation générale de base qui

¹ Idem, page 91.

² Christophe Parmentier, 2008, op.cit, page 94

permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur à mesure que ceux-ci se manifesteront, il faut également mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi¹

3. les types de la formation :

Les actions de formation peuvent être de différents types² :

3.1 Adaptation :

L'adaptation consiste à chercher l'amélioration des résultats opérationnels de l'entreprise, par exemple :

- Accroître le chiffre d'affaire ;
- Réduire le prix de revient ;
- Améliorer le rendement...etc.

L'entreprise pourra atteindre ses objectifs si elle augmente la connaissance de ses collaborateurs, ou si elle améliore leurs capacités à résoudre des problèmes, et les rend capables d'utiliser d'autres méthodes. L'adaptation permet de développer les comportements, des savoir-faire et savoir-être plus efficace pour le personnel en contact avec des collègues, collaborateurs et clients.

3.2 Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité : (Formation liée à l'emploi) dans ce type de formation, les modifications du travail sont importantes, un changement est survenu à l'occasion d'une promotion, ou pour maintenir l'emploi suite à la suppression du poste initial.

L'apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils et moyen est impliqué, ce qui entraîne des formations de longue durée, le but est la conservation de l'emploi ou la motivation par le biais de la promotion interne.

¹ Thierry ARDOUIN, 2003, «Ingénierie de formation pour l'entreprise », Édition DUNOD, paris, page

² Jacques SOYER, 1998, « fonction formation », 2eme édition, nouvelle mise en page, Édition d'organisation, p34.

Outil intellectuel : De base (culture générale) ce type de formation vise à lever et promouvoir le niveau intellectuel de base du personnel, donc il s'agit d'une formation générale où il est indispensable d'enseigner une langue par exemple ; les mathématiques, l'initiation à l'analyse de situations, la prise de décisions, le développement personnel...etc.

Culture d'entreprise : (Culture commune) pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit ce qui constitue selon elle d'une manière plus ou moins centralisée la culture commune de la société.

L'ensemble des salariés est appelé à s'inscrire volontairement, suite à une proposition et diffusion des actions formation, il n'y a quasiment pas de pouvoir hiérarchique, encore moins d'opposition à la demande volontaire d'un collaborateur qui veut s'inscrire sur une liste de formation en culture de l'entreprise décidée par la direction. La formation en culture de l'entreprise étant décidée par la direction, les budgets de ces actions sont généralement centralisés.

3.3 Mobilisation sur un projet de l'entreprise : (formation liée à un projet de l'entreprise) Certains projets d'entreprise sont accompagnés par des actions de formation, ces actions font partie généralement de ce qu'on appelle des mesures d'accompagnement.

Ces projets peuvent porter sur une mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité (ISO), de la réalisation d'un plan d'amélioration de certaines ressources. La formation implique le plus grand nombre de personnes nécessaires et suffisantes pour influencer la réussite du projet, car, le but visé est de créer une association (synergie) au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité.

Section 3 : l'ingénierie de la formation :

3.1 Définition :

Selon (AFNOR, 1992-1994)¹, « *l'ingénierie de formation est l'ensemble de démarches méthodologiques articulées qui s'appliquent à la conception d'actions*

¹ Association Française de normalisation (AFNOR), 1992/1994, « Normes AFNOR de la formation professionnelle », page 60.

de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. Elle comprend : l'analyse des besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation (coordination et contrôle), l'évaluation des effets de la formation ».

Constituant « l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation »¹, elle est l'aboutissement méthodologique de l'idée de formation -investissement : elle correspond à la démarche par laquelle un responsable de formation doit passer pour espérer être crédible comme gestionnaire à part entière.

« L'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle ou l'ingénieur formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, des dispositifs ou systèmes de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. L'ingénierie de formation se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques et de l'ingénierie pédagogique. L'ingénieur de la formation a donc à coordonner et piloter des actions, dispositif ou système de formation de manière optimale tant pour les organisations que les individus. »²

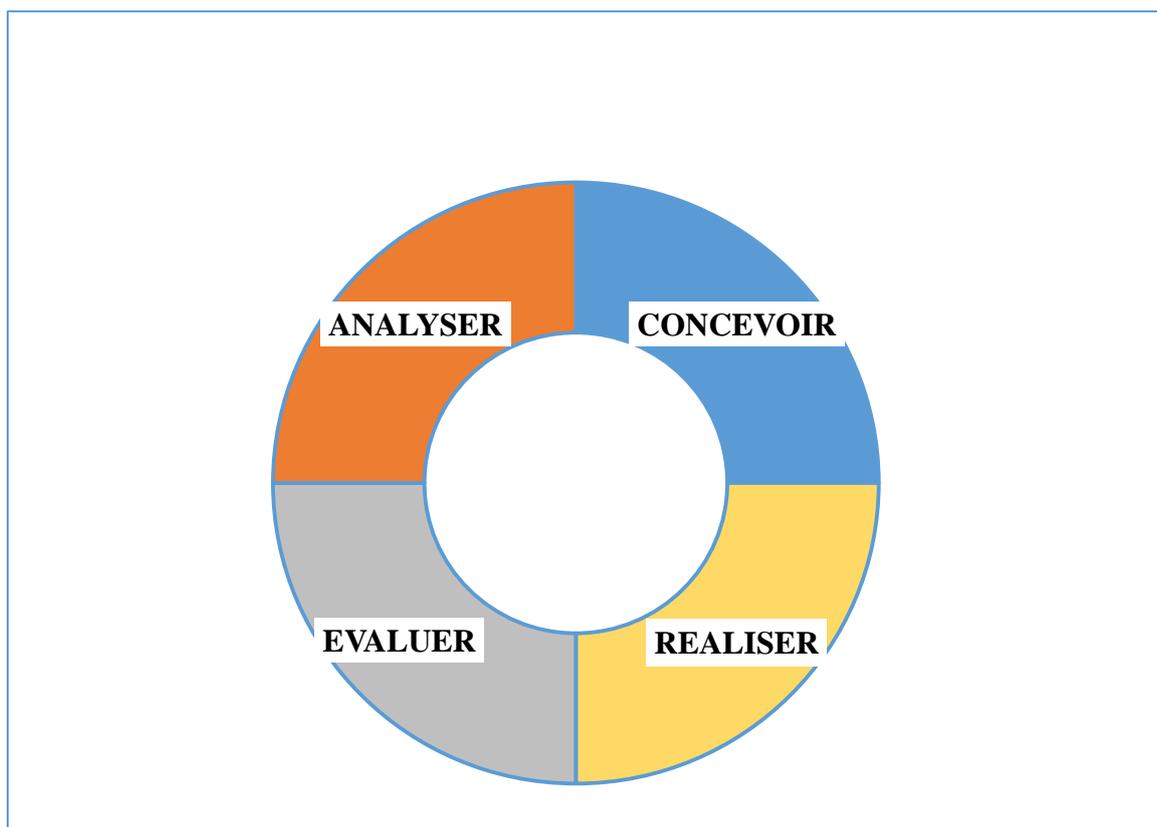
3.2 La démarche d'ingénierie de la formation :

Le schéma suivant propose une vision globale de quatre étapes de l'ingénierie de la formation.

¹ Le Boterf GUY, 1990, « l'ingénierie et l'évaluation de la formation », paris, Édition d'Organisation, p167.

² Thierry Ardouin, Hervé Daguët, 2011/2012, « Guide pédagogique », p7.

Figure 02-03: Les quatre étapes de l'ingénierie de la formation.



Source : UREI RA (Union Régionale des Entreprises d'Insertion Région Rhône-Alpes), Malette pédagogique pour la formation des EI, Rhône Alpes, 2010, pp 2-4,

A travers le schéma et sur la base du même document nous énumérons les 4 étapes de l'ingénierie de la formation en Entreprise¹ : l'analyse des besoins en formation ensuite la réalisation d'un plan de formation en guise de cahier de charge pour répondre aux manques en formation de l'entreprise, ensuite vient l'étape de la réalisation : mettre en œuvre le plan de formation puis l'évaluer.

Nous pouvons alors constater deux grandes phases de l'ingénierie de la formation :

1. la phase d'investigation de l'ingénierie de la formation
2. la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation.

3.2.1. La phase d'investigation de l'ingénierie de la formation :

3.2.1.1. Identification et analyse des besoins de formation

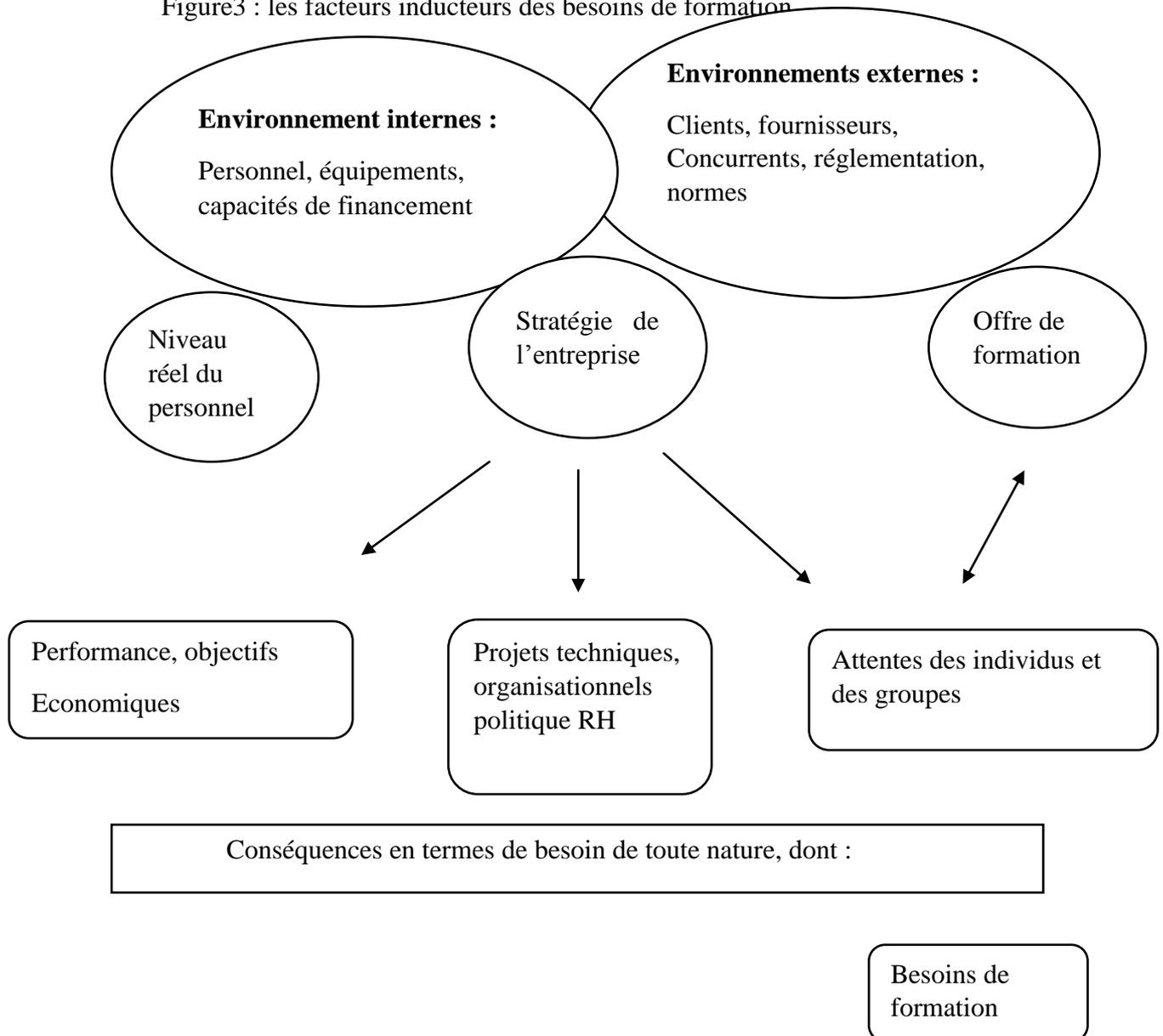
a) qu'est-ce qu'un besoin de formation :

¹ UREI RA (Union Régionale des Entreprises d'Insertion Région Rhône-Alpes), Malette pédagogique pour la formation des EI, Rhône Alpes, 2010, pp 2-4, http://www.formations.philippeclauzard.com/Quatre_etapes_principales-ingenierieformation (consulté le 18/07/2020 à 14h14)

« Les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétence existant entre le profit professionnel requis et le profit professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en terme d'objectifs opératoires de formation »¹

b) Les origines des besoins de formation :

Figure3 : les facteurs inducteurs des besoins de formation



Source :MEIGNANT Alain., « manager la formation », Paris ; éditions liaisons ; 2006 ; P139.

¹ 1 LEBOTERF G. « L'ingénierie et l'évaluation de la formation, édition d'organisation » ,paris,1990,p.96

Le besoin de formation est induit par les facteurs émanant de six sources distinctes :

- l'environnement externe de l'organisation tel que les exigences des clients, les stratégies des concurrents, les contraintes et les opportunités politique ou réglementaire ;

- l'environnement interne de l'organisation c'est l'intérieure de cette dernière représente toute ses forces et ses faiblesses, stratégie, personnel et techniques en Place ;

- la stratégie de l'entreprise qui représente une interface de ces deux environnements.

- la performance économique, projet techniques, politique et GRH ou alors l'expression des groupes de travail sont nécessaires pour disposer de résultats fiables permettant une action efficace pour l'entreprise.

c) L'analyse des besoins de formation :

L'analyse des besoins en formation part d'une situation professionnelle donnée, en tenant compte de ses différentes dimensions (organisationnelle, collective, individuelle), une volonté d'évaluation se dégage en vue d'atteindre une nouvelle situation.

La formation est construite à partir de cette analyse et de sa transcription en objectifs de formation.

L'analyse des « besoins » est donc la transcription d'une volonté d'évolution d'une situation professionnelle pour laquelle la formation jouerait un rôle. Cette transcription se traduit par une demande à expliciter et s'appuie sur différentes méthodes et procédures selon qu'il s'agisse d'un besoin de l'organisation, collective(ou de service), individuel ou personnel :

- **Niveau macro** : le niveau le plus global correspond à l'entreprise entière en lien avec son environnement. Au niveau de l'organisation, il s'agit d'un besoin en rapport avec toute l'entreprise. La formation prend ici en compte les objectifs transversaux (qualité, évolution socio-organisationnelle, environnement, communication, sécurité, management de l'encadrement, démarche commerciale).

- **Niveau méso** : au niveau collectif, il s'agit des besoins en rapport avec les objectifs des services, départements ou unité comme un changement de ligne de Production, l'arrivée d'un nouveaux matériels ou la réponse à une commande spécifique.

- **Niveau micro** : ce niveau est décomposé en deux parties :

- **Le niveau individuel**, il s'agit des besoins en rapport avec l'emploi ou le poste de travail et l'évolution qui lui afférente. La formation s'effectue alors dans le cadre d'un projet mobilité interne d'un salarié ou une demande individuelle de perfectionnement dans un domaine repéré par l'agent et/ou sa hiérarchie ;
- **Au niveau personnel**, il s'agit des besoins en rapport direct avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou de l'unité de service. Cette dimension n'est pas géré directement par le service formation mais ce dernier peut, et doit, être un facilitateur notamment par la formation sur le congé individuel de formation (CIF) et le bilan de compétence.

L'analyse des besoins de formation permet de recenser les problèmes, leurs causes et leur solution cette dernière se traduit par la mise en place d'un plan de formation.

3.2.1.2 la mise en place du plan de formation :

A) Définitions d'un plan de formation :

Selon (Jacques SOYER, 1998)¹, le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec : - Le style de management.

- La nature de l'entreprise.
- Les politiques du personnel.
- Les modes d'organisation du travail.

B) Les fondements du plan de formation :

Il existe cinq fondements :

- Les projets de changement ou d'investissement : Ils correspondent à des choix volontaristes retenus soit par les directions centrales, soit par la hiérarchie locale. Ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (projets de modernisation d'une unité, projet d'informatisation d'une cellule...).

¹ Jacques SOYER, Op cit p165

-Les problèmes de dysfonctionnements courants de l'entreprise : déficiences de la qualité, erreurs de gestion, procédures inadéquates, délais non respectés, mauvaise utilisation des équipements.

-L'évolution des métiers et des professions : Il ne s'agit pas de choix volontaristes, mais d'évolutions en quelque sorte imposées par l'environnement professionnel (développement des sciences et des techniques).

-Les souhaits exprimés par les agents : afin de faciliter leur promotion, leur mobilité professionnelle ou leur développement personnel.

-Les changements culturels : La culture réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions à cycle d'évolution lent, et souvent peu conscients. Les projets du service ou son environnement peuvent entraîner la nécessité d'un changement culturel.

Exemple : passer d'une culture centrée sur les moyens à une culture de projets ou de résultats, d'une culture à dominante administrative à une culture commerciale.

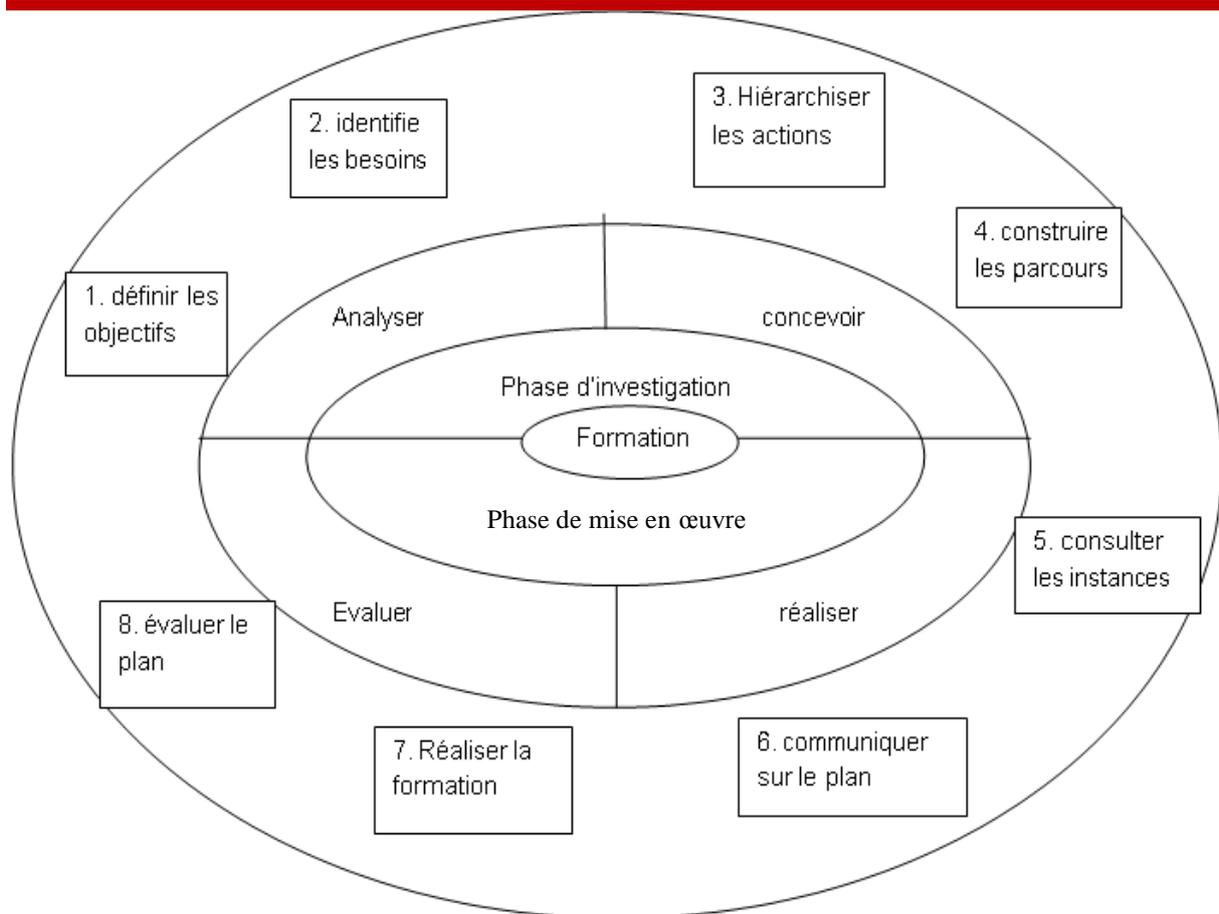
Une fois avoir établi le plan de formation que l'entreprise considère comme un cahier de charge, elle passe ensuite à l'exécution.

Nous passons ensuite à la deuxième phase :

3.2.2 La phase de la mise en œuvre de l'ingénierie de la formation :

3.2.2.1 La réalisation du plan de formation :

a. le cycle du plan de formation :



❖ **La première étape** est la *définition des objectifs* : correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fonctions du plan dans ses aspects politique et stratégique, ou il s'agit de prendre en compte :

-Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation. Ils correspondent à des choix volontariste de la direction pour l'entreprise dans son ensemble ou pour une unité particulière. Ces projets s'inscrivent dans un projet global ou sectoriel de l'entreprise.

-L'évolution des métiers et des professions, il s'agit surtout d'accompagner, voire d'anticiper, les évolutions techniques et sociales de métiers en lien avec le développement des savoirs technique et scientifique, ainsi vers de nouveaux métiers ou de nouveaux savoir-faire.

-Les problèmes ou dysfonctionnement répétés et repérés qui nuisent à la bonne marche de l'organisation. Il s'agit de circonscrire ces problèmes et de voir dans quelle mesure la formation peut accompagner le règlement de ceux-ci.

-Les changements culturels. Cet aspect s'inscrit dans une logique à moyen et long terme dans la mesure où il s'agit de modification des valeurs, des modes de fonctionnement, de système de communication, voire des styles de vie qui se sont construits dans la durée et dans l'histoire de l'organisation et de ses personnels.

❖ **La deuxième étape** est l'identification des besoins correspond à la démarche ascendante ou sont donc analysés les attentes, besoins et demandes des services, des personnels et des individus à partir.

- des informations du service formation ;
- du recensement des demandes individuelles ;
- du recensement des actions collectives et /ou projet de service.

A chaque fois, il s'agit d'entrer dans une démarche itérative avec les personnes et les responsables, afin de bien identifier la demande et d'analyser en quoi la formation peut et va jouer un rôle ? Il s'agit ainsi de :

-Dégager la place de la formation pour la résolution des besoins. Il s'agit de : d'identifier les situations problèmes, d'analyser en quoi et sur quoi la formation peut agir, de transcrire les moyens d'action en objectifs de formation.

-Inscrire les formations dans les évolutions professionnelles des personnes et des services. à partir des référentiels emplois-compétences (emplois- type), des évolutions de ceux-ci (emplois- cible), il s'agit de réaliser les bilan des acquis et des compétences et /ou savoir requis correspondant aux emplois type et aux emplois cible.

- inscrire la formation dans les orientations et respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et de manière générale les liens avec la politique de formation.

- Et dégager les contraintes et les spécificités à prendre en compte en termes de fonctionnement : type de matériel, rythmes et plans de charge, horaire, délais, disponibilité des personnels.

❖ **La troisième et la quatrième étape** sont des étapes d'arbitrage et de hiérarchisation, se situent dans la phase de conception avec la nécessité de rechercher ou d'élaborer si nécessaire des référentiel, mais aussi de construire des scénarios différents ou hiérarchisés afin de dégager les faisabilités techniques et financières et de déterminer des priorités. Ces étapes sont réalisées de manière itérative ou il s'agit de :

-Localiser et décrire les actions de formation à partir de la reprise des cahiers de charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques, financiers et pédagogiques.

-Hiérarchiser les actions de formation en fonction des priorités et du niveau de fiabilité. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement.

-Budgétiser les actions et le plan, à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire les informations qualitatives et quantitatives nécessaires.

Ces informations sont croisées avec celles sur les informations et les organismes de formation afin de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider.

-Arrêter les actions et le plan, c'est-à-dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation.

❖ **Cinquième étape** : Tout au long des deux étapes précédentes, l'élaboration du plan de formation doit donner lieu à consultation auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise. Le comité d'entreprise doit, en effet, être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation, Cette étape clôt la phase d'élaboration du plan et correspond à la validation de celui-ci

Le plan de formation ne peut être engagé qu'après la présentation et la délibération du comité d'entreprise. L'employeur doit pouvoir justifier de la consultation du comité d'entreprise par l'établissement d'un procès-verbal de délibération. Ce dernier devant d'ailleurs être joint à la déclaration fiscale.

Une fois les choix et orientations décidés et planifiés, les cahiers des charges sont finalisés par le service formation et la procédure de contractualisation est mise en œuvre à partir de la présélection des organismes et de la connaissance du secteur.

Sixième et septième étapes ces deux étapes sont celles de la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et de communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale.

Huitième étape: Dans l'étape de l'évaluation avec ses différentes dimensions. Cette dernière, bien qu'apparaissant en dernier, doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation.

De même, l'évaluation est présente tout au long du processus du plan de formation. Cette étape comprend aussi les déclarations fiscales à renseigner par les entreprises et à envoyer aux services fiscaux.

3.2.2.2. L'évaluation et ses objectifs:

L'évaluation en donnant de la valeur, en portant un jugement et en étant un moyen d'aide à la prise de décision diffuser par différents auteurs travaillant sur cette approche et notamment ceux travaillant sur la formation comme André Guittet qui déclare¹ : « *le terme évaluation présente un sens beaucoup plus large que le mot mesure. L'évaluation comprend à la fois des descriptions quantitatives et qualitatives, des jugements de fait sur les performances et des jugements de*

¹ GUITTET A, Développé les compétences par une ingénierie de la formation, paris, ESF ; 2001 ; P169

valeurs qui établissent des préférences, des choix particuliers »

❖ **Les buts de l'évaluation :**

- ✓ répondre à une demande de direction générale ;
- ✓ légitimer la fonction formation ;
- ✓ répondre à une curiosité intellectuelle ;
- ✓ être en phase avec une culture d'entreprise (qualité totale, culture scientifique...);
- ✓ utiliser l'évaluation comme technique pédagogique (faire prendre conscience d'un écart à combler, d'une nécessité de changer) ;
- ✓ utiliser l'évaluation comme levier du changement (la mesure présente un effet sur l'objet mesuré) ;
- ✓ disposer d'un feed-back pour corriger la pédagogie ;
- ✓ disposer d'un feed-back pour identifier des marges de progrès ou des freins au changement.

Conclusion :

Nous comprendrons à la fin de ce chapitre que la formation est un processus qui doit être réalisé minutieusement. Une formation doit répondre à des besoins précis dans l'entreprise elle doit être réalisée par des professionnels, contrôlée et évaluée afin d'être efficiente et d'ajouter une valeur à l'entreprise.

Dans la dernière partie de notre recherche nous traiterons le rôle de la formation dans le changement organisationnel.

Chapitre III

L'analyse de l'apport de la formation lors d'un changement organisationnel dans l'entreprise

Chapitre 3 : L'analyse de l'apport de la formation lors d'un changement organisationnel dans l'entreprise

Afin de mieux comprendre le rôle qu'apporte la formation dans l'accompagnement des employés lors d'un changement organisationnel, nous avons consacré cette partie de notre travail à l'étude de terrain.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter l'entreprise SONATRACH qui nous a permis de mener à terme notre travail de recherche.

Ensuite, nous présenterons notre démarche de recherche qui s'est principalement basée sur les études qualitatives.

Enfin, nous exposerons les résultats auxquels nous avons aboutis et par ailleurs nous pourrions confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil

1.1 Présentation de SONATRACH :

Nom : société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures

Sigle : sonatrach

Slogan : l'énergie du changement

Année de création 31 décembre 1963

Siège social : Djenane Malik, Hydra, Alger

Boîte postale : 16035

Téléphones : 021 54 70 00

Fax : 021 54 77 00

Site Internet : <https://sonatrach.com/>

E- mail : sonatrach@sonatrach.dz

Nom du Directeur : TOUFIK HAKKAR (PDG)

Forme juridique : SPA

Activité : industrie pétrolière

Produits : Pétrole, Gaz naturel, GNL, GPL

Filiales: Naftal, Naftec, ENTP, Enip, Enofor, ENGTP, Enac, SIPEX

Chiffre d'affaire : 39 milliards de dollars en 2018

Effectifs : 180 000 en 2018

SONATRACH est un Groupe pétrolier et gazier intégré sur toute chaîne des hydrocarbures. Il détient en totalité ou en majorité absolue, plus de vingt entreprises importantes sur tous les métiers connexes à l'industrie pétrolière tel que le forage, le raffinage, le transport et la commercialisation, Il possède aussi des participations significatives (entre 10 et 49% du capital) dans près de 50 entreprises implantées tant en Algérie qu'à l'étranger.

1.2 Le développement historique de sonatrach :

Depuis 1963, la création de la Sonatrach est passée par 6 étapes :

1.2.1 la fondation et la création de la société :

L'Algérie, en vue de bâtir une base économique solide s'est vue contrainte de se libérer de la dépendance étrangère dans le domaine des hydrocarbures et de briser la monopolisation de ce secteur par les entreprises étrangères. C'est ainsi que l'Etat a créé la Sonatrach le 31 Décembre 1963 sous le décret présidentiel 36/491 qui met la sonatrach sous la tutelle du ministère des énergies et de l'industrie pétrochimique et depuis 1996, son action s'est élargi au domaine des hydrocarbures sous le décret présidentiel 66/1966 ainsi la sonatrach a eu le pouvoir de l'exploitation industrielle et commerciale des champs pétroliers.

1.2.2 Le développement et l'intégration : 1971-1982

Cette étape s'est caractérisée par l'assurance des hydrocarbures suivant la décision prise le 24/02/1971. De ce fait, l'intégration des ressources stratégiques aux propriétés de l'Etat et la libération de la dépendance étrangère afin de réaliser le développement économique à travers de grands investissements visant la maîtrise de la technologie et des ressources en gaz et pétrole.

1.2.3 La restructuration de la sonatrach : 1982-1987

La prise de décisions politiques afin de réorganiser l'économie nationale, d'une part, l'Etat a décidé de renforcer le rôle de la sonatrach dans le domaine des hydrocarbures. D'autre part, il a attribué un grand nombre d'activités à 16 nouvelles entreprises. Aussi, il a mis en place la loi relative à l'exploration, l'exploitation et le transport des hydrocarbures en 1984.

1.2.4 L'ouverture et la modernisation : 1987-1992-1998

Cette étape a connu deux principaux événements à savoir : les grandes réformes économiques en 1998 sur le plan national ainsi que la chute des prix du pétrole au niveau mondial, ce qui a conduit sonatrach à la révision de ses stratégies organisationnelles.

1.2.5 Sonatrach comme SPA : 1988/2000

Selon le décret présidentiel 48/98 du 11/02/1998 la sonatrach devient une société par actions. Détenue par les actionnaires suivants :

- L'association générale.
- Le conseil d'administration.
- Le président directeur général.

1.6. La sonatrach une entreprise multinationale : 2000-2001

La nouvelle organisation se manifeste en différentes activités et ressources compatibles aux objectifs des groupes pétroliers :

Chapitre III : L'analyse de l'apport de la formation lors d'un changement organisationnel dans l'entreprise

- La mise en place de modes d'administration modernisés.
- La décentralisation pour favoriser l'interconnexion.

Ces réformes introduisent la sonatrach dans un environnement concurrentiel mondial.

1.3 La fonction formation de la sonatrach :

1.3.1 La direction corporate de ressources humaines :

Placée sous l'autorité d'un **directeur Exécutif** qui est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et de contrôle de leur mise en œuvre

La DCRH assure, notamment les fonctions suivantes :

- Développement et planification des ressources humaines, notamment :
 - La définition de la stratégie de gestion des talents
 - La définition des besoins et plans de formation dans les différents domaines d'activité de la société.
- Gestion du personnel des structures du siège
- Règlementation et veille sociale
- Rémunération et performance individuelle
- Médecine du travail
- L'appui aux projets de la société
- L'information et du reporting
- La formation des employés

1.3.2 organisation de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines:

La DCG/RH est composée de :

- Un Directeur Exécutif RH, deux assistants, une cellule missions.
- La Direction Règlementation et Veille Sociale.
- La Direction Rémunération.
- La Direction Formation et Planification RH.
- La Direction Gestion Personnel Siège.
- La Direction Médecine et Hygiène au travail.
- La Direction Affaires Sociales.

- La Direction Communication et Relations Publics.
- Le Centre de Perfectionnement de l'Entreprise.
- l'Institut Algérien du Pétrole

1.3.3 Organisation de la Direction Formation et Planification Ressources Humaines :

La Direction Formation compose de trois départements :

- a) Département Gestion Prévisionnelle.
- b) Département Ingénierie de la Formation et Reporting.
- c) Département Gestion de la Formation Siège.

➤ Missions essentielles de la Direction Formation:

La direction formation a pour missions essentielles:

- L'élaboration de la politique et de la stratégie de formation en cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe Sonatrach et sa mise en œuvre.
- La mise en place du système de formation du Groupe Sonatrach et le contrôle de sa mise en œuvre.
- L'élaboration des règles et des procédures en matière de formation et leur actualisation en collaboration avec la Direction Règlementation et Veille Sociale.
- La définition et la codification des relations avec les instituts et les centres de formation du groupe.
- Le développement et la mise en œuvre, en collaboration avec les instituts et les centres de formation du Groupe, de programmes de formation et de perfectionnement.
- Le développement de relations avec les organismes de formation et universités nationaux et internationaux.
- La programmation de séminaires et leur organisation.
- Le suivi de l'application des règles et des procédures en matière de formation.
- Le suivi de la mise en œuvre du plan de formation de la société.
- La conduite de projets de formation à caractère stratégique.
- L'assistance aux structures de la société dans le domaine de la formation.
- Le reporting en matière de formation.

➤ Rôles et responsabilités de la Direction Formation :

- Elabore les outils d'évaluation: questionnaire évaluation à chaud et à froid et les grilles d'analyse y afférentes
- Communique les outils aux activités et DAPS
- Exploite les grilles d'analyse renseignées par les activités et DAPS pour les formations corporate (pilotees par la DEFOR)
- Finalise le bilan de l'action de formation pour les formations corporate (pilotees par la DEFOR)
- Émet les recommandations adéquates pour les formations corporate

Section 2 : méthodologie de l'enquête de terrain.

Notre démarche de recherche porte d'une part sur l'élaboration d'une étude qualitative, basée sur des entretiens avec les cadres supérieures de la direction RH de la Sonatrach, et d'autre part sur des questionnaires adressés aux employés des différents services.

2.1. La méthodologie de l'étude qualitative :

La recherche qualitative est « *une étude à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte, non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées* »¹

La recherche qualitative peut être effectuée à l'aide de plusieurs outils : les focus groups, l'observation, les tests projectifs, les entretiens etc.

Pour notre part nous avons choisi l'interview semi-directive à travers des entretiens téléphoniques individuels.

2.1.1 L'entretien :

« *L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense et qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée* »²

L'entretien est une interaction entre un chercheur et un détenteur d'information qui porte sur l'exploration d'un sujet donné afin d'obtenir des données essentiellement qualitative, pour cela l'enquêteur suit un guide d'entretien préalablement élaboré.

¹ OUACHERINE(H), manuel du cours « recherche marketing », 1^{ère} année master, EHEC Alger, 2012/2013

² THIETAR(R.A) : Méthodes de recherche en management, DUNOD, 2003, p235.

Chapitre III : L'analyse de l'apport de la formation lors d'un changement organisationnel dans l'entreprise

Afin de mener à bien nos entretiens semi-directifs nous avons jugé convenable d'élaborer un guide d'entretien. Ce dernier a permis à nos interlocuteurs d'avoir une marge de flexibilité et de liberté lors de leurs réponses à nos questions et ainsi confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

Nous avons divisé notre guide d'entretien en deux parties : une partie descriptive du profil du cadre interviewé et une autre axée sur le rôle de la formation dans l'accompagnement du changement organisationnel.

Nous avons choisi d'adresser le même guide d'entretien aux managers afin d'apporter une réponse complète à nos questionnements et pourquoi pas la généraliser.

2.1.2. Le choix des managers à interroger lors des entretiens :

Tableau N°03-01 : liste des cadres interviewés.

L'interviewé	Date	Durée
Cadre responsable au département Planification et formation	16/08/2020	10min
Cadre responsable au département Planification et formation	16/08/2020	9min
Cadre responsable département Planification et formation	16/08/2020	10min
Cadre responsable au département de gestion des cadres supérieurs	17/08/2020	10min
Cadre responsable au département de gestion des cadres supérieurs	17/08/2020	11min
Cadre responsable au département de gestion des cadres supérieurs	17/08/2020	8 min
Cadre responsable au département de gestion des carrières	18/08/2020	10min
Cadre responsable au département	18/08/2020	11min

Chapitre III : L'analyse de l'apport de la formation lors d'un changement organisationnel dans l'entreprise

de gestion des carrières		
Cadre responsable au département de gestion des carrières	18/08/2020	10min
Cadre responsable au département de gestion des carrières	18/08/2020	10min

Source : élaboré par nous-mêmes

La sélection des interviewés n'a pas été fondée sur une base fortuite nous avons essayé de choisir les cadres qui pourraient répondre au mieux à nos questionnements dans le but de garantir la pertinence des informations collectées à travers eux.

De ce fait la sélection s'est faite d'après le poste que chacun occupe au sein de l'entreprise, postes directement en relation avec notre sujet de recherche, ce qui fait de ces responsables sont les personnes les plus susceptibles de répondre au mieux à nos questions. Leur rôle consiste à aligner les compétences des équipes vers la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel.

Le nombre des personnes interviewés est de six (10) : trois (3) cadres du département planification et formation, trois (3) cadres du département de gestion des cadres supérieurs et quatre (4) cadres du département de gestion des carrières. Nous étions contraints de nous limiter à ce nombre à cause de la situation de chômage partiel qu'a connu le pays suite à la crise sanitaire engendrée par la COVID 19.

2.1.3 La déontologie de l'entretien :

Lors des entretiens qui se sont déroulés principalement par téléphone, nous avons tenu à respecter les points cités ci-dessous :

- Présentation de l'objet de notre étude avant d'entamer les questions.
- Lire les questions et les clarifier en cas de besoins.
- Respecter la confidentialité.
- Garder les notes des entretiens à notre niveau.
- Remercier chaleureusement nos interviewés.

2.1.4 La retranscription de l'entretien :

Entretien 01 : Mme B.D cadre supérieure au département de planification et formation.

- **Avez-vous déjà été confronté à une situation de changement durant votre parcours à la sonatrach ?**

Oui

- **Selon votre expérience, le personnel s'adapte-t-il facilement aux changements établis dans l'entreprise ?**

Alors oui et non, dans certaines situations le changement est plus facile pour les employés que d'autres.

- **Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour faciliter la transition de l'entreprise vers une situation de changement ?**

Faire en sorte de faire participer les employés au nouveau changement à travers des séances d'information et d'orientation.

- **Comment la formation peut être un levier du changement organisationnel ?**

Si elle est bien réalisée c'est-à-dire qu'elle répond aux besoins de la nouvelle démarche de l'entreprise et est appliquée par les employés.

- **Peut-on dire que la formation (seule) est suffisante comme moyen de facilitation du changement ?**

A mon avis, elle ne sera complète que si un système de suivi est mis en œuvre par l'entreprise.

Entretien 02 : Mme S.M cadre supérieure au département planification et formation

- **Avez-vous déjà été confronté à une situation de changement durant votre parcours à la Sonatrach ?**

Oui

- **Selon votre expérience, le personnel s'adapte-t-il facilement aux changements établis dans l'entreprise ?**

Selon les particularités caractéristiques de chaque personne.

- **Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour faciliter la transition de l'entreprise vers une situation de changement ?**

Chapitre III : L'analyse de l'apport de la formation lors d'un changement organisationnel dans l'entreprise

La structuration d'un programme de suivi : information, réunions, formation si besoin et l'implication des employés au processus du changement pour éviter les mouvements de résistance.

- **Comment la formation peut être un levier du changement organisationnel ?**

L'analyse des besoins en formation concernant le changement établi, et la structuration d'un programme de formation qui répond aux exigences du nouveau changement.

- **Peut-on dire que la formation (seule) est suffisante comme moyen de facilitation du changement ?**

Une formation bien planifiée et bien contrôlée est surtout adéquate au changement émis peut être à elle-même faciliter le processus du C.O

Entretien 03 : Mr R.F cadre supérieur du département de la formation et planification

- **Avez-vous déjà été confronté à une situation de changement durant votre parcours à la sonatrach ?**

Oui

- **Selon votre expérience, le personnel s'adapte-t-il facilement aux changements établis dans l'entreprise ?**

Oui, dans la majorité des cas que j'ai vus l'adaptation s'est faite sans trop de complications.

- **Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour faciliter la transition de l'entreprise vers une situation de changement ?**

La mise en place d'un système d'accompagnement des employés : conseil, formation, coachings...

- **Comment la formation peut être un levier du changement organisationnel ?**

Lorsqu'il y'a un engagement de la part des employés

- **Peut-on dire que la formation (seule) est suffisante comme moyen de facilitation du changement ?**

Non je pense qu'il faut qu'elle soit renforcée par une bonne communication, planification, contrôle ...

Entretien 04 : B.R responsable au département de gestion des cadres supérieurs

- **Avez-vous déjà été confronté à une situation de changement durant votre parcours à la sonatrach ?**

Oui

- **Selon votre expérience, le personnel s'adapte-t-il facilement aux changements établis dans l'entreprise ?**

Ça dépend du changement établi dans l'entreprise.

- **Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour faciliter la transition de l'entreprise vers une situation de changement ?**

Une bonne communication suivi d'un accompagnement des employés par les directeurs afin qu'ils puissent mener à bien leur nouvelle mission.

- **Comment la formation peut être un levier du changement organisationnel ?**

Lorsqu'elle est réalisée par des professionnelles sur mesure aux exigences de l'entreprise.

- **Peut-on dire que la formation (seule) est suffisante comme moyen de facilitation du changement ?**

Non elle n'est pas suffisante.

Entretien 05 : M.B responsable au département de gestion des cadres supérieurs

- **Avez-vous déjà été confronté à une situation de changement durant votre parcours à la sonatrach ?**

Oui

- **Selon votre expérience, le personnel s'adapte-t-il facilement aux changements établis dans l'entreprise ?**

Selon moi, l'adaptation au changement n'est jamais facile, elle nécessite un accompagnement par la DG

- **Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour faciliter la transition de l'entreprise vers une situation de changement ?**

Bien informer le personnel de la démarche à suivre, définir les tâches de chacun et organiser des formations si besoin.

- **Comment la formation peut être un levier du changement organisationnel ?**

Lorsqu'elle est bien planifiée, réalisée par des formateurs qualifiés et surtout lorsqu'elle répond aux besoins de l'entreprise

- **Peut-on dire que la formation (seule) est suffisante comme moyen de facilitation du changement ?**

Oui si le processus de contrôle est bien appliqué par la suite.

Entretien 06 : Mr M.A responsable au département de gestion des cadres supérieurs

- **Avez-vous déjà été confronté à une situation de changement durant votre parcours à la sonatrach ?**

Oui

- **Selon votre expérience, le personnel s'adapte-t-il facilement aux changements établis dans l'entreprise ?**

D'après mes 10 années d'expérience dans ce domaine, tous les changements nécessitent une période d'adaptation de la part des employés qui varie selon les caractéristiques de chacun

- **Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour faciliter la transition de l'entreprise vers une situation de changement ?**

Intégrer tous le personnel au processus de préparation de l'entreprise vers une nouvelle démarche

- **Comment la formation peut être un levier du changement organisationnel ?**

Elle permet aux employés d'acquérir les compétences nécessaires pour faire face au changement.

- **Peut-on dire que la formation (seule) est suffisante comme moyen de facilitation du changement ?**

C'est effectivement un levier au C.O mais si elle est exécutée de la bonne manière.

Entretien 07 : Mr T.B responsable au département de gestion des carrières

- **Avez-vous déjà été confronté à une situation de changement durant votre parcours à la sonatrach ?**

Oui

- **Selon votre expérience, le personnel s'adapte t il facilement aux changements établis dans l'entreprise ?**

Cela dépend de plusieurs facteurs entre autre le type de changement ainsi que la personnalité de chaque employé.

- **Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour faciliter la transition de l'entreprise vers une situation de changement ?**

L'organisation de coachings et de réunions.

- **Comment la formation peut être un levier du changement organisationnel ?**

En étant bien planifiée.

- **Peut-on dire que la formation (seule) est suffisante comme moyen de facilitation du changement ?**

Non seule elle n'est pas si efficace.

Entretien 08 : Mme L.F responsable au département de gestion des carrières

- **Avez-vous déjà été confronté à une situation de changement durant votre parcours à la sonatrach ?**

Oui

- **Selon votre expérience, le personnel s'adapte-t-il facilement aux changements établis dans l'entreprise ?**

Non souvent c'est difficile à gérer pour les employés s'il n'y a pas de suivi par la DG

- **Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour faciliter la transition de l'entreprise vers une situation de changement ?**

Réunions, affichages, sessions de formation ...

- **Peut-on dire que la formation (seule) est suffisante comme moyen de facilitation du changement ?**

Oui si elle est bien exécutée.

Entretien 09 : Mr S.A responsable au département de gestion des carrières.

- **Avez-vous déjà été confronté à une situation de changement durant votre parcours à la sonatrach ?**

Oui

- **Selon votre expérience, le personnel s'adapte-t-il facilement aux changements établis dans l'entreprise ?**

Dans certains cas l'adaptation est plus facile que dans d'autres.

- **Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour faciliter la transition de l'entreprise vers une situation de changement ?**

L'organisation d'ateliers de formation.

- **Comment la formation peut être un levier du changement organisationnel ?**

Si la formation est bien planifiée et contrôlée

- **Peut-on dire que la formation (seule) est suffisante comme moyen de facilitation du changement ?**

Pour moi, Oui si elle apporte des réponses aux besoins du changement.

Entretien 10 : Mme H.F responsable au département de gestion des carrières.

- **Avez-vous déjà été confronté à une situation de changement durant votre parcours à la sonatrach ?**

Oui

- **Selon votre expérience, le personnel s'adapte t il facilement aux changements établis dans l'entreprise ?**

Pour certaines personnes qui sont connues pour leurs flexibilité l'adaptation et quand même plus facile que pour d'autres.

- **Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour faciliter la transition de l'entreprise vers une situation de changement ?**

En général : la communication, la planification des étapes du changement

- **Comment la formation peut être un levier du changement organisationnel ?**

Je dirai qu'en étant adéquate aux besoins du nouveau changement de l'entreprise.

- **Peut-on dire que la formation (seule) est suffisante comme moyen de facilitation du changement ?**

La formation est certes un moyen très pertinent pour faciliter le processus du changement pour les employés mais elle doit quand même être accompagnée d'autres outils tels que la communication.

2.2. Présentation de l'étude quantitative :

2.2.1. Objectifs de l'étude :

Afin de compléter notre étude nous avons jugé opportun de mener une étude quantitative dans le but de mieux cerner le comportement des employés face aux changements organisationnel.

2.2.2. Méthodologie de l'étude :

Il s'agit d'une étude qui permet de comprendre et d'analyser le comportement et les motivations des individus au cours du changement organisationnel de l'entreprise. Pour mener à bien notre enquête nous avons opté pour le questionnaire.

A. Étude par questionnaire :

Le questionnaire reste l'outil le plus utilisé pour recueillir des informations quantitatives relatives à la population étudiée (les employés de la Sonatrach), il incorpore les questions à poser mais aussi les probabilités de réponses pour mieux diriger les répondants à aller dans le sens de l'étude établie.

La condition à ne pas négliger lors de la rédaction du questionnaire c'est de ne pas perdre de vue les objectifs finaux de l'étude. C'est pour cela que nous avons choisi cet outil.

Malheureusement, nous n'avons pas pu mener à terme l'étude quantitative de notre travail, car tous les employés de la Sonatrach ont été en chômage partiel pendant plusieurs mois, suite à la crise sanitaire engendrée par la COVID 19. Cependant, nous avons joint notre questionnaire en Annexes.

Section 03 : analyse et discussion des résultats de l'étude qualitative.

3.1. Synthèse des résultats de l'étude qualitative :

Question 1 :

Les cadres supérieurs interviewés affirment à l'unanimité avoir connu des situations de changement organisationnel.

Question 2 :

Cette question concernant l'adaptation du personnel aux changements organisationnels a mitigé les avis des cadres supérieurs.

Chapitre III : L'analyse de l'apport de la formation lors d'un changement organisationnel dans l'entreprise

L'adaptation au changement reste différente d'une personne à une autre selon leur degré de flexibilité. Elle dépend aussi des types de changements établis dans l'entreprise.

Question 3 :

Pour faciliter la transition vers une situation de changement, l'entreprise doit :

- Intégrer le personnel dans le processus de changement afin de faciliter leur adaptation et leur implication dans les nouvelles missions de l'entreprise.
- Mettre en place un système d'information pour tenir au courant les employés de toutes les décisions et les directions prises par l'entreprise
- Organiser des réunions, séminaires et de formations pour faciliter l'intégration des employés.
- Assurer une bonne communication avec les employés.

Question 4 :

La formation peut être un levier du changement organisationnel :

- Lorsqu'elle répond aux besoins en formation engendrés par le changement organisationnel.
- Lorsqu'elle est réalisée par des professionnels experts en la matière.
- Lorsqu'elle apporte aux employés des nouvelles compétences qui leur permettent de s'adapter au C.O
- Lorsqu'elle est suivie et contrôlée et surtout mise en application.

Question 5 :

Certains cadres vont jusqu'à affirmer que la formation si elle est bien exécutée peut à elle-même constituer un moyen pertinent pour la réussite du changement organisationnel. D'autres soulignent qu'elle doit être renforcée par un bon plan de communication et d'un suivi régulier pour pouvoir enfin d'atteindre la performance visée par l'entreprise.

3.2 Recommandations :

A travers les résultats obtenus lors de nos recherches et nos lectures, nous recommandons une nouvelle approche aux entreprises pour performer et améliorer leur programme de formation qui est l'introduction des universités d'entreprise au sein de leurs organismes.

3.2.1 Les universités d'entreprise :

LA PREMIÈRE UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE est celle de GENERAL MOTORS Il faut remonter à 1919 pour voir la création de la première Université d'Entreprise par General Motors à Flint dans le Michigan. L'entreprise a racheté une école formant des travailleurs pour l'industrie automobile. L'idée initiale des dirigeants de l'époque était de pouvoir à la fois structurer les processus de fabrication de l'entreprise et en faire des connaissances transmissibles mais également de construire une réputation d'excellence autour des savoir-faire de l'entreprise. Le General Motors Institute (GMI), a exclusivement formé des salariés de l'entreprise à l'ingénierie et au management jusqu'à ce qu'il devienne une université.¹

Définition des universités d'entreprise selon Didina GONZALEZ : *« les universités d'entreprise constituent pour les entreprises un lieu d'interconnexion des connaissances internes et externes et sont déterminantes pour développer les compétences, inspirer le changement et soutenir la compétitivité des entreprises. »*²

« Ce sont des structures à vocation stratégique plus importante que les centres de formation, car elles ont pour but le renforcement de la culture d'entreprise comme référentiel au sein de l'organisation par rapport aux autres cultures et sous-cultures existantes. La discussion permanente des différences entre les cultures et sous-cultures permet, par exemple, la mise en place plus facile des pratiques de transversalité des équipes, une tendance confirmée du management de nos jours. Outre une fonction identitaire, l'université interne est un espace de discussion, de veille stratégique et d'apprentissage appliqué à la réalité du quotidien et de l'entreprise » affirme la sociologue Virginia DRUMMOND dans son livre.³

Cette définition nous permet de constater que pour les entreprises ces universités internes permettent de :

- ✓ Favoriser les discussions et les Brain storming.

¹ <http://chaire.neoma-bs.fr>, consulté le 21/08/2020 à 23 :17

² www.focusrh.com, consulté le 21/08/2020 à 23 :24

³ V.DRUMMOND, « le management interculturel », 2017, GERESO Edition, France.p52

Chapitre III : L'analyse de l'apport de la formation lors d'un changement organisationnel dans l'entreprise

- ✓ S'actualiser en permanence avec l'environnement interne et externe.
- ✓ Apporter les réponses les plus appropriées aux spécificités de l'entreprise.

Et pourquoi pas, l'entreprise ayant opté pour l'université d'entreprise peut en faire un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises concurrentes.

Les universités d'entreprises restent des options valables pour les entreprises afin de rendre opérationnelles leurs connaissances. Néanmoins, elles ne sont pas exclusives.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre nous pouvons conclure que les ressources humaines sont le pilier de la réussite du changement organisationnel, néanmoins la formation reste un outil par excellence pour mener à bien le changement organisationnel.

Un changement doit impliquer l'ensemble des employés lors de son élaboration. ces derniers peuvent avoir recours à un programme de formation adéquat et en harmonie avec les besoins de l'entreprise.

Les universités d'entreprise constituent une option intéressante aux entreprises afin d'améliorer leurs compétences en temps et en lieu et ce pour une meilleure performance.

Le changement organisationnel est un processus permanent dans la vie des entreprises. Provoquer ou subir le changement nécessite une nouvelle réorganisation et structuration et aussi une nouvelle redéfinition de la stratégie globale de l'organisation, ce qui amène les leaders des entreprises et managers des organismes à s'impliquer au maximum dans le processus de changement.

La résistance au changement est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée. Les actions de gestion telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance.

L'objectif du changement organisationnel est d'accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement et de changer les modèles de comportements des salariés.

Le changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des personnes qui la composent. La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs capacités d'initiative et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste.

Il est très important, pour les organisations, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences qu'elles soient individuelles ou collectives et qu'elles jugent nécessaires à leur développement et à leur adaptation.

Les compétences permettent ainsi aux organisations d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de leur environnement. Cependant, l'impact du changement organisationnel sur l'évolution des compétences devient une question légitime, du fait qu'il est, d'une part, source d'apprentissage organisationnel et d'autre part, source de transformation de l'organisation de travail.

C'est pour le changement et par lui, que se façonnent les compétences humaines dans une entreprise. Par ailleurs, un changement peut avoir des répercussions positives ou

CONCLUSION GENERALE

négatives sur la structure des compétences. Il peut développer ou transformer les compétences, mais il peut aussi détruire certaines d'entre elles.

Vu le contexte environnemental turbulent et en perpétuelle mouvance, les entreprises doivent changer pour s'adapter. Aujourd'hui les dirigeants des organisations tentent de plus en plus de créer l'adhésion au changement par leurs membres et ainsi de mobiliser tous les acteurs lors de la mise en œuvre.

Le changement organisationnel constitue un processus de modifications durable et irréversible, et ce, qu'il soit une transformation complète, ou une simple adaptation. Il est donc nécessaire d'apprendre à bien le gérer

A travers les résultats de nos études qualitatives nous avons distingués que les ressources humaines si elles ne sont pas bien formées peuvent constituer un frein pour le changement organisationnel visé

Cependant si la formation est bien pilotée et apporte les solutions adéquates aux besoins du changement visé elle peut constituer un levier important au succès de ce dernier

Nous pouvons ainsi confirmer nos hypothèses de départ. Les résultats de notre cas pratique, nous permettent donc de répondre aux questions posées préalablement, et d'apporter une clarification à la problématique :

- La formation doit améliorer les compétences des employés.
- Elle doit répondre aux exigences du changement visé.
- Un contrôle et une mise en œuvre rigoureuse des acquis doivent être établis pour accompagner le changement.
- La flexibilité des RH doit être développée pour mieux faciliter le changement
- Les universités d'entreprises comme alternative aux organisations afin d'intégrer la formation au sein de l'entreprise. Ce dispositif lui permettra de garder les employés d'actualité, de faire des brainstormings, des coachings ... en temps voulu.

Les limites :

Notre principale limite durant l'élaboration de ce travail de recherche est la situation engendrée par la COVID19, qui nous a empêchés de poursuivre notre étude quantitative et de renforcer notre étude par la perception des employés sur le rôle de la formation dans la conduite du changement organisationnel.

CONCLUSION GENERALE

Cependant nous Nous avons pris énormément de plaisir à travailler sur ce thème par rapport à son actualité, son approche de l'individu..., et nous espérons très sincèrement que d'autres recherches viendront le compléter

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- Y. Réale et B. Dufour, 2007, « le DRH stratège : les nouveaux mix stratégique des ressources humaines »,p. 68
- BEAUDOIN, Pierre, la gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation, 1990, p .43
- REJEAN.G, Gestion de changement, S.éd, S.L, S.D, P. 2
- DUBOIS.C [et al], dictionnaire petit Larousse. S.éd, France, 1987, P.171
- FAUDRIAT.M, (2013). Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico-social, 2édition, Rennes : Ed. EHESP. p.17-18
- Hafsi, Taïeb et Bruno Fabi. 1997. Les fondements du changement stratégiques. Montréal, Editions Transcontinental,
- BLANCER, Lawrent, (1994). Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations. Sous la direction, de coté NICOLE, Lawrent Bélanquer Jocelyn jacques. Bruxelles : Gaetin Morin
- J.L Charron et S.Separi, Organisation et gestion de e'enterprise manual et applications. Paris (Francia). Dunod. 1998
- Calmé et al, « Introduction à la Gestion »,edition, Dunod
- A.S Damak, « La théorie des parties prenantes :théorie empirique ou normative », CREFIGE
- Grouard et Meston L'entreprise en mouvement Conduire et réussir le changement t . 3 édition .dunod.1998
- Demers, Christiane. 1999. <<De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui>>. *Gestion*, vol. 24, no 3, septembre
- Grouard, Benoit et Meston, Francis. 1998. *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussirle changement*. Dunod
- Johnson, Chalmers. 1966. *Revolutionary Change*. Boston, Massachusetts: Little, Brown, University Press,
- Dupuis, Jean-Pierre et André Kuzminski. 1998. *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Gaëtan Morin

- Lewin, Kurt. 1958. «Group Decision And Social Change». In *Reading In Social Psychology*, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley,
- Burnes, Bernard. 2004. «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future? », *Journal of Change Management*, vol. 4, no 4
- BRAEIL, Céline et SAVOIE, André, (1999).-comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.-Montréal : ED. Gestion-revus internationale de gestion, vole 24, no.33
- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003).-Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. -paris : Ed. DUNOD, p.113.
- SHIMON, L. [et al], psychologie du travail et comportement organisationnel, édition. Gaëtan Morin, 2002
- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard (1977). L'acteur et le système, édition Seuil. p.390
- HAFSI, Taib et DEMERS, Christiane,(1997). Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. Montréal : ED. Transcontinental
- COLOMBE, Pierre E , La mobilisation des ressources humaines dans le secteur public,Administration publique du Canada
- LADOUCEUR, Jean: Gestion efficace du personnel: principes et cas. Moncton, NR: Editions d'Acadie
- LADOUCEUR, Jean: Gestion efficace du personnel: principes et cas. Moncton, NR: Editions d'Acadie, 1993
- BÉLANGER, L.; PETIT, A.; BERGERON, J.L., « Gestion des ressources humaines. Une approche globale et intégrée », Chicoutimi, 1983
- BENEDETTI, « La dynamique de l'entreprise », Mondia Editeurs, Laval, 1986.
- C.P. Vincent, Des systèmes et des hommes, Les éditions d'Organisation, 1990,
- Ernst & Young: « Performance de la fonction RH: perspectives et approches opérationnelles », Novembre 2008
- ULRICH, D., W. BROCKBANK, A.K. YEUNG et D.G. LAKE. 1995, «Human Resource Competencies: An Empirical Assessment», *Human Resource Management*, vol. 34, no 4 (hiver)
- J.M.Peretti, 1998, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2eme Édition, Vuibert, paris

- Guy le BOTERF, Serge BARZUCCHETTI et FRANCINE Vincent, 1995, « Comment manager la qualité de la
 - Formation », Édition d'Organisation
 - P.CANDAU, 1987, « Audit social : Méthodes et technique pour management efficace », librairie Vuibert,
 - A.MEIGNANT, 1991 « manager la formation », Édition d'organisation, paris
 - Christophe Parmentier, 2008, « l'ingénierie de formation », Édition d'organisation,
 - Thierry ARDOUIN, 2003, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Édition DUNOD, paris,
- Jacques SOYER, 1998, « fonction formation », 2eme édition, nouvelle mise en page, Édition
 - Thierry Ardouin, Hervé Daguét, 2011/2012, « Guide pédagogique »,
 - Le Boterf GUY, 1990, « l'ingénierie et l'évaluation de la formation », paris, Édition d'Organisation,
 - Alain., « *manager la formation* », Paris ; éditions liaisons ; 2006
 - THIETAR(R.A) : Méthodes de recherche en management, DUNOD, 2003, p235
 - GUITTET A, Développé les compétences par une ingénierie de la formation, paris, ESF ; 2001
- LEBOTERF G. « *L'ingénierie et l'évaluation de la formation, édition d'organisation* » ,paris,1990

Theses

- OUACHERINE(H), manuel du cours « recherche marketing », 1^{ère} année master, EHEC Alger, 2012/2013
- BOUKRIF, Moussa.- *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes.*- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008,
- Cité par CAROLINE, Senay .La gestion des résistances au changement dans le processus de fusion municipale :. Mémoire de mestre, Université de Québec à Montréal : avril 2006

Articles

- Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. Le changement organisationnel: Théorie et pratique. Presse de l'Université du Québec
- Association Française de normalisation (AFNOR), 1992/1994, « Normes AFNOR de la formation professionnelle »,

Sites

- Cité par RICHARD, Soparnot (2013). Les effets des stratégies du changement organisationnel sur la résistance des individus. Paris. ED : ISEOR. P. 33. Disponible : URL : <http://www.cairn.info/revue-recherches-e-sciences>
- http://www. formations.philippeclazard.com/Quatre_etapes_principales-ingenierieformation (consulté le 18/07/2020 à 14h14)
- <http://chaire.neoma-bs.fr>, consulté le 21/06/2020 à 23 :17
- www.focusrh.com, consulté le 21/06/2020 à 23 :24

TABLE DES MATIERES

Chapitre I : le changement organisationnel

Section 01 : Généralités sur le changement	2
1.1 Définition du changement.....	2
1.2 L'organisation de l'entreprise.....	4
1.2.1 Définition de l'organisation.....	5
1.2.2 La nécessité de l'organisation.....	5
1.2.3 Les trois approches de l'organisation	6
1.3 Définition des caractéristiques de l'environnement de l'entreprise.....	8
1.3.1 Le macro environnement.....	8
1.3.2 Le micro environnement.....	9
Section 02 : le changement organisationnel	11
2.1 Définition du changement organisationnel.....	11
2.2 L'historique du changement organisationnel.....	12
2.3 Typologie du changement organisationnel	14
2.4 Le processus de changement.....	17
2.4.1 Le modèle de LEWIN.....	17
2.4.2 Le modèle de COLLERETTE ET AL.....	18
Section 03 : Généralités sur la résistance au changement	22
3.1 Définition de la résistance au changement.....	22
3.2 Les acteurs proactifs, passifs et opposants.....	23
3.3 Les formes passives de résistance au changement.....	25
3.3.1 Les formes individuelles.....	25
3.3.2 Les formes collectives de résistances au changement.....	26
3.4 Les causes et les conséquences de la résistance au changement.....	26
3.4.1 Les causes de résistance au changement.....	26
3.4.2 Les conséquences de la résistance au changement.....	31
Conclusion du chapitre	32

Chapitre II : la formation dans l'entreprise

Section 01 : la fonction RH dans l'entreprise.....	35
1.1 Définition de la fonction RH.....	35
1.2 La fonction RH, fonction de gestion et d'accompagnement du changement.....	36
1.2. L'importance du facteur humain dans l'entreprise.....	36
1.2.2 Etude sur les rôles des professionnels RH comme agent du changement.....	37
1.2.2.1 L'étude d'Ulrich	38
1.2.2.2 L'étude de Caldwell	41
Section 02 : l'activité de la formation.....	42
2.1 Définition de la formation.....	42
2.2 Evolution historique de la fonction formation.....	43
2.3 Les type de la formation.....	50
2.3.1 Adaptation.....	50
2.3.2 Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité	50
2.3.3 Mobilisation sur un projet de l'entreprise.....	51
Section 03 : L'ingénierie de la formation.....	51
3.1 Définition.....	51
3.2 La démarche de l'ingénierie de la formation.....	52
3.2.1 La phase d'investigation.....	53
3.2.1.1 identification et analyse des besoins de formation.....	53
3.2.1.2 La mise en place du plan de formation.....	56
3.2.2 La phase de la mise en œuvre de l'ingénierie de la formation.....	57
3.2.2.1 La réalisation du plan de formation.....	57
3.2.2.2 L'évaluation et ses objectifs.....	61
Conclusion du chapitre.....	62
Chapitre 03 : L'analyse de l'apport de la formation lors d'un changement organisationnel dans l'entreprise	
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	65
1.1 Présentation de la Sonatrach	65
1.2 Le développement historique de la Sonatrach	65
1.3 La fonction formation de la Sonatrach.....	67

1.3.1 La direction CORPORATE des ressources humaines.....	67
1.3.2 L'organisation de la direction coordination groupe RH.....	67
1.3.3 L'organisation de la direction formation et planification RH.....	68
Section 02 : méthodologie de l'enquête de terrain.....	69
2.1 La méthodologie de l'étude qualitative.....	69
2.1.1 L'entretien.....	69
2.1.2 Le choix des managers à interroger lors des entretiens.....	70
2.1.3 La déontologie de l'entretien.....	70
2.1.4 La retranscription de l'entretien.....	70
2.2 Présentation de l'étude quantitative.....	77
2.2.1 Objectifs de l'étude.....	77
2.2.2 Méthodologie de l'étude.....	77
Section 03 : Analyse et discussion des résultats de l'étude qualitative.....	78
3.1 Synthèse des résultats de l'étude qualitative.....	78
3.2 Recommandations	79
3.2.1 Les universités d'entreprise.....	80
Conclusion du chapitre.....	81
Conclusion Générale	82

Annexe

Questionnaire :

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin de cycle, moi AHFIR Mahdi étudiant à ESC Alger, je voudrais réaliser une étude à propos de l'apport de la formation dans l'accompagnement du changement organisationnel. Pour ce faire nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses me seront d'une grande utilité, je vous en remercie par avance.

1. Vous êtes ?

- Homme
- Femme

2. Votre tranche d'âge :

- Entre 25 et 35 ans
- Entre 35 et 45 ans
- Entre 45 et 55 ans
- plus de 55 ans

3. Vous occupez quel poste ?

4. Depuis combien de temps, occupez-vous ce poste ?

- Moins de 5 ans
- Entre 6 et 10 ans
- Entre 11 et 20 ans
-

5. Comment trouvez-vous la communication avec vos collaborateurs ?

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas satisfaisante

6. Avez-vous déjà vécu une situation de changement dans votre entreprise ?

Oui

Non

7. De quelle façon votre entreprise vous intègre-t-elle dans le processus de changement ?

- Par la communication
- Par la formation
- Par les réunions
- Autre :

8. Quels sont pour vous les obstacles rencontrés lors de changements organisationnels de votre entreprise ?

-
-
-
-

9. Trouvez-vous que les ressources humaines vous intègrent suffisamment dans la gestion des changements ?

Oui

Non

Si non que leur reprochez-vous ?

10. Quel genre de compétences, avez-vous acquis à travers votre expérience lors d'un changement organisationnel ?

Compétences linguistiques

Capacité d'ouverture et d'écoute

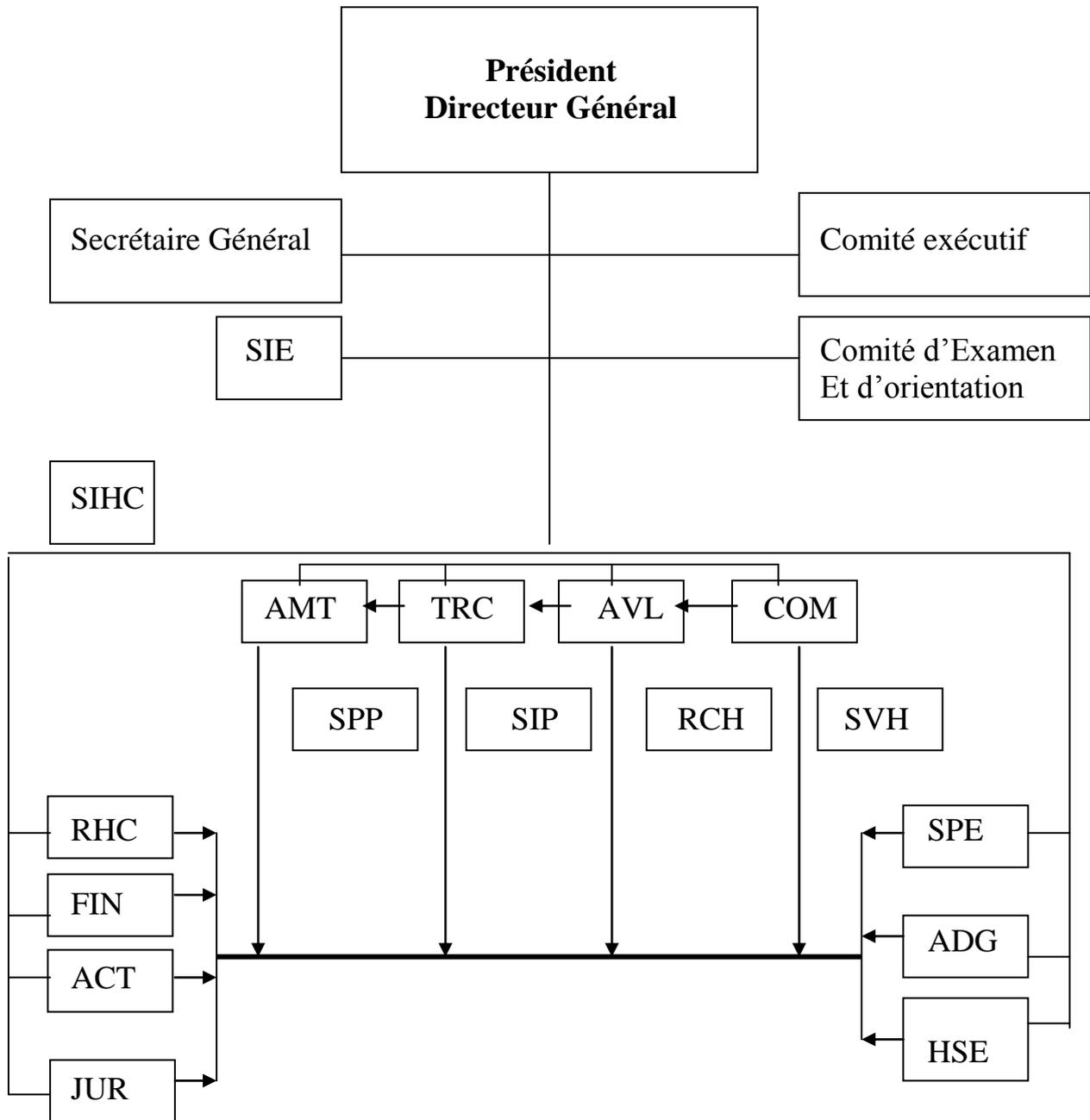
Tolérance à l'incertitude

Flexibilité

Autre...

11. Quelles sont vos suggestions/préconisations pour améliorer l'adaptation des employés aux changements de l'entreprise ?

Organigramme SONATRACH



Organigramme activité commercialisation

