

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Management et organisation d'entreprise**

**La formation comme levier de réussite**

**du changement organisationnel**

**Cas : SPA FADERCO**

**Elaboré par :**

**Taha Nour El Islem ATHMANI**

**Encadré par :**

**Pr. Omar HEMISSI**

**Lieu de stage : SPA FADERCO**

**Durée de stage : du 08/03/2022 au 19/04/2022**

**Année universitaire  
2021/2022**



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Management et organisation d'entreprise**

**La formation comme levier de réussite  
du changement organisationnel**

**Cas : SPA FADERCO**

**Elaboré par :**

**Taha Nour El Islem ATHMANI**

**Encadré par :**

**Pr. Omar HEMISSI**

**Lieu de stage : SPA FADERCO**

**Durée de stage : du 08/03/2022 au 19/04/2022**

**Année universitaire  
2021/2022**

## *Remerciements*

*En tout premier lieu, je remercie le bon dieu, le plus puissant, de m'avoir donné la force pour survivre, ainsi que l'audace pour dépasser toutes les difficultés.*

*Au terme de ce travail, je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude et mes remerciements à mon promoteur Mr. Omar HEMISSI pour son aide, ses bons conseils, ses encouragements et sa disponibilité.*

*Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury Pour l'intérêt qu'ils ont porté à cette recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir par leurs propositions.*

*Je présente mes sincères remerciements à tous mes enseignants durant mon cursus pour m'avoir transmis leur savoir.*

*Mes remerciements vont aussi à mes parents, mes sœurs et amis respectifs, pour m'avoir encouragé tout au long de ce travail*

# Dédicace

*Je dédie mon travail à ma douce et tendre maman qui a toujours été là pour moi.*

*À mon père qui m'a toujours poussé à aller plus loin.*

*À mes chères Grand parant, je tenais à vous rendre hommage et à insister sur vos valeurs dont je suis fière. J'ai de la chance d'être votre petit fils.*

*À Mes adorables sœurs **SABRINE, BOUCHRA** pour leurs dévouements, leurs compréhensions et leurs grandes tendresses.*

*À ma famille, en particulier ma tante Samira qui en plus de m'avoir encouragé, m'a consacré beaucoup de temps et de disponibilité.*

*À Mes frères que la vie ma donnée **SLAMANO TADJ-EDDINE, AKLO RAYEN, BENBOUTELOJA HOCHEM** et les frères **BOUCHATAL (ABDELOJALIL et ABDELALIM)** pour leurs précieux conseils et leurs support inconditionné.*

*À tous mes amis qui me sont chers (**ABDERAHMEN, AYMEN, MOHAMED, RAFIK, BADIS**).*

## Sommaire :

<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>II</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>III</b>
<b>Listes des annexes.....</b>	<b>IV</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>V</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre I : Cadre théorique du changement organisationnel.....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>Section 1 : concepts clés et définitions du changement organisationnelle.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 2 : Les leviers de réussite de la conduite du changement.....</b>	<b>16</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre II : La formation comme levier de réussite du changement.....</b>	<b>33</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 01 : la formation outil de développement des compétences.....</b>	<b>34</b>
<b>Section 02 : le rôle de la formation dans la conduite du changement Organisationnel...</b>	<b>48</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>58</b>
<b>Chapitre III : Cas pratique.....</b>	<b>60</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>60</b>
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>61</b>
<b>Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>70</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>86</b>
<b>Conclusion Général.....</b>	<b>88</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>a</b>
<b>Bibliographie.....</b>	
<b>Tables des matières.....</b>	

**Liste des tableaux :**

	<b>Intitulé des tableaux</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre I</b>	Tableau N°01 : l'historique du changement d'après DEMERS (1999)	07
	Tableau N°02 : types de changement après interaction des axes	11
	Tableau N°03 : les facteurs externe et sources des transformations majeures de l'environnement	14
	Tableau N04 : Formes de la résistance au changement	29
<b>Chapitre II</b>	Tableau N°05 : les outils de formation (les aides techniques).	44
<b>Chapitre III</b>	Tableau N°06 : Fiche technique	64
	Tableau N°07 : les interviews effectués à FADERCO	72

**Liste des figures :**

	<b>Intitulé des figures</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre I</b>	Figure N°01 : la matrice du changement	12
	Figure N°02 : Les dispositifs d'accompagnement.	23
<b>Chapitre II</b>	Figure N°03 : cycle de gestion de la formation	39
	Figure N°04 : Identification des besoins de formation	40
	Figure N°05 : Modèle de Kirkpatrick	46
<b>Chapitre III</b>	Figure N°06 : localisation de l'entreprise dans la mappe	62

**1. Liste de annexes :**

<b>N° de l'annexe</b>	<b>Intitulé de l'annexe</b>
<b>01</b>	Guide d'entretien
<b>02</b>	Organigramme « processus de formation »
<b>03</b>	Synthèse de la formation
<b>04</b>	Fiche d'évaluation à chaud
<b>05</b>	Fiche d'évaluation à froid
<b>06</b>	Tableau d'évaluation du changement

## **Résumé :**

Dans une période passée, le changement organisationnel était considéré comme une démarche volontariste voire même accidentel, par contre, maintenant et par conséquence des mutations continue de l'environnement il est devenu un cheminement obligatoire et naturel. Ainsi la conduite du changement organisationnel est un processus complexe et risqué et pour le réussir et surmonter les résistances au changement un ensemble de levier est mis en place, parmi ces leviers on retrouve la formation qui est considérée selon plusieurs auteurs et entreprises comme un levier indispensable dans le processus. Dans ce contexte, la formation est un processus visant à fournir aux ressources humaines des connaissances et des informations qui leurs permettent de suivre le rythme des changements et qui augmente leurs efficacités actuelles vers une meilleurs performance. L'objet de notre mémoire est de mettre la lumière sur le concept du changement organisationnel en premier lieu, ensuite, sur le rôle de la formation dans la réussite de ce dernier. Cette problématique nous paraît importante à traiter, vue que le changement organisationnel devient un projet nécessaire pour le bon fonctionnement des entreprises Algériennes. Dans ce sens, un cadre conceptuel et théorique a été mobilisé portant sur le concept du changement organisationnel et ses spécificités ainsi que le rôle important que joue la formation dans sa réussite. Ensuite, à travers des entretiens effectués avec certains responsables et employés au sein du SPA FADERCO nous avons effectué une étude exploratoire portant sur la vision et les pratique de l'entreprise en matière de formation et les orientations stratégiques qui ont poussé cette entreprise à effectuer un changement organisationnel ainsi que le rôle de la formation pour réussir ce changement. Les résultats ont démontré la nécessité d'effectuer un changement organisationnel au sein de l'entreprise et que la formation a un rôle primordial dans sa réussite.

**Mots clés :** Changement organisationnel, conduite du changement, leviers de la conduite du changement, la formation.

## **Abstract :**

In a past period, organizational change was considered like a voluntary or even accidental approach, on the other hand, now and as a result of continuous changes in the environment, it has become a compulsory and natural path. Thus, the conduct of organizational change is a complex and risky process and to succeed and overcome resistance to change a set of levers is put in place, among these levers we find training which is considered by several authors and companies as an essential lever in the process. In this context, training is a process aimed at providing human resources with knowledge and information that allows them to keep up with the pace of change and that increases their current efficiencies towards better performance. The purpose of our thesis is to shed light on the concept of organizational change in the first place, then on the role of training in its success. This issue seems important to us to deal with, given that organizational change becomes a necessary project for the proper functioning of Algerian companies. In this sense, a conceptual and theoretical framework has been mobilized on the concept of organizational change and its specificities as well as the important role that training plays in its success. Then, through interviews carried out with certain managers and employees in FADERCO SPA, we carried out an exploratory study relating to the vision and practices of the company in terms of training and the strategic orientations which prompted

this company to carry out a organizational change and the role of training in achieving this change. The results demonstrated the need for organizational change within the company and that training has a key role in its success.

**Key words:** organisational change, change management level, formation

# **Introduction Générale**

**Introduction :**

Avec l'évolution incessante de l'environnement en matière de technologie et d'innovation d'une part et la rude concurrence d'autre part, la notion de changement est devenue un leitmotiv permanent dans les discours des dirigeants de l'entreprise. Ces derniers le considèrent de plus en plus comme étant une des solutions à l'évolution de la technologie, des lois ou bien comme étant la dynamique nécessaire à toute entreprise.

Changer ou disparaître devient l'entête des discours managériaux, selon Brilman 2003 « le changement consiste à modifier la structure et l'organisation des entreprises pour les rendre plus réactives, plus flexibles, afin de mieux répondre aux attentes des clients ». <sup>1</sup>

L'évolution technologique, l'arrivée de nouveaux managers, l'apparition d'une nouvelle réglementation et plusieurs autres facteurs impactent à des degrés différents l'environnement de l'entreprise. Et pour faire face à cet environnement, l'entreprise doit mettre en place un plan définissant les actions de changement à projeter et les conduire pour garantir sa pérennité et améliorer sa compétitivité. Cependant, cet exercice indispensable reste à ce jour peu maîtrisé.

Selon AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) « la conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions de changement soient utiles et en relation avec l'organisation ». Selon les mêmes auteurs « la conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet » aussi « la conduite du changement permet de diagnostiquer la capacité de l'organisation à changer, et de déployer des leviers pour favoriser cette capacité ; à savoir : la communication, la formation et l'accompagnement ... » <sup>2</sup>.

La formation est considérée parmi les leviers les plus essentiels dans le processus de conduite du changement. Elle permet d'éviter une éventuelle résistance due à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle organisation ou de la nouvelle technique, de faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif mis en place et de les adapter aux nouvelles technologies acquises.

Cette formation peut s'effectuer de différentes manières, selon l'objectif des organisations ainsi que les stratégies de gestion des ressources et des compétences. En plus des formations diplômantes qui permettent aux organisations de positionner leurs ressources humaines dans des catégories et de formaliser leurs modes de rémunération, les formations constituent une démarche de plus en plus utilisée qui offre la possibilité de mieux adapter les profils des ressources humaines aux exigences imposées par les évolutions technologiques et managériales.

Les formations deviennent ainsi un outil d'une importance cruciale pour les organisations, au regard du rôle qu'elles exercent dans la réponse aux préoccupations d'adaptation et d'accompagnement des changements de l'environnement ainsi que ceux qui se produisent au sein des organisations. Ce sont des leviers qui contribuent activement à la mise en œuvre de

---

<sup>1</sup> Jean Brilman, « Meilleures Pratiques de Management » édition d'Organisation, collection des références, Paris 2003, page 15

<sup>2</sup> AUTISSIER.D et MOUTOT. J-M. « méthode de conduite du changement », DUNOD, Paris, 2013, page 12

## Introduction

---

la stratégie d'amélioration continue et adaptée des compétences et des qualifications pour permettre à l'organisation de se conformer continuellement aux évolutions de l'environnement.

Au regard de ce qui précède, plusieurs considérations à la fois théoriques et empiriques expliquent l'intérêt et la motivation à étudier ce sujet, dont notamment :

- Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur de la recherche en gestion particulièrement, comme dans d'autres domaines, il devient une préoccupation inhérente à l'activité d'une organisation. De ce fait, il engendre la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes.
- Comprendre le concept du changement nous rend capable d'analyser et maîtriser les facteurs de sa réussite et éviter les problèmes rencontrés dans le processus.
- La complexité de la conduite du changement en entreprise et les difficultés rencontrées dans chaque processus.
- L'importance que représente la formation dans la conduite du changement et comment elle peut être un facteur contribuant à sa réussite

### Objectifs et démarches :

Notre recherche vise comme objectif de comprendre le phénomène du changement, et sa conduite pour ensuite mettre l'accent sur la contribution de la formation comme levier d'accompagnement dans le processus du changement.

Identifier les problèmes rencontrés dans le processus de changement et le rôle de la formation dans la réussite d'un projet de changement dans l'entreprise SPA FADERCO

Pour ce faire, nous projetons de mener une recherche empirique au niveau de l'entreprise SPA FADERCO qui procède ou a déjà procédé à un changement organisationnel important et le rôle de la formation dans le processus de changement de cette entreprise.

L'encadrement au sein de SPA FADERCO par le responsable du développement RH, responsable de formation ainsi que le responsable de contrôle de gestion commerciale nous aidera ainsi à mieux comprendre le processus mis en place, les aspects organisationnels et logistiques pris en considération et les conditions de déroulement de ce processus pour ensuite apporter une appréciation objective sur l'impact de ce levier sur l'amélioration du processus de changement.

### Problématique et sous questions :

Notre problématique de recherche est principalement axée sur le rôle de la formation et son effet dans la conduite d'un projet de changement. Cette problématique tente ainsi de répondre à la question suivante :

**« Comment la formation contribue à la réussite d'un projet de changement dans l'entreprise « SPA FADERCO » ? ».**

## Introduction

---

### Sous questions :

- 1- Quelle est la réaction des salariés face à un projet de changement et quel est le processus mis en place par l'entreprise pour le conduire, tout en évitant les résistances ?
- 2- Comment impliquer ces salariés pour les amener à accepter le changement ?
- 3- Quel rôle peut jouer la formation qualifiante dans l'acceptation de ce dernier ? et quels sont les instruments à déployer pour que la formation qualifiante contribue à la réussite du processus de changement.

### Hypothèses :

Pour répondre à nos interrogations précédentes nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse principale :** SPA FADERCO est une entreprise qui a fait face à plusieurs changements organisationnels et pour réussir ces changements elle a eu recours à la formation comme levier principal.

### Hypothèses secondaires :

- 1- Une culture organisationnelle qui soutient le changement est considérée comme un outil fondamental pour éviter les résistances au changement au sein de SPA FADERCO.
- 2- La communication, la formation et l'accompagnement sont les leviers de la réussite du changement
- 3- Le changement sera accepté quand tous les employés se sentiront intégrés dans le processus et préparés à s'adapter à leurs nouvelles fonctions.
- 4- La formation est le levier le plus important qui permet à l'employé de se sentir en mesure d'affronter n'importe quel type de changement au sein de SPA FADERCO.

### Méthodologie de recherche :

Afin de répondre aux questions soulevées précédemment nous adopterons dans ce travail la méthode qualitative qui va nous permettre de connaître et comprendre le phénomène de la conduite du changement dans l'entreprise SPA FADERCO et le rôle que jouent les salariés. Cela nous permettra également d'acquérir les informations nécessaires pour analyser la fiabilité de nos hypothèses.

Toute analyse qualitative passe obligatoirement par une certaine forme de thématization et cela par la délimitation des thèmes.

Donc, pour alimenter nos entretiens semi-directif avec les membres de l'entreprise nous projetons aussi d'utiliser l'analyse thématique qui est une méthode d'analyse consistant à repérer dans des expressions verbales ou textuelle des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concret<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> MUCCHIELLI Alex « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et social » Edition ARMAND COLIN, Paris, 1996, P 259.

## Introduction

---

### Plan de travail :

Pour pouvoir répondre à l'ensemble des questions posées et dans un souci d'ordre méthodologique, nous avons décidé que notre travail allait s'articuler autour de trois (03) chapitres comme suit :

**Chapitre I :** notre premier chapitre traitera le cadre théorique du changement organisationnel en deux sections, dont la première est consacrée aux concepts clés et définitions du changement organisationnel ainsi que les types et les facteurs déclencheurs de ce dernier. La deuxième section sera dédiée au premier lieu au processus du conduite du changement, par la suite nous aborderons les leviers et les freins de ce processus.

**Chapitre II :** notre deuxième chapitre traitera la formation en deux sections, dont la première abordera la formation comme concept en se focalisant sur sa définition, ses types, son importance, ses objectifs et enfin son processus. Ensuite la deuxième l'abordera comme levier de réussite du changement organisationnel en démontrant l'impact du développement des compétences sur le changement organisationnel, l'importance de la formation dans le changement technologique, le rôle de la formation dans le renouvellement de la culture organisationnelle et la formation à la gestion globale de la qualité.

**Chapitre III :** dans notre dernier chapitre nous allons présenter l'entreprise qui nous a accueillis durant notre stage, ensuite nous allons étudier l'impact de la formation sur un projet de changement organisationnel effectué au sein de SPA FADERCO et faire une analyse des résultats et des suggestions.

**Chapitre I :**  
**Cadre théorique du**  
**changement**  
**organisationnel**

**Introduction :**

Le changement organisationnel est un phénomène qui est devenu à la fois courant et symptomatique de l'état d'un monde caractérisé par des mutations continues. Il est de plus en plus considéré comme une préoccupation majeure des dirigeants et sa conduite une de leurs principales responsabilités. Dans ce cadre de changement permanent, nombreux auteurs se sont penchés sur ce phénomène qui constitue la solution adéquate aux problèmes de l'adaptation des organisations à leur environnement, et un enjeu très important dans la vie des organisations.

Ce chapitre traite essentiellement du changement organisationnel dans sa globalité, pour examiner ensuite les recherches contenues dans la littérature sur les leviers de la conduite de changement.

Ce chapitre est structuré comme suit :

- **Section 1 :** concepts clés et définitions du changement organisationnel.
  - 1.1 Définitions des concepts de changement et de changement organisationnel.
  - 1.2 Genèse et évolution du concept de changement organisationnel.
  - 1.3 Les types du changement organisationnel.
  - 1.4 Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.
  
- **Section 2 :** leviers et freins du processus du changement.
  - 2.1 Les Processus du changement.
  - 2.2 Les leviers de la conduite du changement organisationnel.
  - 2.3 La résistance au changement.

## Section 1 : concepts clés et définitions du changement organisationnelle

Avant d'examiner et d'analyser les éléments constituant le cœur de notre travail, nous avons jugé évident de passer en revue le cadre conceptuel du changement organisationnel. Ainsi, notre première section portera sur la genèse et l'évolution historique de ce concept, les concepts corollaires et les définitions de principaux auteurs de la discipline, les types du changement organisationnel et enfin ses facteurs déclencheurs.

### 1.1 Définition des concepts :

Le concept du changement organisationnel a fait l'objet de plusieurs études, il a donc de nombreuses définitions. Mais avant de d'examiner ces définitions, nous allons étudier celles des concepts qui le composent.

- **L'organisation :**

Le terme organisation a été traité par plusieurs auteurs, et il existe un nombre important de ses définitions, nous en retiendrons trois qui nous paraissent les plus pertinentes.

Selon MINTZBERG (1982) une organisation est « toute activité organisée qui répond à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail »<sup>1</sup>.

Quant à TENEAU (année ?), il soutient que « L'organisation est une entreprise mais peut aussi être une communauté, une association, une division de l'Etat, etc. »<sup>2</sup>.

Aussi pour EDGAR (Année ?), « en sociologie des organisations, en théorie des organisations, en management, et en sciences de gestion, une organisation est « un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc. »<sup>3</sup>.

Donc d'après ces trois auteurs une organisation peut prendre plusieurs formes (entreprise, syndicat, division de l'état...etc.) qui regroupent un ensemble d'individus ayant le même objectif mais des connaissances et informations différentes.

- **Le changement :**

Le changement est un sujet vaste et il a donné naissance à une bibliographie importante. Notre étude va se focaliser sur les définitions qui vont nous être utiles dans notre recherche.

Tout d'abord le changement recouvre des phénomènes très différents par leurs amplitudes et leurs étendues, la différence et la spécificité de chaque entreprise fait que chaque changement est unique.

<sup>1</sup> MINTZBERG H. « structure et dynamique des organisations », Ed d'organisation, Paris, 1982. P15

<sup>2</sup> TENEAU G. « la résistance au changement organisationnel », Ed l'Harmattan, Paris, 2005. P21

<sup>3</sup> EDGAR Morin, « La nature de la nature », Ed Points, Paris, 2014, P 103-104.

Le changement est défini par Belanger comme « Le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »<sup>1</sup>

Certains auteurs ont défini le changement comme « Le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »<sup>2</sup>

Pour Hafsi Et Fabi (1997) « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un (stress) organisationnel »<sup>3</sup>.

François définit le changement comme « une modification substantielle et durable des stratégies des acteurs telles qu'elles s'expriment dans leur comportement quotidien »<sup>4</sup>.

Ainsi, nous constatons que la définition du changement diffère selon les auteurs mais la signification demeure la même.

Pour d'autres auteurs le changement est une « modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technique ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. Sans ceci, le travail de manager s'en trouverait simplifié, tout comme la planification, dans le contexte d'un lendemain identique au présent. La structuration se ferait sans peine grâce à un environnement dénué d'incertitude et n'exigeant pas d'adaptation particulière. Et rien ne serait plus simple que de prendre des décisions car tout résultat serait prévisible avec une grande exactitude.

Ainsi, la vie du manager serait détendue si seulement les concurrents ne commercialisent pas de nouveaux produits ou services, si les clients n'expriment pas de nouveaux besoins, si les lois demeurent inchangées, s'il n'y avait plus de progrès technologiques ou si les besoins du personnel n'évoluent pas... »<sup>5</sup>

Après avoir vu les nombreuses définitions des différents auteurs on peut dire que le changement est considéré comme un outil de gestion qui recouvre l'ensemble des mécanismes, permettant de transformer la société et les personnes en vue d'une meilleure adaptation aux évolutions de l'environnement.

- **Le changement organisationnel :**

En ce qui suit, nous voulons nous concentrer sur le concept du changement organisationnel. Car cela correspond mieux au type de changement sur lequel on travaille.

<sup>1</sup> BELANGER, Laurent, (1994). « Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations. » Montréal : Ed. Gaëtan Morin, p.357.

<sup>2</sup> COLLERETTE, Pierre et Gilles Delisle, Richard Perron (1997). « Le changement organisationnel : Théories et pratiques. » Québec : Ed. PADIE, p.20

<sup>3</sup> HAFSI et FABI, « fondements du changement stratégique », Ed Transcontinental, Montréal, 1997. P98

<sup>4</sup> FOUURIAT Michel, « Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico- sociaux », 2ème édition, EHESP, Rennes, 2013, P 17-18.

<sup>5</sup> ROBBINS Stephen, DECENZO David, GABILLIET Philippe, « Management : L'essentiel des concepts et des pratiques », 4ème édition, Pearson Education, Paris, 2008, P 190.

Compte tenu des différentes définitions, nous en retiendrons les définitions qui nous semble plus approprier dans le cadre de notre travail.

Selon COLLERETTE et AL le changement organisationnel est défini comme « 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 »<sup>1</sup>.

Pour MEIER et AL « Le changement est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations 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 »<sup>2</sup>.

Quant à GUILHON<sup>3</sup>, elle définit le changement organisationnel comme étant le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée.

Il est défini aussi par d'autre auteurs comme « tout changement touchant une composante fondamentale de ce qu'il est convenu d'appeler le cadre organisationnel (structure, culture, procédures, technologie ...etc. »<sup>4</sup>.

Et pour GROUARD et MESTON, le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »<sup>5</sup>.

A partir de ces définitions nous pouvons constater que le changement organisationnel est tout modification apportée à un système ou un sous-système de l'organisation, dont les éléments affectent les différents acteurs de cette dernière et qui permet le passage d'un état actuel a un état désiré.

- **La conduite du changement :**

Ainsi pour mieux structurer notre travail, il est nécessaire de comprendre la conduite du changement organisationnel.

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement organisationnel selon leurs recherches. Pour Autissier et Moutot il s'agit d'« un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet »<sup>6</sup>.

En ce qui concerne De Divonne « La conduite du changement désigne le pilotage du changement organisationnel : c'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un

<sup>1</sup> COLLERETTE, Pierre et AL, 1997, « Op ». Cit. p.20

<sup>2</sup> MEIER, Oliver et [et al], (2007). « Gestion de changement ». Paris : Ed. DUNOD, p.2.

<sup>3</sup> GUILHON Alice, « Le changement organisationnel est un apprentissage », Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre, 1998, P 98-107.

<sup>4</sup> BEC Jacques, GRONIER François, SINGERY Jacky, « La facilitation des changements organisationnels Méthodes, outils et modèles », Édition L'HARMATTAN, Paris, 2007, P 22

<sup>5</sup> GROUARD et MESTON, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Ed D'undo, 1998. P98

<sup>6</sup> AUTTISSIER.D et MOUTOT. J-M. « méthode de conduite du changement », DUNOD, Paris, 2013, page 13

problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite »<sup>1</sup>.

Ainsi on constate que la conduite de changement organisationnel est l'ensemble des opérations effectuées par une organisation pour s'adapter au changement et à la mutation de l'environnement.

Pour les auteurs cités précédemment, la conduite du changement intervient en réponse aux évolutions de l'environnement, à la fois sur les organisations et aussi sur les individus qui les composent. Donc parmi les objectifs de la conduite du changement la préparation des individus au changement, ensuite l'adhésion et enfin la participation des principaux acteurs de projet au processus du changement. Pour que cela soit possible il est nécessaire d'identifier les besoins et les attentes des acteurs d'une part, et d'identifier les facteurs qui pourraient menacer l'accomplissement de leurs missions d'autre part, pour ensuite proposer des actions de communication, formation et accompagnement pour réussir la démarche de conduite du changement et obtenir les meilleurs résultats.

## 1.2 Genèse et évolution du concept du changement organisationnel :

Le changement peut avoir plusieurs origines d'après RAYNAL « *l'environnement économique, technologique, culturel ou juridique. Il dépendra de sa nature mais également des contraintes, des pressions, des exigences, et aura des conséquences sur l'impact recherché* »<sup>2</sup>.

Dans ses recherches DEMERS divise le changement organisationnel en trois grandes périodes.

✓ La première période (période de croissance et d'adaptation progressive) : Elle débute après la fin de la seconde guerre mondiale, elle est caractérisée par une croissance et une stabilité économique. Le changement est vu comme une source de progrès grâce à l'environnement favorable et prévisible, et l'organisation était considérée comme un instrument contrôlable par ses dirigeants.

✓ La seconde période (transformation radicale) : Cette période commence dès le début des années 70, d'après DEMERS (1999)<sup>3</sup> c'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de société d'Etat aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité. Cette période est marquée par une concurrence acharnée notamment avec l'arrivée de la concurrence asiatique, mais aussi par les deux chocs pétroliers de 1970 et 1973, ce qui a mené à une récession économique et l'apparition de la théorie du développement durable qui est en opposition avec le changement organisationnel.

<sup>1</sup> De divonne (2005) page 5

<sup>2</sup> RAYNAL Serge, Le management par projet : approche stratégique de changement, Édition d'organisation, Paris, 1996, P 8

<sup>3</sup> 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 ». Paris : Ed. Gestion, vol. 24, n° 3, p. 131-139.

Le processus de changement intégré est radical et discontinu, il est mené par les dirigeants super héroïques ou des visionnaires.

✓ La troisième période (apprentissage et évolution) :

Cette période est caractérisée par un processus évolutif et d'apprentissage. Elle commence dans les années 80, d'après DEMERS (1999) le changement dans cette période est vu comme un processus d'apprentissage continu qui permet d'innover. Il ne s'agit pas seulement de s'adapter à l'environnement ou de répondre à des situations de crise, mais de créer l'avenir, grâce à des innovations qui permettent un renouvellement organisationnel. Ce nouveau concept de changement restitue le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent l'initiateur du changement à travers un projet utile à l'organisation.

**Tableau N°01 : l'historique du changement d'après DEMERS (1999)**

Les périodes	Le contexte Socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la 2 <sup>e</sup> guerre mondiale	Croissance et stabilité économique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Synonyme de progrès ;</li> <li>▪ De développement organisationnel ;</li> <li>▪ De croissance et D'adaptation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théorie de la croissance ;</li> <li>▪ De cycle de vie ;</li> <li>▪ De la contingence ;</li> <li>▪ Développement Organisationnel .</li> </ul>
2. Fin des Années 70	Récession et décroissance : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crise pétrolière 1973 ;</li> <li>▪ Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène Internationale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus discontinu et révolutionnaire.</li> <li>▪ Evénement dramatique,</li> <li>▪ Une crise de la vie de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approche de l'écologie des populations ;</li> <li>▪ Approche configurationnelle ;</li> <li>▪ Théorie culturelle et cognitive ;</li> <li>▪ Théorie de l'équilibre ponctué.</li> </ul>

3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crise de toute nature : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concurrence accrue</li> <li>▪ Précarisation de l'emploi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La seule chose prévisible</li> <li>▪ Une réalité ;</li> <li>▪ Un processus Continu d'apprentissage qui permet l'innovation ;</li> <li>▪ L'affaire de tous les membres de L'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théorie de l'apprentissage ;</li> <li>▪ Théories évolutionnistes ;</li> <li>▪ Théories de la complexité.</li> </ul>
--	--	--	--

**Source :** DEMERS, Christiane (1999). - De la gestion du changement a la capacité de changer. P133

### 1.3 Les types du changement organisationnel :

Malgré le fait que certains auteurs soutiennent qu'il est redondant d'aborder le changement organisationnel en termes de typologie. Il existe un grand nombre qui reconnaissent que la catégorisation de changement par type est un préalable à sa gestion et sa conduite.

Cela a engendré diverses typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prenons en compte les suivantes :

#### 1.3.1 Typologie des changements selon l'étendue

##### ❖ Le changement radical :

Plusieurs auteurs ont abordé le terme du changement radical comme étant, d'une part, la modification majeure, profonde ou généralisée équivalente à une rupture, et d'autre part, la modification des composantes principales de l'organisation sans modifier le système dans sa globalité (Barnett et Carroll (1995) ; Durieux et Vandangeon (1996) ; Hannan et Freeman, Mintzberg et al (1999) ; Old (1995) ; Romanelli et Tushman (1994))<sup>1</sup>.

DEMERS (1999) parle du changement radical comme « un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce »<sup>2</sup>.

Le changement radical est « un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée » (Soparnot, R, 2005) et peut surgir suite à de longues périodes de stabilité dans la configuration organisationnelle demeure inchangée. Il est une réponse volontaire et délibérée des dirigeants à une crise réelle ou anticipée (Demers 1999). Il est recommandé pour un environnement instable (Vas et Ingham 2004). Il change le système et déstabilise toute l'activité de l'entreprise dans laquelle il se produit (Guillon 1998). Il transforme complètement l'entreprise, ses

<sup>1</sup> HAMMOUTI Naouel, article « Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances », page 4

<sup>2</sup> DEMERS (1999), op.cit. P5

valeurs, ses règles et vise à métamorphoser le comportement des salariés (Soparnot 2005)<sup>1</sup>.

Ainsi un tel type de changement est nécessaire lorsqu'il faut briser l'inertie, minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés aux modifications de la configuration. Ce type est fréquent dans les situations de crise.

❖ **Le changement incrémental :**

Selon M Thibaud (2002) « le changement incrémental consiste à introduire de manière séquentielle des modifications sur la structure, les processus ainsi que les comportements sans changer l'essentiel de l'organisation et ses activités ». Quant à Lindblom (1959) il précise que « le processus décisionnel du changement suit une démarche continue à caractère itératif et incrémental. Et que l'étape de la décision du changement et celle de sa mise en œuvre sont indissociables »<sup>2</sup>.

Donc le changement incrémental est caractérisé par des transformations graduelles qui se produisent dans l'évolution normale des activités de l'organisation. Cela se produit dans un environnement stable comme dans un système complexe, l'impact sera difficile à prévoir, ses effets sont aléatoires et peuvent entraîner des changements majeurs à long terme, tout comme un plan de restructuration à grandes échelles peut n'aboutir à aucun changement réel de l'organisation.

❖ **L'apprentissage organisationnel :**

Le processus d'apprentissage organisationnel se met en place lors d'un changement de structures ou de compétences (Guilhon et Trepo 2001). Il accompagne les différentes phases du processus de changement (Guilhon 1998). Il s'appuie sur l'expérience indirecte collective et se nourrit d'une vision future. Pour Bernoux et Livian (1999) l'entreprise tout entière est un lieu d'apprentissage organisationnel. Elle se définit par l'apprentissage qu'elle met en œuvre et les routines qu'elle met en utilisation<sup>3</sup>. L'idée de l'apprentissage organisationnel correspond à la prise en compte de l'importance cruciale, à un moment où les marchés et les technologies sont présentés comme très évolutifs, d'une capacité à construire et à concevoir des compétences collectives.

Ainsi l'apprentissage d'un nouveau processus, de nouvelles règles ou de nouvelles méthodes de faire est un apprentissage organisationnel.

<sup>1</sup> BEN ABDALLAH Lotfi, BEN AMMAR-MAMLOUK Zeineb, « Changement organisationnel et évolution des compétences » disponible dans le site cairn [https:// www . cairn.info /revue -des -sciences -de-gestion -2007 - 4 - page - 133 .htm](https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm) » consulté le 23 mars 2022 à 15h44

<sup>2</sup> HAMMOUTI Naouel, op, cit, page 5.

<sup>3</sup> BEN ABDALLAH Lotfi, BEN AMMAR-MAMLOUK Zeineb, « Changement organisationnel et évolution des compétences » disponible dans le site cairn [https:// www . cairn.info /revue -des -sciences -de-gestion -2007 - 4 - page - 133 .htm](https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm) » consulté le 23 mars 2022 à 17h16

### 1.3.2 Types de changement selon l'origine de l'idée :

GROUARD et MESTON (1998) proposent deux types de changement selon l'origine de l'idée « ceux qui sont provoqués (volontaire) et ceux qui sont subis (imposé) »<sup>1</sup>.

- **Le changement volontaire (choisi) :**

Le changement organisationnel volontaire est initié par les dirigeants ou le leader. Comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de gestion participative. Dans ce cas, l'environnement peut avoir un rôle très significatif, que l'organisation a prévu et s'y est préparée. Comme il peut ne pas avoir d'influence dans le cas où l'on vise un but plus élevé ou une situation meilleure.<sup>2</sup>

Ainsi il est déterminé lorsque la performance de l'entreprise reste bonne, donc aucune action de redressement préalable n'est requise (les objectifs de l'entreprise correspondent aux attentes), la décision de changer est prise soit pour améliorer une situation, ou de prévoir que la situation pourrait s'aggraver.

- **Le changement imposé :**

Dans la majorité des cas il est le résultat de l'évolution brutale de l'environnement de l'entreprise, il génère une résistance répressive et se caractérise par une difficulté de gestion conduisant à la crise. Il est engagé tardivement et il devient la condition nécessaire à la survie de l'entreprise (ou la partie concernée). Il peut exister soit dans les entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernés est indispensable et cela dès le début du projet.

L'interaction des axes imposé/volontaire et radicale/incrémental donne naissance à quatre autres types de changement (voir tableau 2)

<sup>1</sup> GROUARD et MESTON, 1998, op.cit. P9

<sup>2</sup> DUTTON Jane, DUNCAN R. Derry, the creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, strategic management journal, vol, 8 N0 3, 1987, P 297- 295

Tableau N°02 : types de changement après interaction des axes

<b>PROGRESSIF (Incrémental)</b>	<b>Changement prescrit</b> Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc..)	<b>Changement construit</b> Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs représentent leur entreprise
<b>BRUTAL (Radical)</b>	<b>Changement de crise</b> Solution à un dysfonctionnement.	<b>Changement adaptatif</b> Transformation des pratiques de L'organisation
	<b>IMPOSE</b>	<b>VOLONTAIRE</b>

Source : CLAVEAU Nathalie et al. « Formes et ingénierie du changement stratégique », revue française de gestion N° 120 septembre – octobre 1998.

### 1.3.3 Typologie du changement basée sur l'intention

#### ❖ Le changement prescrit :

Ce type de changement définit une situation souhaitée par le leader et ses proches (hiérarchiquement). Les décisions à prendre sont de leur ressort et il n'est pas pris en considération l'avis de la base. Pour ce faire, la sensibilisation à l'idée du changement se fait sous forme d'annonce et les managers sont bien souvent obligés d'agir par imposition ou décret, tout en cherchant à réaliser un changement brutal dans le but de ne pas subir une résistance prolongée.<sup>1</sup>

On retient donc que c'est un changement imposé par la hiérarchie, décliné sous forme d'objectifs à atteindre, il est basé sur une vision claire induite par les comportements des autres acteurs.

#### ❖ Le changement construit :

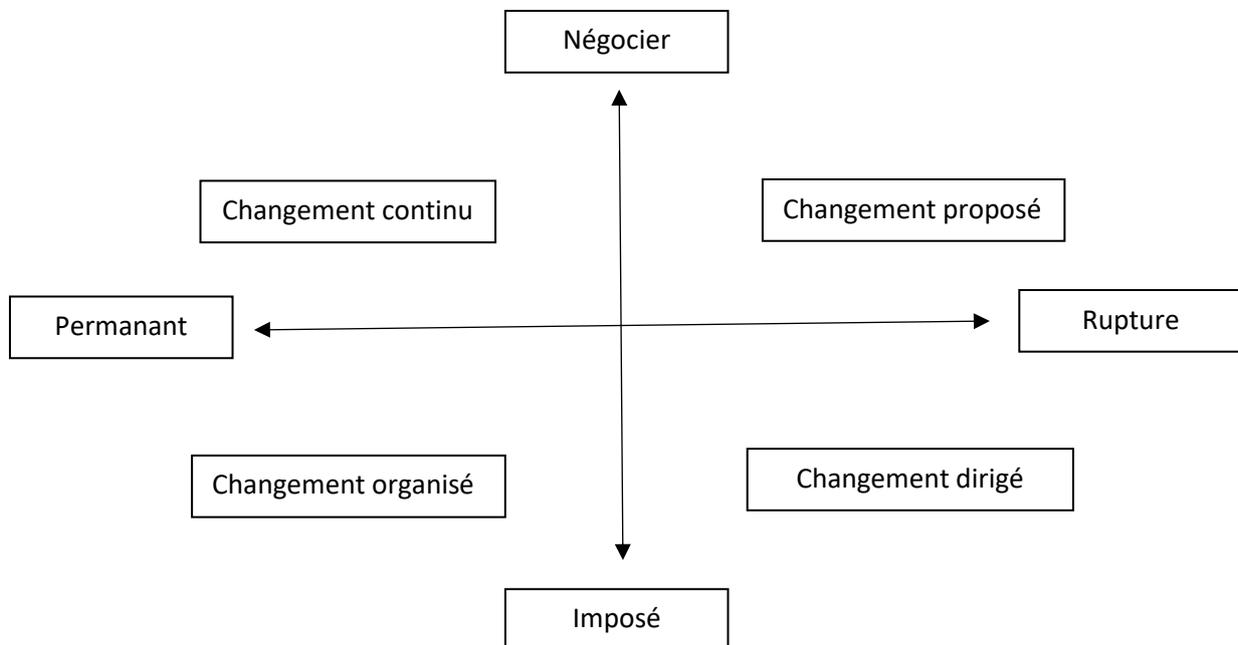
Le changement construit est un type complètement différent au changement prescrit. Il est mené par des acteurs en favorisant l'autonomie de celle-ci. Il fait référence à une vision floue qui se produit dans le cadre d'une procédure à suivre et un comportement attendu. Ce genre s'inscrit sous un processus de type sélection, variation et rétention. Il est issu de négociation entre les acteurs.

### 1.3.4 La matrice du changement basée sur l'intensité :

AUTTISIER propose de classer le changement selon une matrice à deux axes qui engendrent quatre types de changement organisationnel. Le premier axe se déploie entre rupture et changement permanent, et le deuxième est celui des contraintes, le changement est-il négociable ou imposé ?

<sup>1</sup> AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant, Édition DUNOD, Paris, 2012,45

Figure N°01 : la matrice du changement



**Source :** MOUTOT et AUTISSIER La matrice du changement, méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement pilotage, Ed DUNOD. 2013, p. 15

- **Le changement continu :**

Dans l'organisation, le changement continu s'effectue de manière non organisée, ou après des événements interne et/ou des implémentations associées à l'extérieure. Qui se déroule par l'application de processus graduels et continue, sans qu'il soit nécessaire d'envisager des changements rapides et fondamentaux.

Dans ce type, l'intérêt pour le projet grandit avec le désir d'agir et de faire face à des situations inattendues en s'appuyant sur les capacités des acteurs.

En effet, dans un processus de changement continue. Nous connaissant le point de départ, sans avoir une idée très précise de comment, quand et sur quoi on doit le mobiliser.

- **Le changement organisé :**

Vu l'autonomisation des collaborateurs et la non formalisation des plans opérationnels qui ne sont pas très claires, et les objectifs qui sont difficiles à quantifier. Le changement organisé donne non seulement aux collaborateurs la possibilité de s'exprimer, mais impose également des filtres qui permettent aux managers de sélectionner uniquement les changements qui répondent aux objectifs prédéfinis. Nous proposons une approche en quatre étapes :

- Définir clairement la problématique à résoudre
  - Passez en revue les solutions qui ont été essayées et qui ne fonctionnent pas
  - Définir clairement le changement qu'on souhaite réaliser
  - Mettre en œuvre et exécuter un projet pour effectuer le changement
- **Le changement dirigé :**  
Avec des contraintes de mise en œuvre strictes et une marge de négociation relativement faible, la direction donne en bref l'impulsion au changement. En raison de leurs natures radicales et à sens unique, les changements dirigés sont perçus comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer ses résultats à court terme.  
Les décisions peuvent être des changements d'activité, des changements d'objectifs stratégique afin de répondre à des situations en danger critique. Ce danger critique est donc utilisé pour justifier des changements radicaux en faveur de l'action, de la discussion et du compromis.
- **Le changement proposé :**  
Dans le cas de changement proposé, il intervient lorsque l'on procède à un changement qui doit être opéré dans l'organisation de l'entreprise. C'est aux cadres intermédiaires de mettre en œuvre la nouvelle orientation. Dans l'autre sens, quand ce sont les collaborateurs qui souhaitent imposer un changement, c'est aussi aux cadres intermédiaires de rendre les propositions plus innovantes et intéressante pour convaincre le top management.  
Le changement proposé est donc un processus long de négociation entre les différents acteurs de l'organisation.

#### 1.4 Les Facteurs du changement organisationnel :

Il existe plusieurs facteurs qui poussent l'entreprise à entreprendre un changement organisationnel. D'une part, pour saisir des opportunités et en tirer parti, et d'autre part, pour anticiper un problème ou en réponse à une menace ou un risque. Ces facteurs peuvent être internes ou externes.

Nous citerons les facteurs les plus pertinents dans ce qui suit :

- **Les facteurs internes :**
  - **Le changement des objectifs de l'entreprise :** tout changement partiel ou total qui vise les objectifs de l'entreprise conduit inévitablement à faire des changements dans l'organisation de cette dernière, que ce soit en créant des unités de travail pour répondre aux nouvelles exigences ou l'inverse (la fermeture d'une unité). Ce qui induit à utiliser des moyens humains, physiques ou financiers équivalents pour atteindre ses objectifs.
  - **La vision du dirigeant :** Est l'une des causes principales du changement dans les entreprises. Puisque le nouveau dirigeant apporte souvent un regard neuf, indépendant des contraintes héritées du passé. Il veut changer la situation existante afin de renfoncer son entreprise à travers la transformation du jeu concurrentiel en sa faveur. Il estime qu'il faut lancer de nouveaux produits,

améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités.<sup>1</sup>

- **Le comportement des employés** : tel que l'accroissement du taux d'absentéisme, les grèves, les turn over ou même un changement dans la culture des employés.
- **Le développement et la croissance de l'entreprise** : la croissance de l'entreprise et l'augmentation de ses activités provoque souvent des changements profonds et des problèmes majeurs en même temps, et pour les résoudre, l'entreprise doit multiplier les moyens existants.
- **Les facteurs externes** :  
 Dans la majorité des cas, ce sont les facteurs liés à l'environnement de l'entreprise. D'après GROUARD et MESTON, ils sont au nombre de six : le marché, les manœuvres de la concurrence, l'innovation technologique, l'évolution de la législation et la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin les évolutions de la société.  
 Quant à RONDEAU, il se concentre sur les quatre forces qui façonnent l'environnement de l'entreprise aujourd'hui, à savoir : les changements économiques, technologiques, sociaux et politiques comme le démontre le tableau suivant.

**Tableau N°03** : les facteurs externes et sources des transformations majeures de l'environnement

<p><b>1. Sources de nature économique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mondialisation des économies ;</li> <li>- Accroissement de la concurrence ;</li> <li>- Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir.</li> </ul>	<p><b>2. Sources de nature technologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation technologique (TIC) ;</li> <li>- Echanges de données (EDI, etc.) ;</li> <li>- Systèmes de gestion intégrés-ERP (ex SAP, PeopleSoft, etc.) ;</li> <li>- Gestion du savoir</li> </ul>
<p><b>3. Sources de nature politique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déréglementation des marchés ;</li> <li>- Précarité des structures de contrôle.</li> </ul>	<p><b>4. Sources de nature sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification de la main-d'œuvre ;</li> <li>- Déclin des traditions et de la hiérarchie ;</li> <li>- Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux</li> </ul>

**Source** : Extrait d'Alain Rondeau, Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. - Revue internationale de gestion, 1999, Vol, 24.

- **Le changement économique** : La force économique représente l'environnement de l'entreprise en ce qui concerne les changements qui contribuent à la décision sur la solidité et la pérennité du système économique

<sup>1</sup> GRAURAD.B et MESTO.F. Op cit, p12

général dans lequel l'entreprise exerce ses activités. Les changements économiques liés au phénomène de mondialisation obligent les entreprises à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le max de leur situation, d'autre part, elles sont une cause de pression pour les entreprises qui doivent contrôler les couts pour survivre.

- **Le changement technologique** : Il se reflète dans la numérisation des équipements et des machines, et la révolution de l'information qui apparaît à travers les technologies de l'information et de la communication et les différents systèmes d'information qui ne cesse de se développer qualifiant même cette époque d'ère de l'information. Par conséquent, les organisations sont dans l'obligation de procéder à des changements afin d'aligner les différentes activités de l'organisation et ses modes de travail avec les exigences technologiques de l'environnement et s'y adapter.
- **Le changement politique** : Il est caractérisé par l'implication accrue de l'Etat dans les activité sociale et économique. Ainsi l'environnement juridique réside dans le changement ou la modification des lois qui imposent des restrictions ou crée des opportunités, comme les changements dans la politique monétaire et budgétaire, ou des changements politiques sur le plan national ou international qui affectent les accords économiques surtout avec les pays qui représentent un marché ciblé ou qui commercialisent un produit similaire (concurrent), ou encore promulguer de nouvelles lois (droit du travail, droit de sécurité sociale, impôts ...).
- **Le changement social** : le développement de la société (changement dans la culture, les coutumes et les traditions...) et l'avancée de nouvelles technologies ont obligé les organisations à s'adapter ainsi à changer.
- **La concurrence** : les actions de la concurrence sont un facteur très important qui conduit les entreprises à changer car ces mouvements mettent en cause la position de l'entreprise dans son marché. Le changement du canal de distribution, le lancement d'un nouveau produit, l'amélioration des méthodes de production ou la modification des prix sont des actions qui obligent l'entreprise à réagir si elle cherche à garder sa position, donc les entreprises réagissent immédiatement pour répondre à cette menace par des actions de changement.

En conclusion, dans la majorité des cas, les changements n'ont pas un facteur unique. Ils sont généralement le résultat du regroupement de facteurs externes et internes.

## Section 2 : leviers et freins du processus du changement.

La deuxième section, a pour principal objet de décrire et d'analyser le processus de la conduite du changement organisationnel (les modèles les plus pertinents), ainsi que les leviers de réussite de ce processus.

### 2.1 Le processus du changement organisationnel :

Le processus du changement organisationnel a toujours fasciné les théoriciens. Au fil du temps, de nombreuses façons de le concevoir et de l'étudier se sont développées.<sup>1</sup>

L'accomplissement d'un projet de changement est long et suscite d'inévitables résistances. Pour effectuer ce parcours dans les meilleures conditions, il est utile d'avoir un canevas pour conduire l'action. Le processus de changement ne se limite pas à une procédure rationnelle, il comprend aussi la prise en compte et le traitement des phénomènes socio-émotifs (anxiété, agressivité, conflit) qui sont inhérents à la vie des groupes.<sup>2</sup>

Dans cette section, nous allons présenter les modèles les plus pertinents (le modèle de Lewin, le modèle de Collerette (1997) et enfin celui de Kotter (2000)).

#### 2.1.1 Le modèle de Kurt LEWIN :

Le modèle de LEWIN connu aussi sous le nom de la théorie du gel est un classique qu'on trouve dans la majorité des ouvrages sur le changement organisationnel. Dans son modèle le processus de changement commence par une étape de suspension des attitudes existantes. Pour lui, le stress et l'outil utilisé pour déclencher le changement en exprimant l'insatisfaction sur l'état actuel. Ensuite, l'engagement des collaborateurs à apprendre des nouvelles méthodes et comportements vient automatiquement. Enfin, l'étape du regel ou les collaborateurs s'adaptent et adoptent des nouveaux comportements dont le changement est intégré de façon spontanée.

- ✓ **Le dégel ou la dé cristallisation :** Cette première phase du processus correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles et à la création d'une motivation à changer. Cette ouverture dans le système agit comme un déclencheur du changement. Cette période se caractérise par la remise en question de ses perceptions, ses habitudes et ses comportements. De ce déséquilibre naît l'ouverture et le dynamisme nécessaires à l'apprentissage de nouvelles conduites. En fait, on parle souvent ici de créer de l'insatisfaction autour de la situation initiale en vue de provoquer ce déséquilibre du champ psychologique chez l'individu. Les mécanismes qui interviennent sont d'abord l'inconfort puis la culpabilité et l'anxiété, et la création d'une certaine sécurité psychologique pour apprendre. Il faut en fait la conscience d'un malaise ou du besoin de changer et désapprendre les comportements actuels au profit d'autres comportements.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> HAMMOUTI Naouel, op, cit, page 3.

<sup>2</sup> GILBERT. P, « Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines », éd ESF, PARIS, 1988, p. 46-47.

<sup>3</sup> Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON, « Op.Cit». P20

- ✓ **Le changement ou la transition :** à la fin de la première phase un sentiment d'urgence est créé, et grâce à ce sentiment les acteurs sont prêts au changement et à la nouveauté.

Dans la deuxième phase on s'initie à de nouveaux modes de fonctionnement. On expérimente de nouvelles façons de faire les choses. Les mécanismes psychologiques en jeu sont l'identification à de nouveaux modèles et l'intériorisation des nouveaux comportements. Le succès du déplacement se mesure par la qualité de la restructuration cognitive, permettant de voir les choses autrement.<sup>1</sup>

- ✓ **Le regel ou la recristallisation :** cette phase se résume à intégrer de nouvelles méthodes et habitudes dans le travail. Elle consiste à rendre permanent un nouveau champ de force et stabiliser le nouvel équilibre atteint. Le changement devient permanent et fera partie du quotidien. Les mécanismes qui encouragent la cristallisation sont l'opportunité d'intégrer les comportements et de se les faire confirmer

- **Le modèle de COLLERETTE :**

Le modèle proposé par COLLERETTE 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 »<sup>2</sup>.

- 1) **L'éveil :** cette étape sollicite à prendre en compte l'avis des collaborateurs sur le changement confronté. Plus les collaborateurs sont d'accord, plus ils ont qualifié des déclencheurs du projet.
- 2) **Désintégrations :** à cet égard, ils apprennent quelques attitudes mais le sentiment de peur de l'inconnu d'hésité est encore présent.
- 3) **Reconstruction :** dans cette étape, ils interagissent en parallèle avec le changement adopté afin de maîtriser ce qui est présent.
- 4) **Intégration :** cette dernière étape, ils fonctionnent d'une façon naturelle les nouveaux comportements, les nouvelles attitudes ont substitué les anciennes.<sup>3</sup>

- **Le modèle de KOTTER :**

KOTTER (2000) propose un modèle en trois étapes, chaque étape est subdivisée en sous étapes présenter en ce qui suit :

<sup>1</sup> GESTION DU CHANGEMENT- Ecole universitaire du management IAE LILLE- « [https://modules-iae.univ-lille.fr/M14/cours/co/chap2\\_01.html](https://modules-iae.univ-lille.fr/M14/cours/co/chap2_01.html) » – consulté le 28 mars à 2h00

<sup>2</sup> COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 25

<sup>3</sup> D.REZIGA AMINA – article « Le changement organisationnel au regard d'une installation d'un système de la GPEC » - 2020 – page 7

- 1) **Créer un climat pour le changement** : d'une façon générale, cette étape consiste à créer un climat favorable pour le changement adopté. Selon Kotter cette étape est répartie comme suit :
  - a. Susciter un sentiment d'urgence : cette étape, nous renvoie à penser sur les sources du changement qui font déclencher des signes urgentes pour changer. Nous pouvons dire que le changement est volontaire.
  - b. Constituer un noyau dur : elle consiste à généraliser le plus possible l'acte à changer. Dans ce cas, le leader crée une atmosphère de confiance et de communication.
  - c. Développer une vision : la décision à changer doit être directive, claire et atteignable.
- 2) **Engager l'ensemble de l'organisation** :
  - a. Communiquer la vision : la communication doit être présente au bout de l'intégration du projet pour soutenir la compréhension et enlever les interrogations.
  - b. Donner des moyens d'action : l'organisation doit mettre en place des acteurs suffisants pour piloter le projet
  - c. Définir des objectifs intermédiaires : au moment où le processus du changement se dure, il faut fixer des sous objectifs afin de garder la motivation des collaborateurs
- 3) **Maintenir et mettre en œuvre le changement**
  - a) Consolider les progrès et demander plus : avant de concevoir que le changement est réussi, il faut assurer la dernière étape.
  - b) Institutionnaliser la nouvelle approche : changement doit cibler les habitudes et les comportements afin d'éviter toute action de relâchement (Mahboub).<sup>1</sup>

## 2.2 Les leviers de réussite de la conduite du changement :

Le changement n'est pas seulement un beau discours du leader utilisant des phrases comme nous devons changer ou disparaître ou le changement représente notre avenir. Mais l'obligation de donner aux acteurs le renforcement et les moyens pour le mener à bonne fin.

Le renforcement est une contingence comportementale qui accroît la fréquence d'une conduite donnée à laquelle il succède. D'un côté, positif ou négatif, le renforcement augmente toujours la fréquence du comportement du salarié. De l'autre, l'omission et la sanction la réduisent toujours.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> D.REZIGA AMINA – op – cit – page 8

<sup>2</sup>Hellriegel, D, Slocum, J.W et Woodman, R.W ; (1997) Management des Organisations, De Boeck, Paris, Bruxelles, P 187

Donc pour réussir une démarche de conduite de changement il est nécessaire de s'appuyer sur plusieurs leviers complémentaires. D'après AUTISSIER et MOUTOT, pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement.<sup>1</sup> Aussi, il apparaît nécessaire d'ajouter la culture organisationnelle comme quatrième levier à cause de l'impact important qu'il a dans l'organisation.

### 2.2.1 La communication :

Pour donner une chance au changement de réussir et minimiser ces résistances, il faut assurer l'adhésion du maximum d'acteurs dans le processus du changement. Pour cela, les initiateurs du changement doivent introduire dans leur projet de conduite de changement, un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle de changement. Ils doivent aussi faire comprendre aux acteurs de l'organisation les enjeux, les étapes, les échéances du changement, le risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement.<sup>2</sup>

Comme l'explique P. KOTTER aussi : « qu'il faut toujours communiquer sur la vision et les stratégies du changement, et de veiller à ce que le noyau dur soit le premier à donner l'exemple. Il avance deux facteurs qu'il estime fondamentaux pour galvaniser les troupes : la crédibilité et la massivité des communications ».<sup>3</sup>

La communication selon THIERRY et WESTPHALEN est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement.<sup>4</sup>

De sa part Claude ROY la définit comme étant un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit. Parler, écouter, comprendre, réagir... constituent les différents moments de ce processus. La communication permet aux partenaires de se connaître, d'établir une relation entre eux. Cela peut entraîner des modifications d'attitude et de comportement.<sup>5</sup>

Quant à ROMELAR, il explique que quand un acteur, de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses collaborateurs et à ses services, la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », ED. Dunod, Paris, 2003. P 120.

<sup>2</sup> BOUKRIF Moussa, « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes ». F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, présentée et soutenue à l'université de Bejaia, page 92

<sup>3</sup> Kotter ; J.P, (2000) Conduire le changement, huit causes d'échec, in HBR, collection thématique sur le changement, ed° d'Organisation, Paris, page 13

<sup>4</sup> THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène, Communicator : toute la communication d'entreprise, Édition Dunod, Paris, 2012, P 13.

<sup>5</sup> ROY, Claude, in Communication, Bidon, tolérance, 12 juin, 1995, p.29.

<sup>6</sup> ROMILAR, P. (1997). « Changement d'organisation et Ressources Humaines » - Paris : Ed. Economica, p. 308.

Donc selon lui la communication n'est pas seulement la diffusion du changement elle est au cœur de processus est c'est une obligation pour le réussir.

Ainsi la communication en entreprise est plus qu'un désir de transmettre une idée ou un message à un public. C'est le processus d'écoute et d'envois d'un message et de signes définis par l'organisation pour les différentes parties prenantes.

AUTISSIER et MOUTOT<sup>1</sup> définissent un processus de communication à trois séquences :

- La première phase : correspond à une étape de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit être à ce niveau peu technique, se centrant plus sur les objectifs du projet de changement, ses enjeux et ses grandes étapes. Ensuite, la communication doit permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés. En outre, il faut tenter de répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes.
- La deuxième phase : Elle correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important car si elle réussit, la position des acteurs envers le changement sera davantage positive. La communication permet, donc de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs.
- La troisième phase : Elle traduit une communication qui intervient à la fin du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, de comportement et de modes de raisonnement. De plus, selon ces deux auteurs, le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que : la documentation qui représente la traçabilité de ce qui se fait dans l'organisation en période de changement, les affiches qui permettent de sensibiliser les acteurs en attirant leur attention d'une manière récurrente et enfin, les réunions qui sont propices à établir une communication efficiente et une bonne coordination entre les acteurs.

Le processus de conduite du changement a donc, à sa disposition, différents outils de communication : Dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un "mix com." (Le bon message, au bon moment avec le bon média).<sup>2</sup>

#### **Les outils de la communication :**

- **Le téléphone :** De plus en plus supplanté par les messageries électroniques, le téléphone est un acteur omniprésent dans une entreprise :

<sup>1</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op.cit. p. 124-128.

<sup>2</sup> Idem.

quand le téléphone est coupé, une entreprise s'arrête ! Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendant (ligne ouverte aux questions du personnel), latéral ou descendante (réunion par téléphone).<sup>1</sup>

- **La documentation** : L'aspect matériel du document a son importance : c'est un vecteur de communication. Un papier à lettres bon marché (léger, transparent), une mise en page archaïque, une manipulation difficile (papier-chiffon qui se froisse, se déchire) donneront une bien piètre image de votre entreprise.<sup>2</sup>
- **Les affiches** : Placées dans des espaces très fréquentés de l'entreprise (Hall, cantine, salle de repos, espace de détente...), les affiches sont utiles pour apporter de l'effet à une annonce dont le contenu doit être retrouvé par la suite sur d'autres canaux (mails, intranet...). À ne pas omettre : les coordonnées du référent à cette information qui pourrait apporter des renseignements complémentaires mais aussi une mise en page claire et attractive.<sup>3</sup>
- **Internet** : La communication par internet permet des échanges d'informations sous des formats différents (textes, sons, vidéos, images) au travers d'outils spécifiques. Ces outils de communication permettent la création de liens et favorisent la communication instantanée quel que soit l'heure, le lieu. Internet favorise aussi la communication simultanée entre plusieurs internautes et devient un outil puissant pour le marketing.<sup>4</sup>
- **Le mail** : Si le courrier électronique s'est imposé en 10 ans comme l'outil de travail dominant dans les entreprises, il est aujourd'hui devenu le principal ingrédient de la surcharge informationnelle ressentie par les managers.<sup>5</sup>
- **Les réunions** : Dans les entreprises, les réunions se suivent et ne se ressemblent pas : réunion plénière, assemblée générale, réunion de service, groupe de réflexion, conférence, cercle de qualité, etc. elles apportent le meilleur comme le pire. le meilleur, si elles sont limitées en fréquence et préparées dans leur contenu. Le pire, si elles sont nombreuses et anarchiques. <sup>6</sup>

<sup>1</sup> THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène. Op.cit. P 2

<sup>2</sup> Ibid. P 114.

<sup>3</sup> Document disponible sur le site internet : <http://e-magazine.lamy.fr/actualites/detail/90123/la-communication-interne-7-outils-incontournables.html>, consulté : 31/03/2022, à 15h00.

<sup>4</sup> Document disponible sur le site internet : <https://www.Strategies.fr/communication-internet.html>.

<sup>5</sup> THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène. Op.cit. P194

<sup>6</sup> Ibid. P 276.

Ainsi, la formation a un rôle très important dans le processus de conduite du changement. Et pour sa réussite elle doit remplir au moins six objectifs<sup>1</sup> :

1. Faire connaître la vision à tous les acteurs concernés.
2. Informer sur le déroulement du processus.
3. Rassurer sur le bienfondé du changement et sur la cohérence de la démarche adoptée (mettre tout particulièrement l'accent sur les bénéfices et les améliorations attendus).
4. Valoriser les efforts faits par les acteurs pour concrétiser le changement.
5. Aider à anticiper et à résoudre les difficultés.
6. Diffuser les nouvelles règles de comportement qui soutiennent le changement.

### 2.2.2 La participation et l'accompagnement (le coaching) :

De nombreux auteurs lient la participation et l'accompagnement au processus d'apprentissage. Mais les deux supports ont des caractéristiques spécifiques qui les distinguent et les hissent au rang de levier indispensable à la mise en œuvre d'un processus du changement organisationnel.

Participer ou faire participer ? Chacune des deux actions ayant un rôle fondateur dans l'implication et l'adhésion, la participation est le point d'entrée d'une dynamique des acteurs dans un processus de changement. Il s'agit dans les faits d'offrir aux acteurs la possibilité d'apporter leurs idées, de faire part de leurs craintes et de contribuer aux choix de la solution finale. Pour cela, il est communément admis que<sup>2</sup> :

- Plus la participation est forte, plus le processus de changement peut capitaliser sur la mine d'expérience et d'idées que représente chaque acteur et donc plus la solution finale sera performante puisqu'elle tirera partie de la force de proposition que représente chaque membre.

- La participation assure l'adhésion : la solution finalement retenue appartient aux participants et ne génère pas les résistances suscitées par une solution imposée. A son tour, cette adhésion facilite la mise en œuvre de la solution, les salariés étant effectivement plus motivés et enthousiastes pour mettre en place les idées qu'ils partagent et cela d'autant plus qu'ils ont contribué à les développer et à les formaliser.

Mais il arrive que cette participation ne soit pas la solution idoine dans certains processus de changement. Ceci est le cas lorsque le projet englobe des méthodes, des mécanismes et des procédures qui nécessitent un certain temps d'apprentissage, sous le regard d'un « expert » susceptible d'assurer la mission d'accompagnement,

<sup>1</sup> Omar HEMISSI, « Déterminants, Leviers et Supports de Conduite du Processus de Changement Organisationnel Cas d'un Etablissement de Service Public », 2014, page195.

<sup>2</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op.cit. PP 61-66

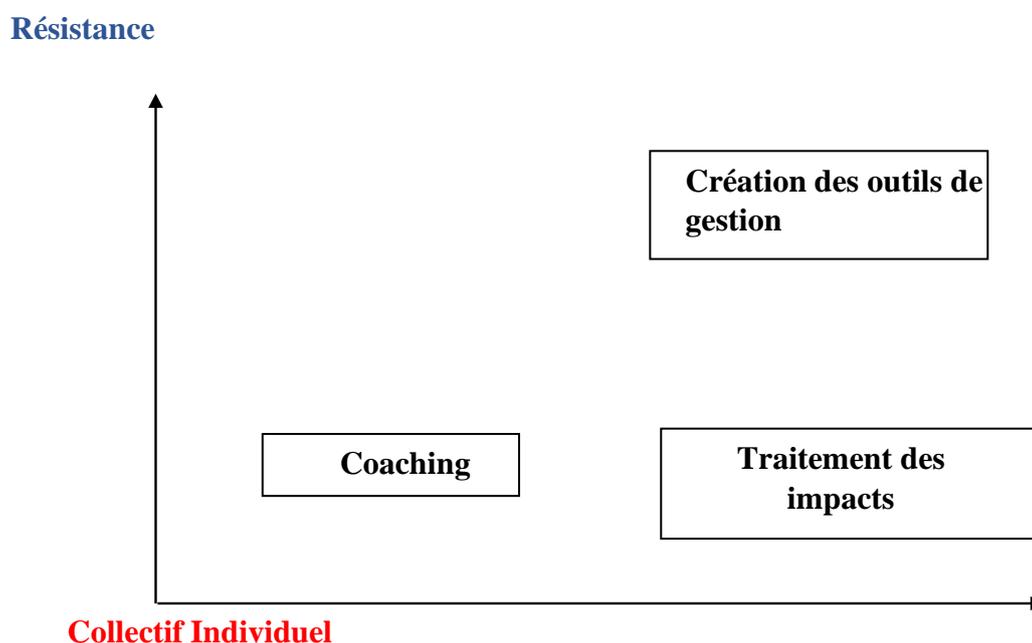
d'orientation, de formation, d'apprentissage, de correction et de régulation ; c'est ce qui est communément appelé l'accompagnement (coaching).<sup>1</sup>

L'accompagnement définit des actions d'aide pour déployer le changement auprès des équipes. L'accompagnement concerne les situations où il y a un acteur principal que, d'une manière ou d'une autre, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre son but. En aucun cas, il ne peut être question de le supplanter en prenant sa place ou le devant de la scène, ou de la direction des événements, ou tout simplement en prenant l'initiative.<sup>2</sup>

L'accompagnement donne la possibilité de mettre en œuvre une relation rassurante pendant le changement. Pour AUTISSIER et MOUTOT<sup>3</sup> il se décline au travers de trois actions qui peuvent être réalisées dans leur ensemble ou de manière indépendante, sur tout ou partie de la population sur laquelle porte le changement : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

Ces trois dispositifs, aux contenus différents, ont pour objectifs d'aller à la rencontre des agents et de leur proposer une aide pour comprendre et mettre en œuvre le changement désiré en fonction de leur degré de résistance, comme le montre la figure suivante :

**Figure N°02** : Les dispositifs d'accompagnement.



<sup>1</sup> Omar HEMISSI, op cit , page 196.

<sup>2</sup> DUBRA ABATERUSSO Alexandra, La formation et les formateurs face au changement : mobilisation originale de stratégies d'accompagnement, 106 F mémoire : psychologie et science de l'éducation : Université de GENEVE : Disponible : <http://archive.ouverte.unige.ch/unige:24847> consulté le 02/04/2022 à 3h45.

<sup>3</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op.cit. p.140-143

**Source :** AUTISSIER, D et MOUTOT, J-M, « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », -paris : Ed. DUNOD, p. 141.

- **Le traitement des impacts :** il s'effectue en déterminant l'objectif du changement et les écarts (impacts) qui lui sont associés, l'analyse se fait à l'aide d'une fiche d'impact qui est réalisée par les acteurs clés dans la structure. Pour définir l'impact il est aussi possible d'organiser un brainstorming avec les opérationnels. Les résultats et les actions à entreprendre doivent être formalisés sur la table d'impact. Le traitement d'impact s'effectue selon le processus suivant :
  - **Définir la cible du changement :** c'est l'élément déclencheur du processus, la cible locale du changement est définie selon une notion d'échéance et une caractéristique du changement en cours.
  - **Définir les niveaux d'impact :** il faut définir la structure selon l'intensité de l'impact (la structure qui a l'impact le plus fort nécessite un accompagnement).
  - **Analyser l'existant :** consiste à envisager les différents niveaux du changement et mettre les activités et les acteurs qui les réalisent dans des fiches d'impact pour aboutir à un plan d'action.
  
- **Le coaching :** il est défini selon AUTISSIER et MOUTOT comme une pratique managériale très répandue qui consiste à ce qu'un manager explique, par le concours du coach, la manière dont il manage son entreprise, son service ou bien son équipe.<sup>1</sup>

Et selon BESSON et AL Le coaching est un style de relation, basé sur une mentalité qui reconnaît l'être humain et l'aide qu'il peut demander. Il ouvre une relation privilégiée de personne à personne dans laquelle la personne dans son fonctionnement est plus importante que le problème ou la situation. Le coaching vise une auto transformation vers l'autonomie, permettant au coaché d'adopter des attitudes, des réactions et actions qui lui sont le plus favorable. Le coaching cherche la dynamisation de la performance, notamment professionnelle, en s'appuyant sur le présent pour aller vers le futur. Il contribue à la recherche d'un sens riche et dynamisant donné à ce qui est vécu.<sup>2</sup>

- **La création des outils de gestion :** Selon AUTISSIER et MOUTOT<sup>3</sup>, ce troisième dispositif est en rupture avec les deux précédents, car il est utilisé dans des situations où les agents refusent d'appliquer le changement en prétextant que c'est impossible. Dans ce cas, l'acte d'accompagnement consiste à analyser l'introduction du changement, qu'à justifier ce dernier et démontrer son utilité. Cela se matérialise par la création de nouveaux outils de gestion qui vont produire une vue différente d'un environnement de travail produisant un changement.

<sup>1</sup> AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p.146.

<sup>2</sup> Omar HEMISSI, op Cit, page 196-197.

<sup>3</sup> AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p.146.

### 2.2.3 La formation :

La formation est considérée comme un puissant levier dans plusieurs projets de changement organisationnels ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une politique de rémunération, ...etc.<sup>1</sup>

AUTISSIER définit aussi la formation comme le processus par lequel un individu transforme des savoirs en connaissances et développe ainsi des compétences et des aptitudes à mettre en œuvre ces connaissances. Chaque acteur ayant fait l'objet d'un cycle de formation procède de façon cognitive par un changement des représentations qui traduit un changement dans son comportement vis-à-vis du travail qu'il est chargé d'accomplir. En d'autres termes ; la formation est un procédé formel d'apprentissage individuel ou collectif qui permet d'accélérer le processus du changement par la mise à la disposition des acteurs les moyens informationnels et professionnels à même de les aider à changer leur manière d'accomplir leur travail en fonction des nouvelles pratiques adoptées et pour lesquelles il a été formé.<sup>2</sup>

Le contexte de la formation doit fournir aux participants une connaissance assez claire du projet, ce qui est attendu d'eux et comment y parvenir. L'équipe projet doit correctement évaluer et anticiper le temps nécessaire au développement des supports de formation, tout comme le mode de formation qui doit être adapté au nombre de personnes concernées, au volume de compétence à faire progresser et au délai disponible. Le choix du formateur doit être fait avec attention. Tous ces facteurs doivent être pris en compte afin que la formation joue correctement son rôle de levier.<sup>3</sup>

Les acteurs apprennent en permanence, en alternance et de manière ponctuelle. Ceci est fonction des besoins en formation nécessités par le contexte de changement de l'organisation. Mais dans tous les cas de figure, l'acteur, se sachant apprenant, veille à acquérir les connaissances lui permettant de continuer à être utile pour son organisation, d'où le « passage du besoin de changer au désir de changer »<sup>4</sup>.

Ainsi, La formation est souvent un outil très utile pour apaiser les inquiétudes, encourager l'ouverture au changement, rendre les comportements individuels moins routiniers, surtout lorsqu'il s'agit d'une formation pluri professionnelle, qui facilite la confrontation de points de vue. Elle peut permettre également de dépasser les obstacles culturels en changement.<sup>5</sup>

En se référant aux travaux de Toumsin (2005) et à ceux d'Autissier et Moutot (2013), la démarche de formation comporte les éléments suivants : la détermination des besoins en formation, l'élaboration des supports de formation (outils), le choix des méthodes de

---

<sup>1</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op.cit. page 132.

<sup>2</sup> Omar HEMISSI, op. Cit, page 197.

<sup>3</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op.cit. page 37-49

<sup>4</sup> Senge, P. op cit.

<sup>5</sup> FIORINI Chrystelle, Face au changement : comment faire évoluer les pratiques professionnelles des hospitaliers, 170 F mémoire: EDH: L'école nationale de la santé publique: Décembre 2001: Disponible: [Documentation.ehesp.fr/mémoires/2001/edh/fiorini.pdf](http://Documentation.ehesp.fr/mémoires/2001/edh/fiorini.pdf) consulté : 02/04/2022 à 17h30.

formation, les budgets de formation, la détermination de la durée de formation, la détermination du rythme de formation, l'évaluation des actions de formation.<sup>1</sup>

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et il est étroitement lié aux orientations des entreprises, pour ces dernières la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que : valorisation du potentiel des gens dans leurs adaptations au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière, accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation, l'apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation, augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité...etc.)<sup>2</sup>.

#### 2.2.4 La culture organisationnelle :

La culture est considérée selon BARMAYER comme un système de significations et d'orientations, propre à un groupe (par ex. national et organisationnel), fondé sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements. Ce système a été appris dans un contexte spécifique durant le processus de socialisation.<sup>3</sup>

Pour MAURICE THEVENET la culture organisationnelle est un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise.<sup>4</sup>

Quant à E. JAKES la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres.<sup>5</sup>

Citant E. Schein (1986) BARMAYER note que la culture, et surtout ses valeurs, déterminent la « bonne » façon dont un groupe de personnes va résoudre des problèmes fondamentaux de coordination interne et d'adaptation externe. Par conséquent, au sein d'une même organisation, des managers venant d'autres pays, régions, professions ou organisations vont prendre en compte des aspects différents et apporter des solutions différentes face aux mêmes problèmes. Ceci est particulièrement important dans les fusions internationales où les situations interculturelles sont nombreuses.<sup>6</sup>

Schein insiste notamment sur le concept d'apprentissage historique et collectif qui permet aux membres de l'organisation d'acquérir et de partager des références communes susceptibles de les aider à résoudre ensemble les problèmes de l'organisation. Cependant, il convient de préciser à ce propos que la culture

<sup>1</sup> AIDOU Mohamed Faouzi, « Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? », Revue Organisation & Travail, 2020, page 5

<sup>2</sup> Groupe conseil, Guide de gestion des ressources humaines, Québec, Canada, 2003, P. 85

<sup>3</sup> BARMAYER, « Management interculturel et processus d'intégration », page 7

<sup>4</sup> M. Thévenet, La culture d'entreprise, PUF, Paris, 1993, p16.

<sup>5</sup> E. Jaques, L'information et la communication, Théorie générale, Hachette Supérieur, Paris, 1991, p03.

<sup>6</sup> BARMAYER, IDEM

organisationnelle n'est pas celle des acteurs, car chacun dispose de ses propres valeurs et croyances, dictées par la société, la famille ainsi que par les idéologies qu'il adopte. Par conséquent, la culture organisationnelle comporte une partie considérable de valeurs et de croyances acquises par les référents individuels et sociétaux, confortée par des principes et des idéaux que l'organisation met en évidence pour former sa propre culture qui la distingue des autres organisations, notamment lors de la mise en œuvre d'un processus de changement.<sup>1</sup>

Parmi les éléments que comporte la culture organisationnelle pour se former et se distinguer de la culture des autres organisations :

- **Les valeurs :** Il s'agit des préférences collectives qui s'imposent au groupe, aux croyances essentielles, aux normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Ces valeurs forment la philosophie de l'entreprise.
- **Les symboles :** Ce sont des mots, des objets, des gestes, Des tenues vestimentaires, des styles architecturaux... qui ont une signification liée aux valeurs essentielles.
- **Les mythes :** Ils correspondent aux légendes, aux histoires associées au passé de l'entreprise. Le mythe peut être associé à la personne du fondateur ou de dirigeants qui ont marqué l'histoire de l'entreprise (le héros).
- **Les rites :** Ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées au niveau du recrutement, des réunions de travail, des réceptions... etc.
- **Les tabous :** Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire.

La culture organisationnelle est aussi considérée comme support et ressort<sup>2</sup> pour construire une vision pour le futur de l'organisation, dont l'ancrage est puisé de trois principaux piliers : « l'ambition, l'audace et l'aventure ». Ainsi, rassembler les aspirations sur des perspectives communes amène les acteurs à avoir la foi sur la réussite des changements projetés, pourvu qu'ils soient partagés entre les différents membres qui épousent les mêmes valeurs essentielles et les mêmes dogmes. Des exemples édifiants sont cités pour étayer cette idée, dont celui de la société « Merck » qui adopte comme valeurs :

- La responsabilité sociale de l'entreprise.
- L'excellence de l'entreprise à tous les niveaux.
- L'innovation scientifique.
- Des profits, mais à partir d'un travail qui bénéficie à l'humanité.

Une culture organisationnelle est généralement basée sur les récompenses et les sanctions.<sup>3</sup>

Que ce soit une récompense matérielle, sociale ou interpersonnelle. L'organisation vise à faire la différence entre leurs membres par une série d'avantages et de récompenses à

<sup>1</sup> Omar HEMISSI, op. Cit, page 190.

<sup>2</sup> IDEM page 191.

<sup>3</sup> Hellriegel, D, op cit, pp 195.

caractère discriminatoire. Ces récompenses sont liées aux résultats de travail de salarié, la distinction d'une responsabilité par rapport à une autre ou la compensation d'une contrainte. Mais dans des situations de changement il arrive que des avantages ou des récompenses sont accordés pour mettre justement en évidence l'accomplissement d'un acteur au regard de la culture organisationnelle véhiculée. Cette culture est reflétée par des actes symboliques de mise en valeur d'un statut donné ou de distinction affichée par un sentiment de satisfaction ou de fierté. Il en est de même pour les sanctions prévues à l'encontre de comportements jugés à effets négatifs par rapport aux principes et valeurs de l'organisation.

Pour conclure, il faut que le changement passe dans les habitudes, dans le sang de l'entreprise. Tant que les nouveaux comportements ne sont pas enracinés dans les normes et valeurs communes, ils risquent de s'altérer sitôt la pression relâchée.<sup>1</sup>

### 2.3. La résistance au changement :

« Qui dit changement, dit résistance au changement » voilà comment le journal des employés soulignait l'introduction récente d'un changement comme le rapportent Bareil et Boffo. Ce concept est dorénavant reconnu tant dans le langage populaire que scientifique. La perspective traditionnelle des réactions au changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement, traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable. Il est devenu la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou d'impatience, comme le dépeignent Collerette, Delisle et Perron.<sup>2</sup>

Le changement implique d'aller de connu vers l'inconnu. Comme l'avenir est incertain et peut avoir des effets défavorable sur les carrières, le salaire et les compétences des gens, les membres des organisations ne soutiennent pas le changement, en général, sauf si des raisons impérieuses les persuadent de le faire, la résistance peut prendre des formes multiples comme la résistance ouverte peut s'exprimer par des grèves, une baisse de productivité, une mauvaise qualité de travail, voire de sabotage, la résistance déguisée peut s'exprimer par une aggravation des retards et de l'absentéisme, des demandes de transfert, des démissions, une perte de motivation, une baisse de moral et une augmentation de taux d'accidents et des erreurs (Hellriegel, J, Slocum), L'une des formes les plus nuisibles de la résistance est la résistance passive des salariés qui se traduit par une non-participation à la formulation de propositions de changement et, en fin de compte, par une absence d'adhésion aux propositions, même quand les intéressés ont eu l'occasion de participer à la prise de décisions de ce type. Le tableau suivant résume les caractéristiques de chaque type de résistance au changement organisationnel.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kotter, P. in HBR, op cit P 20.

<sup>2</sup> Céline BAREIL, « La résistance au changement », éd CÉTO, HEC Montréal. Cahier n°04-10 Aout 2004, p02

<sup>3</sup> Dr. Ziane Chami, article « La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations », décembre 2017, page 6

**Tableau N04 : Formes de la résistance au changement**

La résistance ouverte	La résistance déguisée	La résistance passive
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des grèves</li> <li>- Baisse de productivité</li> <li>- Mauvaise qualité de travail</li> <li>- Voire de sabotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aggravation des retards</li> <li>- L'absentéisme</li> <li>- Demandes de transferts et démissions</li> <li>- Perte de motivation</li> <li>- Augmentation d'accidents et deserreurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non- participation aux propositions de changement</li> <li>- Absence d'adhésion</li> </ul>

**Sources :** Dr. Ziane Chami, article « La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations », décembre 2017, page 6.

➤ Sources de la résistance au changement :

Lors de l'implantation d'un changement, il s'écoule une période de temps d'ambivalence entre une situation déjà établie et celle encore indéfinie. Elle se manifeste quand les changements ont un impact sur les salariés en ce qui touche leur emploi : ils se sentent déstabilisés et effrayés. L'ambiance de travail tend à devenir inconfortable et insécurisante dans l'organisation. Cet inconfort se traduit par des signes visibles, comme l'absentéisme.<sup>1</sup>

D'après LEWIS, tous les acteurs concernés par le changement peuvent montrer des signes de résistance, même celui qui en est à l'initiative car il peut ne pas être convaincu de la nécessité de ce dernier. Comme le précise Stéphane DUBUS, ces résistances sont souvent d'origine émotionnelle donc relativement constantes dans les manifestations. Mais quelles sont ces manifestations ? Elles peuvent être <sup>2</sup>:

- Individuelles : isolée et ne concernant qu'une personne
- Collectives : concernant le groupe entier auquel s'applique le changement.
- Actives (explicites) : caractérisées par une ou des actions contraires au changement et se manifestant par des refus, des critiques, des plaintes, le blocage partiel de l'information et le refus de formation, l'absentéisme, la croissance de l'activité syndicale, les accidents du travail et le roulement de la main-d'œuvre voire des sabotages.
- Passives (implicites) : exprimées par des gestes d'opposition plus subtils et moins directs comme le statu quo, la lenteur dans l'exécution des nouvelles tâches et l'oubli des nouvelles responsabilités, les conflits de travail, les rumeurs et le ralentissement.

➤ Les raisons de la résistance au changement : les raisons de la résistance aux changements sont nombreuses. Bélanger et Jacques désignent deux causes aux résistances au changement : soit les personnes ne sont pas convaincues de la nécessité de changer, soit elles ne sont pas d'accord avec la manière dont le changement est effectué. Buchanan et Huczynski reprennent la classification de Bedeain qui relève

<sup>1</sup> Lakhdar Sekiou, Blondin et Jean Marie Peretti, « La gestion des ressources humaines ». 2eme éd, éd de Boeck, p647. (Version électronique)

<sup>2</sup> Shimon L. DOLAN, Eric GOSSSELIN, Jules CARRIER, « Psychologie du travail et comportement organisationnel ». 3e édition, Ed. Gaétan Morin, 2007. p181.

quatre causes communes de résistance au changement comme l'intérêt et Les évaluations contradictoires. Dans notre travail Nous citerons les quatre que l'on rencontre le plus fréquemment :

- ✓ La peur de l'inconnu : la première raison de la résistance au changement. Certains employés peuvent même refuser une promotion par peur de l'inconnu.
- ✓ La crainte de perdre ce que l'on possède : lorsque l'on travaille dans une entreprise, on gagne un certain statut, un certain pouvoir ou encore d'autres éléments qui deviennent importants pour nous. Ce phénomène de crainte est encore plus présent lorsque les personnes sont dans l'organisation depuis longtemps. Et c'est pour cela que bien souvent lors d'un changement ce sont les personnes les plus âgées qui résistent davantage face à un changement.
- ✓ La remise en cause des compétences : on peut faire face à une situation de changement où les employés vont se sentir incompetents vis-à-vis des exigences de leurs nouvelles fonctions et vont de fait exprimer leur mécontentement.
- ✓ La préférence pour la stabilité : les êtres humains en général recherchent la stabilité et la prévisibilité. Ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se produire dans leur environnement. Faire la même chose tous les jours apporte une sorte de sécurité à la majorité des individus. Changer cette stabilité tant au niveau relationnel qu'au niveau des tâches à accomplir entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront source de résistance.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ludovic BOUVIER, « La conduite du changement ». In Psycactu, janvier 2008, N°04, p05.

**Conclusion :**

Le changement organisationnel n'est plus une démarche volontaire ou accidentelle. Il se pose maintenant comme un processus inévitable, voire crucial à la survie de l'organisation. Ce chapitre nous a permis de démontrer comment les conditions, et les mécanismes sont utilisés dans la conduite du processus du changement aux mutations de l'environnement. Ainsi, pour réussir sa conduite complexe et risquée et pour éviter les résistances, un ensemble de leviers est nécessaire.

Ce chapitre nous a également permis d'avoir une vision globale sur le changement organisationnel et la résistance aux changements, et mettre en évidence les facteurs qui poussent les organisations à procéder à ce dernier. Nous avons aussi constaté que la conduite du changement est un besoin pour l'entreprise face à tout processus de transformation et que.

A cet effet, la gestion efficace du changement devient une nécessité dont l'utilisation des principaux leviers est incontournable pour assurer sa stabilité. Ces leviers sont : la communication, l'accompagnement, la culture organisationnelle et enfin la formation. Nous avons aussi démontré comment ils sont utilisés dans la conduite du changement.

**Chapitre II :**  
**La formation comme**  
**levier de réussite du**  
**changement**

**Introduction :**

Comme déjà vu, chaque organisation est confrontée à des changements induits par le développement de la société, l'innovation technologique, la mondialisation... etc. ces changements nécessitent une adaptation continue des données techniques de l'époque. Par conséquent la contribution des ressources humaines qui sont considérées comme l'un des facteurs les plus importants pour l'atteinte des objectifs de l'organisation et d'assurer sa continuité est un élément clé pour la réussite de ce changement. Par conséquent on voit que malgré les différences des politiques de changement pour chaque organisation, l'investissement dans la formation comme accompagnement de ce dernier est une tendance commune.

Dans ce chapitre nous allons traiter la formation en deux sections. La première sera consacrée à la formation comme concept de développement des compétences. Tandis que la deuxième va être centrée sur le recours à la formation comme instrument privilégié de la conduite du changement.

Ce chapitre est structuré comme suit :

**Section 01 : la formation outil de développement des compétences.**

- 1.1 Définition de la formation.
- 1.2 Les types de formation.
- 1.3 L'importance et les objectifs de la formation.
- 1.4 Le processus de formation.

**Section 02 : le rôle de la formation dans la conduite du changement organisationnel.**

- 2.1 L'impact du développement des compétences sur le changement organisationnel.
- 2.2 La formation dans le changement technologique.
- 2.3 La formation dans le renouvellement de la culture organisationnelle.
- 2.4 La formation à la gestion globale de la qualité.

### 1. Section 01 : la formation outil de développement des compétences.

La formation n'est pas seulement un outil de conduite du changement, c'est aussi un facteur essentiel pour le développement d'une organisation ou même d'un pays. Pour cela notre première section va être centrée sur ce concept (sa définition, ses types, son importance, ses objectifs et enfin sur son plan).

#### 1.1. Définition de la formation :

Pour cerner le concept de formation diverses définitions ont été avancées. Les auteurs de la discipline la considèrent comme un outil d'acquisition ou de développement des compétences, certains parmi eux avancent que la formation est un outil qui permet le passage d'un niveau A à un niveau B dans un domaine précis en passant par un apprentissage.

Dans notre étude on s'intéresse à la formation dans le milieu de travail et des organisations, selon Sonnatag « la formation désigne un moment dédié à l'acquisition de compétence, souvent sous forme de stages »<sup>1</sup>.

Hamblin a son tour propose une définition plus large en considérant la formation comme « toute activité qui tente délibérément d'améliorer la compétence d'une personne dans un travail »<sup>2</sup>.

Une autre définition est donnée par Sekiou « la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>3</sup>.

En guise de synthèse nous allons reprendre la définition proposée par Larouche « la formation est un ensemble d'activité généralement de courte durée, destinée à l'acquisition et à l'amélioration des connaissances techniques et pratiques nécessaires à l'exercice d'une fonction ou d'un emploi et visant à rendre l'employé plus apte à effectuer son travail au sein d'une organisation ».<sup>4</sup>

#### 1.2. Les types de la formation :

Il existe plusieurs typologies qui traitent de la formation. Dans notre travail on va se concentrer sur les types les plus pertinents et surtout sur la formation continue qui fait l'objet de notre recherche.

<sup>1</sup> Sonntag, M : « Développer et intégrer la formation en entreprise ». Ed. Rueil-Mailmaison France, 1994, P2.

<sup>2</sup> Hamblin, A.C: « Evaluation and control of training ». Ed. McGraw-Hill New York, 1974, P6.

<sup>3</sup> Sekiou, Bloudin, Peretti, « Gestion des ressources humaines », Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001.p336.

<sup>4</sup> Larouche. G : « L'encadrement post-formation et le transfert des apprentissages en milieu de travail en contexte de coopération international ». Thèse de doctorat, Université de Montréal, Canada, P20.

- **La formation initiale** : c'est toute formation approuvée par un diplôme ou un titre qui donne le droit au recrutement dans le respect d'exigences légales clairement définies. Elle fait référence au cursus dans lequel les étudiants apprennent à travers des cours les bases d'une profession. Durant cette formation les étudiants vont acquérir des compétences en relation avec le métier choisie. Exemple : licence en sciences de gestion.
- **La formation professionnelle** : elle est considérée comme un outil qui permet d'évoluer ou de maintenir son poste ou même de se reconverter (changer de métier). Cette formation est disponible pour tous les actifs (demandeur d'emploi, salariés, indépendant...etc.) elle permet de se former tout au long de leurs carrière pour développer ou acquérir des compétences. Elle s'effectue dans un centre de formation professionnelle.
- **La formation continue** : elle concerne les personnes qui possèdent une expérience professionnelle ou qui sont déjà en activité qui choisissent d'améliorer ou d'acquérir de nouvelle compétence visant à développer leurs qualifications dans leur poste de travail. Cette formation est dispensée :
  - L'amélioration des compétences d'un employé dans son poste de travail.
  - La promotion d'un employé.
  - Développement des comportements des employés.
  - Formation de recyclage et de perfectionnement : il se manifeste surtout dans les actions de formation qui accompagnent l'employé dans le cadre des tâches qui lui sont assignées.

Selon Soyer la formation continue se divise en cinq types<sup>1</sup> : La formation d'adaptation, la formation pour la mobilité du personnel, la formation outil intellectuel de base, la formation culture d'entreprise et la formation mobilisation sur un projet d'entreprise.

- Formation d'adaptation : elle est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.
- Formation pour la mobilité du personnel : Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.
- Formation outil intellectuel de base (culture générale) : Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision et autres) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ».
- Formation culture de l'entreprise : Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Ainsi les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des

<sup>1</sup> J. SOYER, « La fonction formation », édition d'Organisation, Paris, 1999. P48

salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat, cette formation et même obligée pour les visiteurs de l'entreprise, incarnée dans les compagnies pétrolières multinationales tel que BP et ANADARKO.

- Formation mobilisation sur un projet d'entreprise : Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources tel que la formation en HSE. Cette dernière vise la stratégie et la vision de l'entreprise envers son environnement ainsi que l'importance de la sécurité de ses employés.

### 1.3. L'importance et les objectifs de la formation :

#### 1.3.1. L'importance de la formation :

La réussite des organisations voire même de la société est nécessairement liée à la formation. Vu que cette dernière est considérée comme un moyen de développement économique, de prospérité sociale et d'assurance contre le chômage, la perte d'emploi et l'inaptitude de l'individu à son travail.

La formation est aussi un élément essentiel et important pour l'amélioration de la qualité et la quantité du travail, réduire les coûts de production, remonter le moral et motiver les employés, c'est aussi un des principaux moyens pour accroître l'efficacité de la production dans l'organisation.

Elle vise aussi à préparer les compétences pour l'organisation, s'adapter aux exigences des postes de travail qui subissent directement des changements induits par l'environnement, maîtriser les techniques de travail, maintenir les compétences et s'améliorer individuellement.

#### 1.3.2. Les objectifs de la formation :

Avant la mise au point d'un plan de formation il faut tout d'abord définir précisément et clairement ses objectifs. Parce que ce sont ces objectifs qui aident à tracer le chemin à leur réalisation et ils sont considérés comme le critère pour évaluer la formation après sa mise en œuvre et juger sa réussite.

##### 1.3.2.1. Les objectifs généraux de la formation :

Il ne fait aucun doute que les objectifs de tout programme de formation diffèrent d'une organisation à une autre selon les besoins de chacune et les différentes conditions de production et de gestion.

Malgré cela, nous pouvons formuler un ensemble d'objectifs généraux que toute organisation devrait considérer lors de la préparation d'un programme de formation.

- **Objectifs administratifs** : ce type d'objectif signifie servir l'organisation à tous les niveaux afin qu'elle fonctionne plus efficacement. Et parmi les

objectifs administratifs que tout programme de formation devrait atteindre on trouve :

- Réduire la charge sur les superviseurs : parce que le superviseur a besoin de moins de temps pour corriger les erreurs des travailleurs formés par rapport à d'autres qui n'ont pas fait de formation. Il n'a pas non plus besoin d'une observation permanente de ces travailleurs formés.
  - Atteindre la flexibilité et la stabilité dans l'organisation : la flexibilité signifie faire face aux changements attendus à court terme, qu'ils soient liés aux comportements ou aux compétences nécessaires au travail. Quant à la stabilité, elle signifie la capacité de l'organisation à fournir les compétences nécessaires pour occuper des postes supérieurs de façon continue.
- **Objectifs techniques :** ce type d'objectifs est lié à tous les aspects techniques de l'organisation pour assurer sa sécurité, que ce soit pour les machines et équipements qu'il utilise, pour le personnel ou pour le produit. Parmi ces objectifs nous trouvons :
    - Réduire les coûts d'entretien et de réparation des machines : car la formation de l'employé lui permet de comprendre la manière de fonctionnement et la meilleure méthode d'utilisation de la machine ce qui réduit les erreurs qu'il peut commettre.
    - Réduire les accidents de travail : la plupart des accidents sont causés par l'inefficacité des individus. Mais grâce à la formation l'employé comprend la nature du travail et du mouvement des machines, donc le taux des accidents sera réduit.
    - Optimisation de la matière première : l'employé formé utilise les matériaux dans la quantité et la qualité requises.
  - **Objectifs économiques et sociaux :** la réalisation de ces objectifs conduit à l'avancement des aspects économiques de l'organisation en assurant d'un côté la survie sur le marché et de l'autre en élevant le niveau social des employés, car la formation offre de meilleures opportunités et donne aux employés un sentiment d'importance et de prestige dans l'organisation. Parmi ces objectifs :
    - Augmenter l'efficacité de la production : l'augmentation des compétences de l'individu résultant de la formation se traduit par une production plus élevée et des coûts plus faibles, signifie automatiquement une augmentation de l'efficacité de production.
    - Augmentation du profit : avec une production plus élevée et des coûts plus bas, les ventes de l'entreprise peuvent augmenter donc son chiffre d'affaires augmentera et par conséquent les bénéfices de l'entreprise aussi.
    - Accroître la compétitivité de l'entreprise : La compétitivité de l'entreprise augmente en améliorant la production et les coûts sont

réduits en développant l'efficacité des individus, l'entreprise peut augmenter sa part de marché et ainsi atteindre ses objectifs.

### 1.3.2.2. Les objectifs intermédiaires de la formation :

Afin d'atteindre les objectifs généraux déjà évoqués, le programme de formation doit atteindre les objectifs intermédiaires suivants.

- **Objectifs normaux** : ce type d'objectifs comprend les objectifs traditionnels de la formation, y compris les suivants :
  - Former les nouveaux travailleurs pour leur permettre de se familiariser avec les conditions et les exigences de travail.
  - Former les patrons ou les superviseurs des travailleurs à appliquer de nouvelles méthodes.
  - Préparer des programmes de rappel pour certaines personnes afin de vérifier leurs informations professionnelles.
  
- **Objectifs de résolution de problèmes** : cet ensemble d'objectifs se concentre sur la recherche de solutions spécifiques et appropriées aux problèmes que l'organisation de l'entreprise peut subir.
  
- **Objectifs innovants** : cet ensemble d'objectifs consiste à créer des programmes permettant d'induire de nouveaux types de comportements et de méthodes pour améliorer la qualité et la quantité de production. Ces objectifs diffèrent des objectifs de résolution de problèmes car elles visent à transférer l'institution à un niveau supérieur d'efficacité.

A partir de ces objectifs, il est clair que l'objectif principal de la formation est d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'organisation, en développant les compétences des employés.

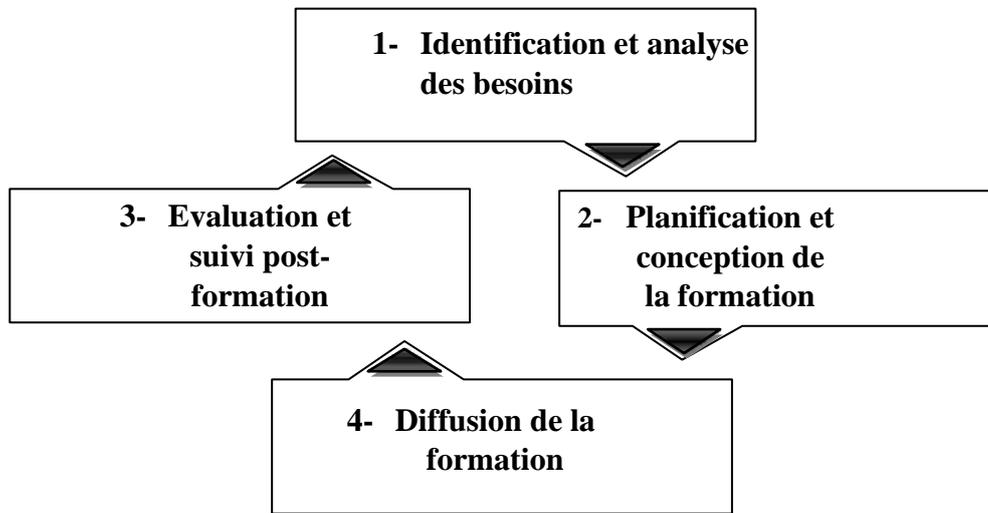
### 1.4. Le processus de formation (plan de formation) :

Le processus de formation est composé de différentes phases ou étapes qui débutent par l'expressions des besoins en formation jusqu'à l'évaluation de sa réussite par rapport aux objectifs fixés préalablement par l'organisation.

Ainsi selon Patrick Rivard<sup>1</sup> ce processus est composé de quatre étapes comme le démontre la figure suivante :

<sup>1</sup> Patrick Rivard « La Gestion de la Formation en Entreprise : Pour Préserver et Accroître le Capital Compétence de Votre Organisation ». Ed. PUQ, 2000, P24.

Figure N°03 : cycle de gestion de la formation



**Source :** Patrick Rivard « La Gestion de la Formation en Entreprise : Pour Préserver et Accroître le Capital Compétence de Votre Organisation ». Ed. PUQ, 2000, P24.

Chacune des étapes de ce cycle peut varier en longueur et en complexité selon le thème de la formation et le format choisi. Par exemple, l'organisation d'un cours universitaire nécessitera beaucoup de temps pour la préparation du contenu et pour la planification des méthodes pédagogiques à utiliser lors de la diffusion. L'accent sera donc mis sur les étapes 2 et 3 du cycle. Par contre, la constitution d'un programme de formation sur mesure, visant par exemple à préparer un groupe d'employés à adopter de nouvelles méthodes de travail, requiert une bonne analyse des besoins de formation ainsi que l'élaboration de mécanismes permettant de favoriser puis d'évaluer le transfert des apprentissages. Les étapes 1 et 4 feront alors l'objet d'une attention particulière. Néanmoins, dans tous les cas, il est essentiel de s'attarder à chacune des quatre étapes du cycle pour avoir une formation à la fois cohérente et efficace.<sup>1</sup>

#### 1.4.1. Identification et analyse des besoin en formation :

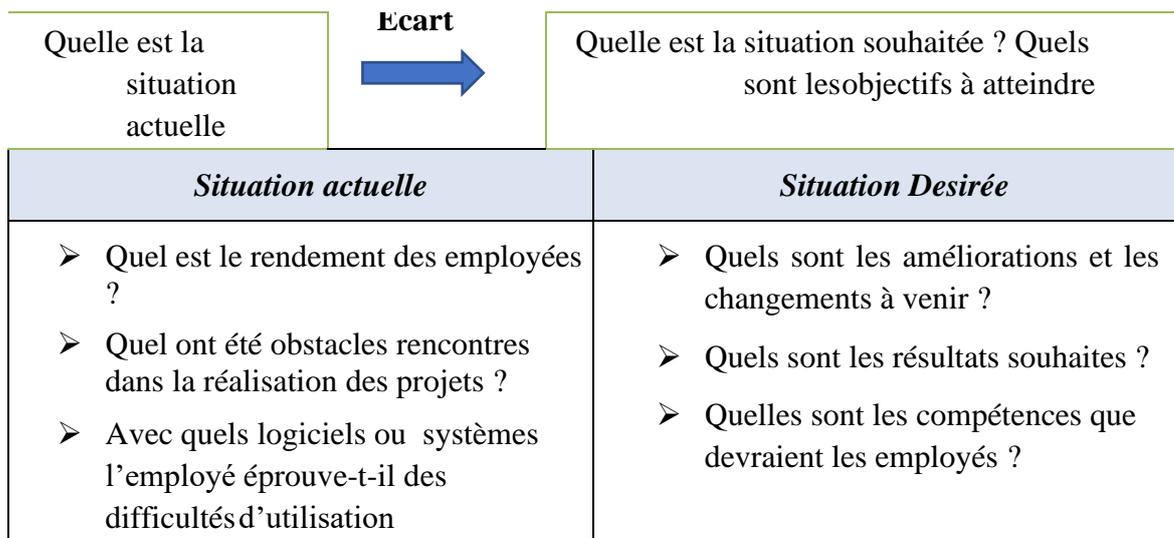
C'est la première phase du processus et elle a une grande importance car elle permet la construction de plan de formation. Selon Patrick Burnel la définition des besoins de formation des salariés et des services résulte d'un processus collectif d'analyse des problèmes, la personne ou le service chargé de la formation dans l'entreprise doit établir un diagnostic permanent sur les points forts et points faibles de l'entreprise en termes de compétences. C'est de ce diagnostic qu'émergera l'identification des besoins et les priorités à mettre en

<sup>1</sup> ZERROUKI Mohammed Amine « Les variables influençant les résultats d'une formation pour une amélioration de la performance des employés cas de l'entreprise Soremep » Thèse de doctorat en Management, 2016, page 30.

œuvre en matière de formation, compte tenu du degré d'adéquation des salariés aux besoins identifiés.<sup>1</sup>

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « Ce qui est » et « Ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

**Figure N°04 : Identification des besoins de formation**



**Source :** M.C BELAID, Guide Pratique Pour La Gestion Des Ressources Humaines, Edition la pages bleues, Algérie, 2009, P 80

Ainsi, nous pouvons identifier trois types de besoins en formation : les besoins personnels, les besoins individuels et les besoins collectifs. Plusieurs moyens sont mis en œuvre pour la détermination de ces besoins nous allons citer les plus pertinents.

➤ **Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :**

C'est un outil privilégié pour identifier les besoins de formation. Ainsi la formation nous permettra d'ajuster les ressources internes de l'organisation selon les besoins (formation d'adaptation et de reconversion), et permettra aussi l'ajustement des ressources externes (recrutement, mutation au sein d'un groupe, mobilité interne) au besoins (formation pré-emplois).

➤ **L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :**

Il existe un nombre important d'indicateur parmi eux nous citons : (le nombre d'accidents du travail, le niveau des réclamations, les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts, des actions disciplinaires, le

<sup>1</sup> Patrick Burnel : « Formation professionnelle continue : Tome 1, Acteurs et dispositifs, Volume 1 ». Ed. Wolters Kluwer France, 2010, P96.

niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées, le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards...).

➤ **Enquêtes informelles et formelles :**

Les enquêteurs ont également eu recours à des discussions informelles, comme les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques de comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie ainsi qu'aux enquêtes formelles sous forme de questionnaires à choix multiples remplis anonymement par tous les salariés et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail. L'employé peut ainsi s'exprimer librement sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'entreprise.

➤ **L'analyse des tâches et des aptitudes des salariés :**

Elle se résume à comparer les compétences actuelles des employés avec les compétences désirées (les exigences nécessaires à l'exercice du métier dans le futur) et de combler les écarts par la formation. Ainsi, dans ce cas l'entretien d'évaluation est un moment critique, tant pour définir les besoins de formation que pour organiser la démarche.

➤ **Le besoin de formation est aussi lié à certaines situations :**

- Un problème de rendement est identifié : la situation actuelle représente un danger pour l'avenir de l'entreprise et la situation désirée représente la solution idéale.
- L'organisation aspire à une amélioration de sa performance : la situation actuelle ne pose pas en soi de problème mais souhaite plutôt introduire certains changements dans ses méthodes de travail et de gestion pour atteindre des niveaux de performance plus élevés ou pour répondre aux nouvelles réalités du marché.

Cependant, selon Bassi et Van Buren, Elbadri et Sadler-Smith, les techniques les plus utilisées par les entreprises pour identifier les besoins en formation sont : le supérieur immédiat constate le besoin (technique informelle la plus utilisée selon Tyler), des entrevues avec les employés, l'évaluation de la performance, l'observation du comportement, les questionnaires, les discussions de groupe, les tests d'habiletés, le plan d'affaires et l'analyse formelle des besoins de l'entreprise. Les raisons de ces choix sont, entre autres, les coûts, le temps et la facilité d'utilisation<sup>1</sup>.

#### **1.4.2. La planification et la conception de la formation :**

Après une analyse approfondie et cohérente des besoins de formation d'une entreprise et l'identification des objectifs de formation. Le responsable de formation s'engage dans la phase de planification et la mise en œuvre.

Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés<sup>2</sup>. Il est défini également comme un outil de management. C'est au chef

<sup>1</sup> Andrée Roy « La problématique de la formation en contexte de PME : exploration de la E-formation en tant que solution potentielle ». Thèse de doctorat à l'université du Québec à Trois-Rivières, P 49.

<sup>2</sup> A. MEIGNANT, « Manager la formation », édition. Liaison, Paris, 2003.P191

d'entreprise qu'il appartient de faire les choix sur l'affectation des ressources qu'il va consacrer à la formation. Il ne le fera pas sans concertation. D'abord pour des raisons d'efficacité évidentes, il est clair que le plan doit résulter de l'analyse des besoins des managers et des personnes. Par ailleurs, il est tenu de consulter les partenaires sociaux. Mais, en définitive, la décision est de sa responsabilité<sup>1</sup>.

La planification exige donc du responsable de la formation qu'il se questionne et adresse un portrait global des implications de la formation et des éléments contextuels qui auront une influence sur son organisation. Il doit ainsi répondre à une série d'interrogations<sup>2</sup> :

- Pourquoi- Que révèlent les résultats de l'analyse des besoins ?
- Quoi- Quel est le contexte de l'organisation cliente ?
- Qui- Quelles sont les principales caractéristiques des personnes visées par la formation ?
- Quand – à quel moment la formation sera-t-elle donnée ?

Ainsi, la préparation du programme de formation s'échelonne sur sept sous-étapes<sup>3</sup> :

- La définition des objectifs du programme de formation.
- Le choix du contenu du programme de formation.
- Le choix de la méthode d'apprentissage.
- Le calendrier des activistes du programme de formation.
- Le choix des ressources pour mener à bien les objectifs du programme de formation.
- Le budget des couts du programme de formation.
- L'approbation du programme de formation.

Une fois élaboré, le plan de formation doit être validé par la direction générale après sa présentation par le directeur des ressources humaines accompagné par le responsable de formation. Finalement, on peut procéder à l'élaboration du contenu de la formation et la structure des différents modules doivent tenir compte de l'approche d'enseignement privilégiée ainsi que du style d'apprentissage des apprenants.<sup>4</sup>

### 1.4.3. Diffusion de la formation :

La diffusion est la troisième étape du processus. Dans cette étape les préoccupations majeures du formateur sont de savoir comment les apprentissages seront intégrés par les participants ainsi que la façon de transmettre les contenus développés (les contenus théoriques ayant été développé au cours de l'étapes précédente). L'attention est ici portée sur la façon de transmettre les connaissances et les habilités.

<sup>1</sup> Jean-Yves et Patrick Gilbert et autre, les Ressources Humaines, édition d'Organisation, Paris, 2001, p 442

<sup>2</sup> ZERROUKI Mohammed Amine, op cit, p32

<sup>3</sup> Gérard-Philippe Réhayem, Supervision et direction des ressources humaines, Edition Valérie côtier, Québec, Canada, 2008, pp 93.103

<sup>4</sup> Patrick Rivard, op cit, p24

❖ **Les méthodes de formation :**

C'est les méthodes utilisées afin de transmettre les contenus développés et permettre l'apprentissage. Le contenu doit correspondre aux besoins qu'on a déjà identifiés lors de la première étape, quant à la méthode de formation elle doit être choisie de sorte que la formation soit rentable, efficiente, efficace et intéressante. Ainsi facilité, la transmission du savoir, savoir-faire et du savoir être est l'objectif d'une méthode de formation.

En se focalisant sur les études de Zerrouki Mohammed qui sont basé sur les travaux de nombreux auteur tel que Bazin 1994, Fernandez 1988, Laflamme 1999, Meignant 1997, Mucchielli 1988 et Sonntag, 1994. Les méthodes de formation peuvent être regroupé en trois catégorie (Quelles soient formelles ou informelles) : les méthodes affirmatives, les méthodes interrogatives et les méthodes actives. Les méthodes affirmatives sont basées sur la transmission d'un savoir du formateur vers la personne formée. Le formateur est le maître des savoirs et la personne formée est un élève qui a tout à apprendre. Les méthodes interrogatives amènent la personne à progresser en la questionnant. La personne est placée dans une situation active de recherche de réponses. Le formateur est encore le maître qui possède les savoirs. L'employé formé est encore un individu qui possède au départ des éléments de connaissance qui lui permettent de découvrir certaines vérités globales par les questions appropriées du maître. Dans les méthodes actives, l'activité de la personne formée est elle-même considérée comme le ressort de l'apprentissage. Il s'agit d'impliquer la globalité de la personne dans l'apprentissage, tant intellectuellement qu'affectivement et émotionnellement. Le formateur n'est plus le maître, il ne possède pas forcément le savoir ; c'est un guide intervenant le moins possible sur le fond. Il est plutôt un catalyseur, un facilitateur.<sup>1</sup>

Ces méthodes décrites sont conditionnées par le style d'apprentissage de l'apprenant. Ce concept réfère à la manière dont une personne acquiert et utilise de l'information, c'est-à-dire à sa façon d'apprendre. Or, il existe selon Kolb quatre différents styles d'apprentissage<sup>2</sup> :

- Convergent : capacité d'un individu à trouver des applications pratiques à ses idées, à trouver des solutions à un problème.
- Divergent : capacité d'imaginer, de reconnaître les problèmes et d'envisager des situations concrètes sous des perspectives différentes.
- Assimilateur : capacité de définir des problèmes et formuler des théories (raisonnement inductif, pensée abstraite, assimilation d'observations diversifiées dans une explication intégrée).

<sup>1</sup> ZERROUKI Mohammed Amine, op cit, p33

<sup>2</sup> Andrée Roy, op cit, p59

- Accommodateur : capacité d'adaptation, capacité d'implanter des solutions, de tenter de nouvelles expériences et de prendre des risques.

Le choix du mode de formation doit répondre à des besoins de formation spécifiques et être lié au contexte et aux besoins de l'organisation. Par conséquent, ce choix doit être fait en fonction des besoins et des objectifs de formation, des styles d'apprentissages des personnes formées, des ressources disponibles et des principes d'apprentissage.

Une approche qui implique différents types d'apprentissage, d'outils et d'exemple a de meilleure chance de succès, car comme le souligne Fry les entreprises sont composées d'employés, d'âges et d'expériences différents et qui ont des préférences différentes vis-à-vis des moyens d'apprentissage incluant la technologie.

Après que le choix de la méthode est effectué, il faut choisir l'outil ou les outils nécessaires pour la formation.

#### ❖ Les outils nécessaires pour formation :

Certains auteurs les appellent les aides techniques de la formation, elles représentent un soutien à l'enseignement et l'apprentissage. Plusieurs critères doivent être mis au point pour le choix des outils de formation tel que le niveau d'interaction entre les personnes formées et entre celles-ci et le formateur, la facilité de produire et d'utiliser l'aide, le coût de production et d'utilisation de l'aide et les objectifs d'apprentissage poursuivis, le nombre de sens que l'on désire toucher par la formation. On peut regrouper les outils en quatre catégories comme le démontre LAFLAMME dans le tableau suivant qui résume les différents outils qu'ils soient visuels, auditifs, audiovisuels et interactifs.

**Tableau N°05 :** les outils de formation (les aides techniques).

Outil visuels	Outil auditifs	Outil audiovisuels	Outils interactifs
- Le tableau	- Le magnétophone	- Le diaporama	- L'ordinateur
- Le rétroprojecteur	- Le téléphone en circuit fermé	- Le film	- Le didacticiel
- Les notes de cours		- Le magnétoscope	- Le simulateur
			- Le multimédia

**Source :** Laflamme. R : « La formation en entreprise : nécessité ou contrainte ? ».Ed. Les Presses de l'Université Laval, 1999, P67.

Ainsi, lorsque la méthode et les outils ont été déterminés, et que la formation est enfin diffusée. On passe à la dernière étape du processus, soit l'évaluation de la formation.

#### 1.4.4. L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation se résume à examiner la valeur et l'efficacité d'un programme de formation. C'est une opération qui donne réponse à deux questions fondamentales : les objectifs de la formation ont-ils été atteints ? Les résultats ont-ils amélioré la performance de l'individu et de l'organisation ?

Ainsi pour avoir la réponse à ces deux questions il est nécessaire de détecter les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu.

L'évaluation de la formation distingue deux dimensions<sup>1</sup> :

- Une dimension tournée vers la personne, l'individu, en tant que personne sociale et professionnelle, et recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et de la validation des acquis.
- Une dimension plus globale qui analyse les systèmes de formation dans les différents agencements : action, dispositif, programmes et/ou dans les différents structures et organismes de formation.

Les critères d'évaluation d'un programme de formation sont établis avant la session.

Ces mêmes auteurs proposent plusieurs indicateurs qui peuvent être utilisés pour évaluer l'efficacité du processus de formation à savoir : le pourcentage d'actions de formation effectuées conformément au plan, le pourcentage d'actions de formation évaluées par les stagiaires, les managers, le pourcentage de nouveaux recrutés ayant suivi un programme d'intégration, le pourcentage de collaborateurs formés à la qualité, la sécurité.

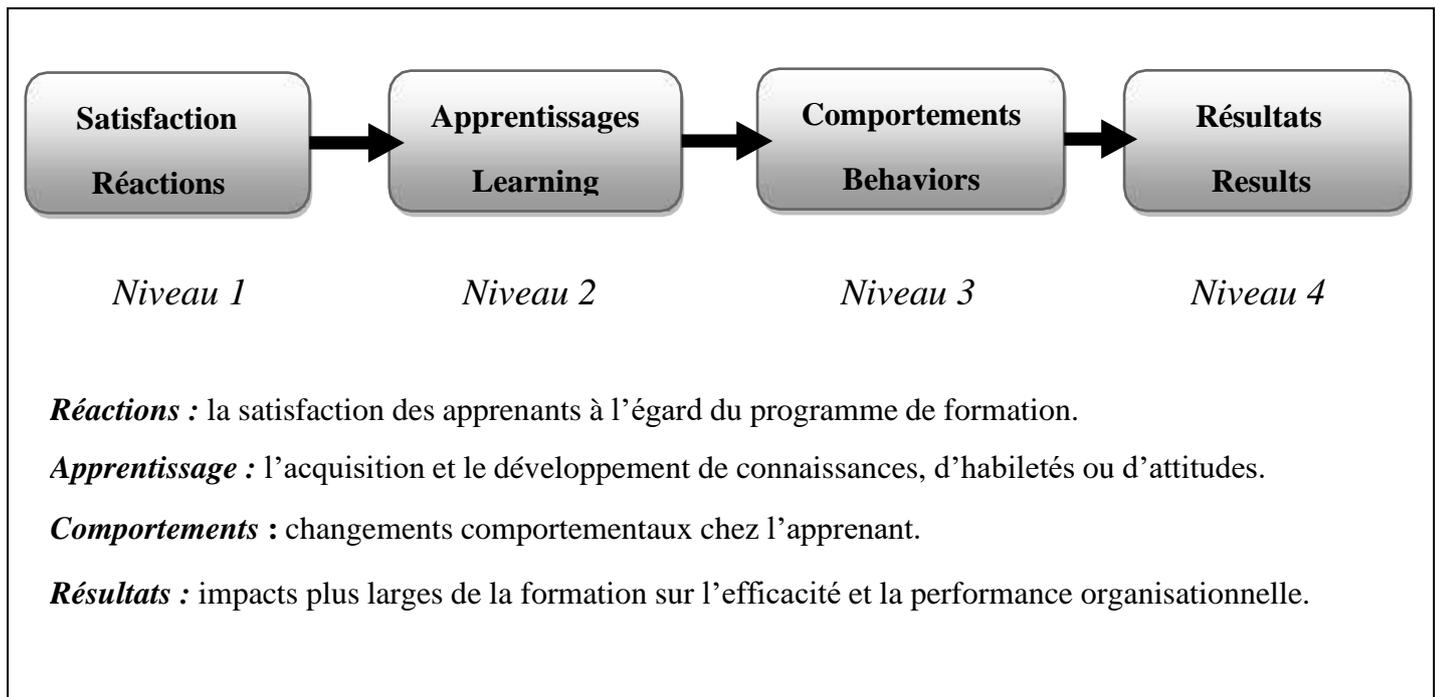
En 1959-1960 Donald L. Kirkpatrick publie dans sa thèse de doctorat son fameux modèle d'évaluation de la formation, un modèle qui est devenu après plus de quarante ans le plus utilisé au niveau des pratiques de gestion de formation.

Il propose dans son modèle un enchaînement chronologique de quatre niveaux d'évaluation qui permettent de couvrir les écarts de processus comme le démontre la figure suivante :

---

<sup>1</sup> Dr. Amina MEKHELFI, Dr. Mohammed BARKA, Dr. Mouna MESGHOUNI « Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de l'entreprise SONATRACH -HBK- Ouargla », DIRASSAT Journal, Vol 16. NO 01 – janvier 2019, page 11

Figure N°05 : Modèle de Kirkpatrick



**Source** : Marie-France Carnus : « Transfert des compétences - A quoi sert la formation En Entreprise ? ». Ed. L'Harmattan, 2006, P33.

C'est quatre niveaux sont interprétés par Zerrouki comme suit<sup>1</sup> :

**Niveau-1** Les réactions : Elles consistent à obtenir les réactions des participants à la fin de la formation ou peu de temps après. Généralement faite par questionnaire, cette évaluation est de nature perceptuelle et porte sur les sujets suivants : la qualité de l'organisation de la formation, la qualité de son contenu et la qualité du formateur. On peut aussi y trouver des questions sur la pertinence et la capacité de la formation à atteindre les objectifs d'apprentissage (définis lors de la conception du programme), ainsi que son utilité future. En résumé, le niveau 1 de l'évaluation nous renseigne sur les sujets suivants :

- Satisfaction quant à l'organisation du programme de formation.
- Satisfaction quant au contenu.
- Satisfaction à l'égard du formateur.
- Perception de la pertinence, de l'utilité et de la capacité de la formation à atteindre ses objectifs.

**Niveau- 2** Apprentissage : Ce niveau détermine la mesure dans laquelle l'apprentissage et les connaissances de participants correspondent aux objectifs du programme- qu'ont-ils appris ? bien qu'il soit plus difficile de mesurer à ce niveau, les évaluations avant et après les cours peuvent aider les évaluateurs à déterminer la quantité de connaissances acquises. On devrait tenter de déterminer la mesure dans laquelle les participants ont progressé en ce qui a trait aux compétences et aux connaissances. Les méthodes pouvant être utilisées comprennent les évaluations avant et après les cours, les observations formulées par les tuteurs, les gestionnaires et les pairs, les évaluations en équipe et les autoévaluations, les

<sup>1</sup> ZERROUKI Mohammed Amine, op cit, p36-37

entrevues et les sondages. Ce niveau mesure plus précisément l'efficacité de la formation mais ne mesure pas si les participants ont aimé le programme, s'ils se comporteront différemment ou s'ils obtiendront les résultats escomptés.

**Niveau-3** Comportement : Ce niveau détermine dans quelle mesure le changement de comportement subséquent (suivant) à la formation est un résultat du programme et mesure l'atteinte des objectifs de rendement - l'apprentissage des participants affecte-t-il leurs comportements ? Les nouvelles connaissances acquises sont-elles utilisées au quotidien ? C'est difficile à mesurer et il est souvent impossible de prédire quand les changements de comportement se produiront. Le choix du moment et celui de la méthode d'évaluation sont donc des décisions importantes. Les méthodes pouvant être utilisées comprennent les évaluations avant et après les cours, les observations, les groupes de discussion, les entrevues, les sondages auprès de personnes observant les participants et les questionnaires.

**Niveau-4** Résultat : Ce niveau mesure les résultats finals qui ont été obtenus à la suite de l'apprentissage, son application ou ses incidences sur la société, et inclut une évaluation finale des objectifs du programme- les changements dans le comportement des participants ont-ils eu des répercussions sur l'organisation ? bien que les résultats du niveau 4 soient mesurés moins souvent que les autres, ils évaluent la raison globale justifiant le programme de formation. Les indicateurs pouvant être utilisés comprennent une productivité accrue, la satisfaction des citoyens, une réduction des coûts, une plus grande satisfaction de la part des employés.

## 2. Section 02 : le rôle de la formation dans la conduite du changement organisationnel.

La formation est considérée comme la base du changement organisationnel, car son importance n'est pas seulement d'améliorer la performance des individus et de leur fournir les connaissances nécessaires pour accomplir le travail, mais c'est aussi un moyen de rendre les ressources humaines plus réceptives au changement et au développement, notant aussi que les changements structurels dans l'organisation ne peuvent avoir des effets positifs que par le biais de compétence humaine convaincue et contributrice à mettre en œuvre le changement pour assurer sa survie et sa continuité. Dans notre section, nous allons aborder les changements les plus importants dans l'organisation. Dont le facteur essentiel à leurs réussites est la formation.

### 2.1. L'impact du développement des compétences sur le changement organisationnel :

L'une des principales raisons de la résistance des employés au changement est le manque de compétences. De nombreuses recherches soutiennent que les responsables des ressources humaines considèrent que la gestion de la compétence se pose au quotidien, notamment dans les entreprises de haute technologie où ces compétences sont appelées à se renouveler régulièrement, ce qui fait qu'ils soient de plus en plus confrontés à des changements, les obligeant à intégrer dans leur démarche compétence l'objectif d'organiser la transmission du savoir.

Ainsi la compétence est définie par Le Boterf comme les capacités de l'individu à déplacer des ressources (connaissances scientifiques, connaissances pratiques, comportements...) afin d'aborder des problèmes dans un cadre professionnel.<sup>1</sup> Zarifian de sa part la définit comme la prise d'initiative et la responsabilité de l'individu dans les différentes situations professionnelles auxquelles il est confronté, ainsi que la capacité à restreindre le réseau d'acteurs autour des mêmes situations pour partager les enjeux et s'occuper des domaines de co-responsabilités.<sup>2</sup>

Donc on peut dire que les compétences sont la capacité de l'individu à accomplir son travail grâce aux connaissances qu'il acquiert et possède, et de sa capacité à faire face à des groupes de travail.

#### 2.1.1. Le rôle de la formation dans le développement des compétences :

La formation permet l'acquisition et le développement de compétences à travers la réalisation d'un développement complet, car elle ne se limite pas à un niveau administratif spécifique afin de développer les opinions, les idées et d'élever le niveau et les capacités des employés pour faire face efficacement et avec succès aux changements futurs. De notre temps la plupart des organisations et des gestionnaires accordent à la formation une grande importance surtout après la conviction de nombreux spécialistes que les leviers du développement administratif et des compétences individuelles et collectives sont acquis par différentes méthodes de formation et non par l'expérience seulement.

Les effets de la formation apparaissent notamment dans les aspects suivants :

<sup>1</sup> Guy Le Boterf, « De la Compétence : essai sur un attracteur étrange, édition d'organisation », 1994, p :18.

<sup>2</sup> Philippe Zarifian, contribution au colloque de Nantes du 13 décembre 2002. Voir le site : <http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page63.htm>, consulter le 13/05/2022 à 19H34

- Développer les compétences d'origine : la formation affecte le niveau personnel de l'individu en termes d'augmentation de ses connaissances et informations tacites et explicites, ainsi augmenter sa confiance en soi et le rendre plus apte à tout changement possible de se produire dans l'organisation de l'entreprise.
- La satisfaction au travail et le bon moral : la formation contribue à augmenter la satisfaction au travail des individus, augmentant ainsi la loyauté et l'appartenance à l'organisation, elle donne aussi à l'individu formé une opportunité d'avancement et de promotion à la suite de l'acquisition de nouvelles expériences et compétences, le motiver à se renouveler et à innover après avoir été informé de tout ce qui est nouveau dans son domaine de travail afin de faire face au changement futur sans aucune résistance augmentant ainsi la compétence qui l'aide à accomplir ses tâches professionnelles est ses autres activités quotidiennes.
- Acquisition des compétences technique : la compétence augmente le revenu de l'individu en général, grâce aux primes qu'il lui sont accordées avant, pendant et après la formation, ce qui élève son niveau de vie et satisfait ses besoins, ce qui conduit l'individu à se concentrer sur l'apprentissage des techniques nécessaires à l'accomplissement des tâches du poste qui lui sont assignées et qui sont étroitement liées au statut juridique que l'individu occupe.
- Développement des compétences humaines : la formation permet le développement de la conscience professionnelle des employés, augmentant ainsi la compréhension des procédures et des politiques suivies dans l'établissement afin de faciliter le processus de leur application et d'accélérer la réalisation des travaux et conduit également à une augmentation de la capacité de travailler efficacement et au développement des relations avec les responsable et les membres du groupe améliorant ainsi l'aspect comportemental de l'individu.
- Atteindre les objectifs fixés : la formation contribue au développement des compétences par les objectifs qu'elle vise à atteindre :
  - Objectifs pédagogiques : ces objectifs sont les connaissances acquises par les individus formés et représentent une ressource importante pour la construction de la compétence des individus. Ces objectifs peuvent être formulés à travers la capacité d'accomplir les tâches, le contenu des connaissances elle-même ou le développement de la prise de conscience
  - Objectifs de compétence : ils font référence aux compétences formées par les individus qui ont subi des formations par la combinaison et le renouvellement des ressources (savoir, savoir-faire...) qu'ils ont acquises en formation, et ces objectifs sont formulés avec la capacité de mise en pratique de l'activité.
  - Objectifs d'impact : ce sont les effets de la formation sur la performance de l'organisation, et ils peuvent être formulés à travers des indicateurs tels que l'indice de déchets, l'indice de qualité, les délais de réponse, ou l'indice de réussite du projet.

Sans entrer dans les politiques de formation des établissements, cela est lié à chaque établissement et à son statut, et aux objectifs qu'il veut atteindre, et dans tous les cas ses objectifs visent à accroître les compétences individuelles et collectives.

En guise de synthèse, il est clair que sans la compétence une grande majorité des employés d'une entreprise vont résister à n'importe quel projet de changement. C'est ici que la formation intervient pour donner ou développer la compétence des employés et les rendre apte à relever n'importe quel défi dans le futur. Donc la formation est un levier fondamental pour réussir un projet de changement.

## **2.2. Le rôle de la formation dans un contexte de changement technologique :**

Les changements technologiques nécessitent des changements dans l'atmosphère de base de l'organisation, ce qui oblige les employés à acquérir des connaissances supplémentaires et à développer de nouvelles compétences afin de remplir leurs rôles et emplois modifiés par la nouvelle technologie.

Dans ce qui suit, une attention particulière sera accordée à la technologie de l'information au regard de l'interaction directe qu'elle exerce avec le changement organisationnel, ces éléments nous permettront ensuite de mettre en évidence le rôle de la formation pour accompagner et réussir un changement technologique.

### **2.2.1. La technologie de l'information et son rôle dans le changement organisationnel :**

- Définition : la technologie de l'information est toute technologie qui se concentre sur l'utilisation de l'information dans l'exécution du travail. Elle est représentée par le hardware (matériel), le software (logiciel), les réseaux, les bases de données...etc. La technologie de l'information n'est que des outils qui sont utilisés dans un domaine particulier pour atteindre certains objectifs. L'ordinateur est le principal moyen des technologies de l'information, grâce à ses capacités élevées de saisir, traiter, stocker et récupérer des données et des informations.
- Les avantages de la technologie de l'information : la technologie de l'information et son système affectent la capacité des organisations à remplir leurs fonctions de base. Ainsi les avantages les plus importants que ces organisations peuvent récolter si ces outils sont utilisés de manière optimale sont :
  - Améliorer et accroître l'efficacité en faisant le travail requis de la bonne manière, tout en augmentant la capacité de coordination entre les différents départements et sections administratifs.
  - Définir les canaux de communication entre les différents niveaux administratifs de l'organisation.
  - Créer les conditions appropriées pour une prise de décision réelle, en fournissant des informations de manière brève et opportune.
  - Contribuer à prévoir l'avenir de l'organisation et les changements susceptibles de se produire dans l'environnement afin de prendre les précautions nécessaires en cas de défaut d'atteinte des objectifs.

- Le rôle des technologies de l'information dans le changement organisationnel : le rôle et l'importance des technologies de l'information sont dus aux points suivants :
  - L'influence croissante du savoir et de l'information dans les sociétés industrielles modernes et aussi des employés dans ces organisations.
  - Le développement des réseaux de communication et le processus d'audit, qui ont conduit à l'émergence de nouveaux systèmes d'informations basés sur l'utilisation optimale des ordinateurs et du réseau de communication avancé.
  - Les changements survenus dans la demande d'information et dans les méthodes techniques et les techniques nécessaires à son fonctionnement, qui ont conduit à un changement dans le concept et le rôle de l'information car elle est devenue une ressource stratégique importante.
  - La conception assistée par ordinateur à l'aide de programme de conception permet à l'organisation d'identifier des outils et les méthodes utilisées dans la conception pour augmenter la productivité et réduire le pourcentage des produits défectueux en plus d'accélérer la mise en œuvre des opérations pour atteindre l'efficacité et l'efficience.
  - Géométrie assistée par ordinateur en convertissant les données d'entrer en forme géométrique, histogramme, pourcentage représenter par des cercles ou des courbes.

### 2.2.2. Le changement technologique :

Les changements technologiques se sont multipliés dans l'univers du travail depuis les années 80, qu'il s'agisse d'innovations imaginées spécifiquement pour l'entreprise ou issues de la société. Ces nouvelles technologies, en particulier les TIC, et les usages liés à internet, bien qu'elles soient inégalement adoptées selon les organisations et les secteurs, déterminent un certain nombre d'évolutions pour le monde du travail.<sup>1</sup>

Un changement technologique est l'introduction ou l'ajout de machineries, équipements ou appareils, ou leur modification, ayant pour effet d'abolir un ou plusieurs postes ou de modifier de façon significative l'exercice des tâches de la personne salariée ou les connaissances requises à la pratique habituelle du poste.<sup>2</sup>

Il faut chercher des définitions d'auteurs spécialistes.

D'après les définitions précédentes, on peut dire que le changement technologique prend plusieurs formes dont les plus importantes sont : l'utilisation des technologies modernes afin d'augmenter la productivité, de réduire les coûts de maintenance et d'améliorer la qualité de production. Et le domaine de la technologie n'est plus limité à l'activité de production, mais inclut aussi les

<sup>1</sup> Aravis, « changement technologique majeur, in quel travail dans 20 ans, démarche prospective », 2010, p 01

<sup>2</sup> CSN, FSS et CHP, « convention collective intervenue entre le comité patronal de négociation et la fédération de la santé et services sociaux ». Convention collective, SL, 2000, p 181

activités administratives comme l'intégration des ordinateurs et des nouveaux logiciels.

### 2.2.3. Les caractéristiques de la formation visant l'accompagnement du changement technologique :

**Les principales caractéristiques de la formation liée à un projet de changement se résument dans ce qui suit :**

- Le changement technologique et les ressources humaines :  
La différence des caractéristiques technologiques affecte les caractéristiques de l'emploi, ainsi l'environnement technologique présente des idées et des techniques dans lesquelles l'organisation peut investir pour atteindre l'efficacité dans l'utilisation de la technologie et de la main-d'œuvre. Chaque type ou niveau de technologie est associé à certaines compétences et aptitudes synthétiques des ressources humaines. Le développement et le progrès technologique sont généralement associés à un emploi avec des salaires ou des dépenses élevées, ce qui nécessite du travail pour en tirer le maximum d'exploitation. La différence de niveau de technologie se reflète sur les niveaux et les normes de performances auxquelles les individus s'engagent dans l'organisation. Le changement technologique nécessite un processus de préparation des travailleurs par le biais de processus de formation, afin d'assurer la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles caractéristiques technologiques.
- Le besoin de formation : les compétences dont l'organisation a besoin sont celles liées au savoir et au savoir-faire associés aux évolutions technologiques et à l'évolution des systèmes administratifs d'une part, et d'autre part, le changement technologique affecte les individus en augmentant le degré de mécanisme, et conduit à augmenter le volume de main-d'œuvre indirecte (emplois indirectement liés à la production tels que la maintenance, la planification, et le contrôle de production), à travers cela, il est nécessaire de déterminer le type d'individus requis pour effectuer ces emplois et tâches avec une expérience et des compétences techniques dans l'utilisation de différents outils. Il est donc devenu urgent de former et de qualifier ces personnes.
- Former pour accepter le changement : les organisations recourent à la formation de leurs employés afin de leur permettre d'utiliser les nouvelles technologies adoptées, et cela à travers :
  - Déterminer les facteurs du changement en identifiant les fondements du changement technologique, sa motivation et les finalités souhaitées.
  - Encourager les employés à soumettre des suggestions sur le choix du sujet d'un programme de formation aux usages de la technologie, par exemple identifier les programmes spécifiques de nouveaux logiciels que les employés doivent maîtriser, ce qui conduit à accepter le changement et à s'efforcer de le découvrir et de le réaliser.

- Choisir le moment et le lieu appropriés pour les sessions de formation afin de permettre aux employés d'avoir le temps et l'envie de se former pour réussir le changement.
- Un bon système d'évaluation qui permet de juger le développement des compétences acquises, facilitant ainsi l'adoption du changement et la sélection des employés qui y contribuent activement.

### **2.3. La formation dans le renouvellement de la culture organisationnelle :**

La culture organisationnelle est la carte d'identité de l'organisation auprès de la communauté, elle est aussi considérée comme un levier important de la conduite du changement, chaque organisation dispose d'une culture organisationnelle unique et distincte aux yeux des employés et des clients. Elle fournit une image intégrée des valeurs, des croyances et du système interne qui régit toute organisation.

#### **2.3.1. Le changement dans la culture organisationnelle :**

- Définition du changement culturel : il s'agit de déterminer les comportements et performances attendus et leur utilité au sein de l'organisation, à partir d'un diagnostic de l'état actuel du cadre culturel, à travers l'analyse des comportements des membres et des modes de management, et à la lumière d'une réflexion sur les moyens les plus appropriés pour provoquer un changement qui permet d'identifier le système de valeurs dominant et de le remplacer par des valeurs et une nouvelle culture préparées pour s'adapter aux changements établis, la modification des valeurs organisationnelles, des comportements et des attitudes des individus ne peut être faite qu'en formant les employés et en les préparant psychologiquement afin de les convaincre de rejeter le comportement actuel et de le considérer comme un comportement indésirable ou nuisible, et que dans le changement leurs intérêts personnels grandissent et qu'ils seront ainsi dans une meilleure position de changement.
- Facteurs contribuant au succès du processus de changement culturel : Pour que le processus de changement culturel réussisse, un ensemble de facteurs et de conditions sont nécessaires pour faciliter ce processus, à savoir :
  - Changement des dirigeants de l'organisation : que les nouveaux dirigeants aient une vision alternative claire de ce que devrait être la culture.
  - L'étape du cycle de vie de l'organisation : l'étape de transition de l'organisation vers la croissance et l'expansion, ainsi que l'entrée de l'organisation dans la phase de déclin, sont considérées comme deux étapes qui incitent à changer de culture.
  - Âge de l'organisation : la culture de l'organisation est plus susceptible de changer dans les petites organisations, quelle que soit l'étape de leur cycle de vie.
  - Taille de l'organisation : il est facile de changer la culture organisationnelle dans les petites organisations.

- La force de la culture actuelle : plus le consensus des travailleurs et l'intensité de leur adhésion à la culture sont grands, plus il est difficile de changer la culture.
- Absence de sous-cultures : La présence de nombreuses sous-cultures dans l'organisation rend plus difficile le changement de la culture de base, et cela est lié à la taille. Les organisations de grande taille sont résistantes au changement car elles incluent généralement plusieurs sous-cultures.

### 2.3.2. L'effet de la formation sur la construction et la pratique de la

**culture organisationnelle** : La formation joue un rôle important dans le transfert et la pratique des idées et hypothèses de base existantes.

- Culture de promotion : le respect des dispositifs et des procédures est nécessaire, les descriptions de poste sont précises, et la mobilité entre les postes de travail est précisément définie en fonction (réussite aux concours, ancienneté) Mobilité interne (promotion, mutation).
- Culture clanique : Ce style repose sur des valeurs traditionnelles, l'unité et la loyauté résultant d'une culture forte liée à une personne inspirante, et la formation est vue comme un moyen de renforcer l'unité du corps social dans l'institution et de développer les valeurs traditionnelles. et les croyances sont plus que l'acquisition de qualifications techniques, et ainsi la formation devient un moyen de développer la loyauté organisationnelle.
- La culture du renouvellement (développement) : Ce style est orienté vers les valeurs de renouvellement, de changement et de développement, dont la problématique centrale est l'adaptation permanente des ressources humaines à l'environnement et aux objectifs de l'organisation, qui se traduit par une formation orientée vers le développement effectif des capacités des salariés et leur contribution au changement.
- Culture de marché : l'objectif principal de ce type de culture est d'atteindre les objectifs de l'organisation et d'être efficace, La formation permet aux gens d'être plus efficaces et performants en leur fournissant les compétences nécessaires pour faire leur travail. Les organisations ayant une culture de marché ont eu tendance à adopter des programmes de formation spécifiquement pour les individus, pas seulement pour couvrir la qualification technique, mais aussi effectuer des formations dans la gestion des entreprises.

### 2.4. La formation à la gestion globale de la qualité :

L'application de l'approche de la gestion globale de la qualité ou le TQM (total quality management) est considéré comme un projet de changement organisationnel vu son impact sur l'organisation. Elle nécessite de changer la culture organisationnelle et de créer une nouvelle culture compatible et stimulante à cette application, en travaillant sur la formation des individus en proposant des programmes qui permettent la communication d'informations et de compétences.

### 2.4.1. La gestion globale de la qualité :

La qualité est devenue l'un des principes de management contemporain qui se concentre sur la réduction des écarts et l'atteinte de ce que l'on appelle le zéro défaut, ce qui conduit à assurer la satisfaction du client et la rentabilité pour l'organisation.

#### 2.4.1.1. Définitions :

La gestion globale de la qualité est un système de management basé sur les ressources humaines qui vise un progrès continu dans le service au client à un coût toujours plus bas.

Ce type de démarche privilégie l'utilisation de méthodes quantitatives pour réaliser des progrès à trois niveaux :

- Le niveau des produits et services offerts.
- La maîtrise des processus transversaux.
- L'amélioration de la satisfaction des besoins clients.

Elle repose sur les référentiels par rapport auxquels l'entreprise s'auto évalue. Quel que soit le référentiel, il valorise d'une part les résultats obtenus pour les entreprises, d'autre part les facteurs permettant de créer ces résultats (leadership, gestion du personnel, maîtrise des processus). La réussite de ce type de démarche réside dans l'effort de mobilisation du personnel et dans le souci de donner un sens à l'action collective, donc cette approche se base essentiellement sur la prise de conscience collective de tous les membres de l'entreprise à tous les niveaux de l'importance du client.<sup>1</sup>

Pour Armand Feigenbaum<sup>2</sup> qui est considéré comme l'inventeur du Total Quality Control qui sera repris plus tard sous le nom de TQM (Total Quality Management), la qualité est un processus métier et non pas juste une 'technique'. Ainsi il définit la qualité comme une méthodologie pour gérer une entreprise. Il rejoint en cela les autres grands penseurs de la qualité tels que Deming ou Juran. De plus, la qualité doit être perçue comme le moteur principal de l'entreprise afin de devenir davantage compétitive et de permettre son accroissement. Pour cela, les entreprises doivent travailler sur les relations humaines qui sont le principal déclencheur de l'amélioration continue. Les statistiques et autres techniques ne sont vues par Feigenbaum que comme des points d'appuis au développement de la qualité une fois que le changement culturel a eu lieu au sein de l'entreprise. Feigenbaum définit la gestion globale de la qualité comme « un système de coordination entre la maintenance de la qualité et les efforts d'amélioration par les différents groupes d'une organisation dont le but est de permettre la production de biens ou de service au niveau économique optimum afin de satisfaire ses clients. »

<sup>1</sup> Maabout Mohamed Zakaria, « Les démarches qualités ; implantation et dynamique de l'amélioration continue cas de l'entreprise mediterranean float glass (MFG) filiale du groupe CEVITAL », chapitre 1, année 2018, page 03

<sup>2</sup> Le site : <https://3dc.asso-web.com/28+armand-feigenbaum.html>, consulter le 17/05/2022 à 03H08

### 2.4.2. La formation dans la gestion globale de la qualité :

Il existe deux types de formation dans le cadre de la gestion globale de la qualité, à savoir la formation dans le but de responsabiliser les employés et la formation à la qualité.

#### 2.4.2.1. Formation dans le but de responsabiliser les employés :

La responsabilisation des employés est le processus qui consiste à donner aux ressources humaines une plus grande autorité pour exercer un contrôle, assumer des responsabilités et utiliser leurs capacités en les encourageant à prendre des décisions.

La formation dans le but de responsabiliser les employés : ce type de formation vise à développer les capacités de l'individu dans le domaine de la prise de décision et de la résolution de problèmes dans un but d'amélioration continue, et comprend l'utilisation d'outils de qualité.

Oakland suggère un modèle de formation dans le but de responsabiliser les travailleurs, qui consiste à former l'individu à évaluer la situation et à fixer des objectifs, à planifier pour atteindre ces objectifs complets, à mettre en œuvre des plans, à vérifier dans quelle mesure ces objectifs sont atteints, à corriger les écarts si les objectifs n'ont pas été atteints, le modèle met l'accent sur la formation puis sur la restitution. C'est un processus sans fin qui vise une amélioration continue de responsabilisation des travailleurs, et il y a toujours quelque chose qui peut être amélioré chez l'individu et augmenter sa responsabilité.

#### 2.4.2.2. La formation à la qualité :

Ce type de formation vise à répondre aux besoins de l'organisation en termes de capacités, de connaissances, de compétences et de tendances pour faire face non seulement aux changements internes de l'organisation, que ce soit dans la technologie, ou dans la structure organisationnelle, les processus ou la culture organisationnelle, mais comprend également l'environnement dans lequel l'entreprise est active, y compris les employés. Il est mené sur une base continue et planifiée de manière systématique et ciblée.

Les étapes de la formation à la qualité :

- Étude et analyse de l'environnement externe : les planificateurs de formation sont intéressés à étudier les éléments de l'environnement pour identifier les opportunités de les investir au profit du programme de formation, ainsi découvrir les menaces et les éviter.
- Étude et analyse de l'environnement interne de l'organisation : permet de découvrir les forces pour les renforcer et les faiblesses pour les éradiquer ou les traiter par la formation si possible.
- Définir une stratégie de formation : de la part des planificateurs de formation et la haute direction.
- Détermination de la politique de formation : la politique est un ensemble d'orientations, de visions, de règles et de contrôles qui traduisent les objectifs de l'organisation et c'est aussi une norme de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation de la performance. Parmi les politiques de formation : la politique de définition des règles de

nomination et de sélection des employés a formé, la politique de définition des besoins et de détermination du rôle de chacun dans le processus de formation, la politique de planification, la politique de la mise en œuvre et la politique de définition des critères et des techniques d'évaluation.

- Détermination des collaborateurs : le collaborateur dans la pensée formative traditionnelle est l'individu formé, mais selon les concepts de gestion globale de la qualité, le collaborateur devient non seulement l'individus formé, mais également les parties prenantes et celles liées à cet individu en raison de ses tâches de travail.
- Détermination des besoins de formation : La détermination des besoins de formation est une technique de base en formation, mais avec la multiplicité des collaborateurs selon le concept de gestion globale de la qualité, le concept devient plus complexe mais plus efficace. Et pour assurer l'atteinte des objectifs de la formation, les planificateurs doivent impliquer les individus qui vont être formé dans le processus de détermination des besoins.
- Etudier la possibilité de répondre aux besoins des collaborateurs : les ressources et les capacités disponible sont examinées pour déterminer dans quelle mesure les besoins de formation qui ont été identifier peuvent être satisfait.
- Conception du programme de formation.

**Conclusion :**

Les organisations se trouvent dans l'obligation de former leurs membres pour développer leurs compétences afin de faire face aux mutations de l'environnement.

Tout d'abord, ce chapitre offre les clés de description pour comprendre la notion de formation dans sa globalité. Ensuite, la nécessité de cette dernière pour réussir n'importe quel projet de changement.

Ainsi, ce chapitre nous a permis de comprendre l'importance et les objectifs de formation, ce qui permet de disposer d'une vision claire sur les étapes du processus de formation. Nous avons aussi démontré à quel point la formation est importante dans tous les changements qui ont un impact sur l'organisation que ce soit dans la technologie, la culture ou la qualité.

Pour conclure, la formation ne contribue pas seulement à l'amélioration de l'individu en termes de comportements, de connaissances, et de compétences à l'accomplissement de son travail, mais c'est un levier très important pour accompagner le changement organisationnel, car ce dernier ne peut avoir ses effets positifs dans l'organisation qu'à travers des compétences humaines qui en sont convaincues et contribuent à son succès.

# **Chapitre III :**

## **Cas Pratique**

## **Introduction :**

Les chapitres théoriques précédents, nous ont permis d'avoir une idée globale sur le changement organisationnel, les leviers et les freins de la conduite du changement, la formation et son rôle primordial dans la réussite des projets du changement.

A travers ce chapitre, nous allons tenter de démontrer le degré de dépendance de l'entreprise « SPA FADERCO » sur les capacités et les compétences du facteur humain, pour entreprendre un processus de changement. Nous visons particulièrement de montrer la nécessité d'introduire et de développer des cycles de formations au profit des ressources humaines qui sont considérées comme les acteurs de la mise en œuvre de tout changement et le vecteur d'excellence et de créativité.

Ainsi ce chapitre est structuré comme suit :

### **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil**

- 1.1 Historique.
- 1.2 Localisation de l'entreprise.
- 1.3 Activités.
- 1.4 Fiche technique.
- 1.5 Stratégie de FADERCO.
- 1.6 Missions et objectifs de la SPA FADERCO.
- 1.7 Structure organisationnelle de l'entreprise FADERCO.

### **Section 02 : analyse et interprétation des résultats.**

- 2.1 Méthodologie de recherche.
- 2.2 la démarche auprès de l'échantillon de l'étude.
- 2.3 Le guide d'entretien.
- 2.4 Analyse du corpus de données.
- 2.5 Discussion des résultats.
- 2.6 Suggestions.

## 1. Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Notre première section est consacrée à la présentation l'entreprise « SPA FADERCO » qui nous a reçu en tant que stagiaire. Les informations et les chiffres exposés, dans ce cadre, sont tirés des documents fournis par notre organisme d'accueil ainsi que leur site web.

Nous présenterons dans ce point l'organisme d'accueil « SPA FADERCO », à travers son historique, sa fiche technique, ses missions et objectifs, ses valeurs et son organigramme.

### 1.1. Historique :

Société par Actions (SPA), FADERCO est avant tout une entreprise familiale. Fondée en 1986, elle n'a eu de cesse depuis lors de diversifier ses offres en maximisant les intrants locaux. Son histoire résulte de l'accomplissement de projets industriels d'envergures et de lancements de produits adaptés. Tout ceci est rendu possible grâce à une écoute constante des besoins des consommateurs et des impératifs du marché.

FADERCO a commencée avec les cotons tiges et l'hygiène féminine qui furent les premières activités développées en 1986. Elle a poursuivi son expansion avec l'introduction des couches bébés en 2000, les rendant accessibles à tous Aujourd'hui, elle est le leader national en hygiène féminine avec une offre large composée de 14 produits permettant d'assurer le confort quotidien de 12 millions de femmes, ainsi que leader du marché avec plus de 820 millions de couches produites chaque année.

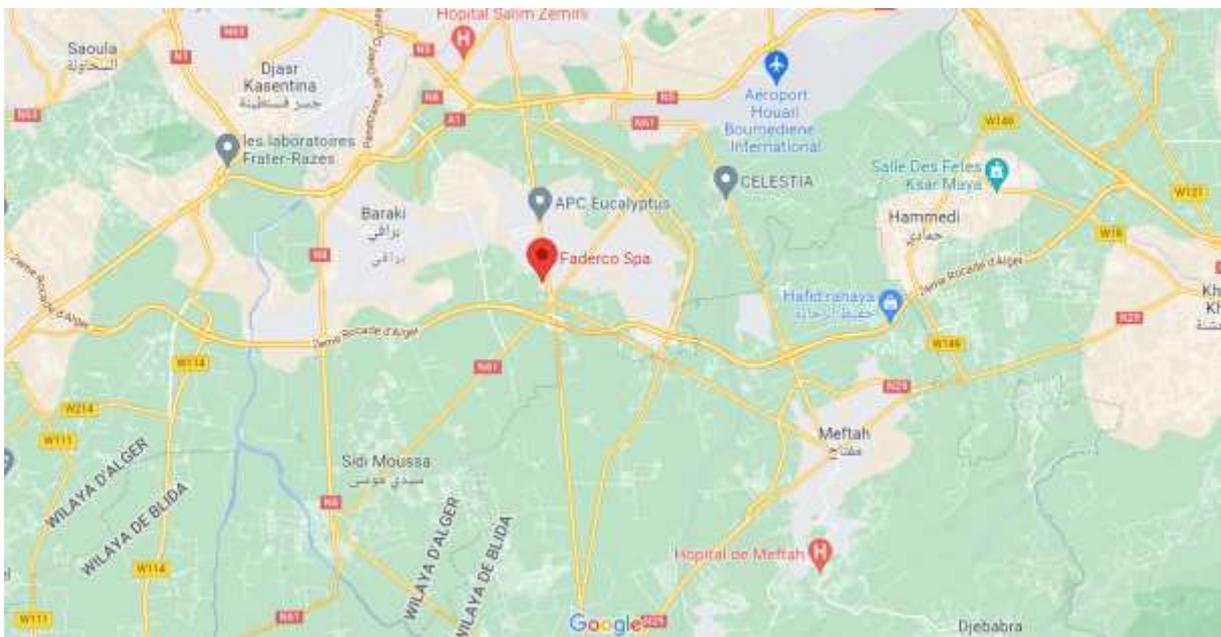
FADERCO est en constante évolution, et la production entièrement nationale a toujours été au cœur de son réflexion stratégique. La marque Uni-form, spécialisée dans les produits d'incontinence pour adultes et alèses de lit, en est le meilleur exemple : trois ans ont en effet suffi à FADERCO pour atteindre 100% de couverture nationale en matière d'incontinence adulte. Cette réflexion basée sur le long terme, a également poussé à produire localement, depuis 2015, la pâte à papier nécessaire à la transformation et à la production de la majorité de ses produits.

Elle s'est développée avec une croissance soutenue tout au long de ces 30 dernières années. Aujourd'hui, avec 1 600 collaborateurs, 11 marques réparties dans 7 domaines d'activités stratégiques et 2 filiales, FADERCO poursuit son aventure et continue à apporter ses produits de qualité à tous.

Depuis sa création, FADERCO n'a qu'un but : placer le client au cœur de ses préoccupations, de ce fait, elle fait de la logistique et de la distribution sa priorité. Pour cela, la marque a créé en 2011 une société spécialisée dans la distribution, Difex, afin de répondre aux besoins grandissants des consommateurs tout en poursuivant l'élan naturel du groupe vers plus de proximité. Difex dispose ainsi de 4 plateformes de distribution à : Alger, Sétif, Constantine et Oran. Elle couvre dès lors plus de 25 000 points de vente tout en employant plus de 350 personnes. Alors que le site de production de Warak, spécialisé dans la production de ouate de cellulose (pâte à papier), a vu le jour en 2015 ; FADERCO a pris l'initiative de créer la même année la filiale Injazat, spécialisée quant à elle dans la réalisation et gestion de projets en bâtiment pour FADERCO.

## 1.2. Localisation de l'entreprise :

Figure N°05 : localisation de l'entreprise dans la mappe



Source : google maps

Adresse : les Eucalyptus, lot N° 22, Larbaa, Rue D.E,16057.

Superficie : 55000 mètres carrés.

Statut juridique : Société par Actions (SPA).

### 1.3. Activités :

FADERCO porte au cœur de son métier les préoccupations des familles algériennes en leur proposant des produits qui facilitent leur quotidien. Sa force réside dans sa proximité avec les consommateurs mais aussi avec la société dans son ensemble. Autrement dit, FADERCO est une entreprise responsable, soucieuse de son impact sur l'environnement dans lequel elle évolue.

Leurs actions citoyennes se concentrent ainsi sur l'aide à l'enfance et le soutien au sport, piliers de notre politique de « Responsabilité sociale ».

La gamme de FADERCO ce varie selon l'âge et les besoins du marché algérien, FADERCO effectué un large investissement dans la fabrication des tissu en cellulose (Papier) sous le nom WARAK, et aussi FADERCO est connais par la marque BIMBIES et COTEX. Des produits du quotidien, à tous les âges de la vie.

Les produits à usage unique pour l'hygiène, la santé et l'essuyage sont incontournables de notre vie quotidienne. Nous les utilisons chaque jour : à la maison, en entreprise, à l'école, dans les lieux de détente, au restaurant, à l'hôpital... Les produits à usage unique pour l'hygiène, la santé et l'essuyage protègent, absorbent, essuient. Ils assurent la meilleure hygiène possible par leurs caractéristiques de conception et de fabrication, et le fait de ne servir qu'une seule fois puisque ce sont des produits à usage unique.

Pour la plupart, ils sont utilisés en contact avec la peau ou les muqueuses. Certains sont mis occasionnellement en contact avec les aliments. D'autres sont destinés à la protection ou à l'essuyage d'objets. D'autres enfin répondent à des exigences d'hygiène optimales (au bloc opératoire par exemple).

Sous leur apparente simplicité, les produits à usage unique pour l'hygiène, la santé et l'essuyage sont le résultat de recherches et de développements grâce auxquels ils s'adaptent en permanence à l'évolution des besoins des consommateurs et contribuent ainsi à l'amélioration de la qualité de la vie.

A chaque produit, sa fonctionnalité homme-mouchoir Les produits d'hygiène papier

- Papier-toilette,
- Essuie-tout ménager,
- Mouchoirs,
- Nappes, sets, serviettes de table,
- Essuie-mains papier,

- Autres articles d'essuyage dont industriel,
- Draps d'examen.

Les produits d'hygiène papier sont majoritairement composés de produits en ouate de cellulose (produits « tissue »). Ils sont utilisés pour l'hygiène de la personne ou pour la propreté des surfaces ou des objets. Ils se présentent en formats individuels regroupés en paquets, étuis ou boîtes, ou bien en rouleaux ou bobineaux.

Les produits d'hygiène absorbants :

- Couches-bébés (changes complets, culottes-couches, ...),
- Protections féminines (tampons, serviettes périodiques, protège-slips), femme-tampon,
- Protections pour incontinents (protections anatomiques, changes complets, slips absorbants, couches droites, alèses absorbantes...).

Les produits d'hygiène absorbants comportent un matelas absorbant, généralement composé de pâte de bois défibrée (pâte fluff) avec des super-absorbants, associé à d'autres matériaux tels que plastique, non tissé, élastiques... Ces produits sont, pour la large majorité d'entre eux, des produits portés à même le corps.

#### 1.4. Fiche technique :

**Tableau N°6 : Fiche technique**

Nom	Faderco
Forme juridique	SPA
Adresse	Route n ° 22, la zone industrielle d'Eucalyptus, vers Larbaa - Algérie
Logo	
Secteur d'activité	La production et la commercialisation de produits d'hygiènes
Site web	<a href="https://faderco.dz/fr/">https://faderco.dz/fr/</a>
Nombre de salariés	<b>2.075</b> salariés décomposés comme suit : <b>1.280</b> à Alger, <b>647</b> Sétif 01, <b>67</b> Sétif 02, <b>81</b> Sétif 03

**Source :** élaboré par nos soins sur la base du site web : <https://faderco.dz/fr/> , consulté le 19/04/2022 à 00 :08.

### 1.5. Stratégie de FADERCO :

Comme la plupart des entreprises productrices, FADERCO vise à se positionner en tant que leader dans son domaine d'activité. Cela ne peut se faire que par l'interaction de toutes ses ressources matérielles, financières et humaines pour atteindre ses objectifs stratégiques qui sont répartis dans toutes ses structures pratiques.

En ce sens, les principaux objectifs de l'entreprise sont à leur tour divisés en objectifs pratiques pour chaque direction séparément, ce qui sert finalement à atteindre ces objectifs stratégiques.

### 1.6. Missions et objectifs de la SPA FADERCO :

La SPA FADERCO a pour principales missions<sup>1</sup> :

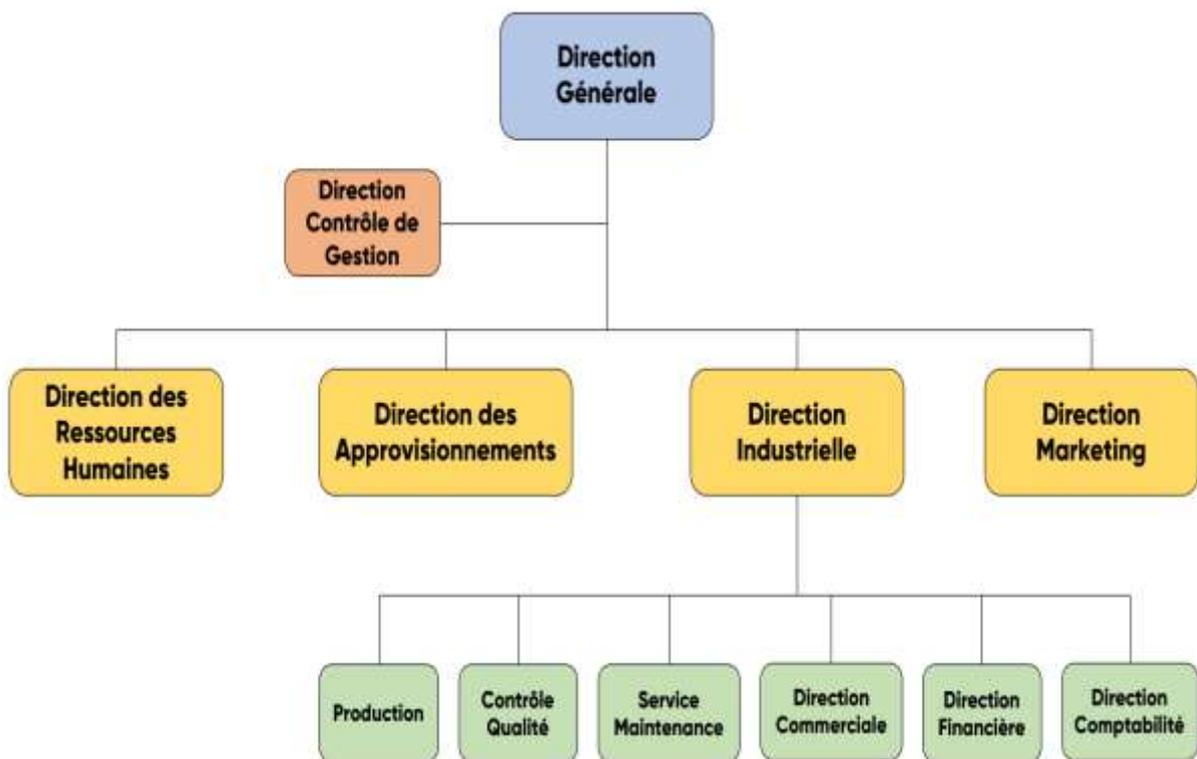
- ✓ Recherche du meilleur produit pour chaque besoin d'hygiène corporelle ;
- ✓ Faire preuve d'innovation, de ténacité et de don de soi ;
- ✓ Fournir un produit compatible répondant aux normes internationales ;
- ✓ Développer une énergie sans pareil pour améliorer en permanence nos produits ;
- ✓ Conserver son leadership en améliorant la qualité de ses produits ;
- ✓ Préserver l'image de marque ;
- ✓ Placer la satisfaction des consommateurs au cœur de ses préoccupations ;
- ✓ Renforcé les relations de confiance avec les clients en fournissant de nouveaux produits ;
- ✓ Identifier et considérer les besoins et attentes des parties prenantes ;
- ✓ Maintenir les employés et assurer un environnement de travail favorable à la fidélisation.

### 1.7. Structure organisationnelle de l'entreprise FADERCO :

**Figure N°06 :** organigramme de l'entreprise

---

<sup>1</sup> Site web <https://faderco.dz/fr/> , consulté le 19/05/2022 à 17:27.



Source : élaboré par nos soins sur la base de : Un document interne de l'entreprise.

- **Directeur Général** : il est chargé d'assurer la coordination entre les différentes directions et de les conduire vers l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Direction des Ressources Humaines** : Elle Veille de fournir les ressources humaines nécessaires à la continuité de l'activité de l'institution, ainsi que ses différentes directions, en conduisant ses ressources, en les développant et en les créant en réponse aux exigences du marché.
- **Direction des approvisionnements** : elle fournit les ressources primaires nécessaires au processus de production, ainsi que les pièces de rechange pour les machines et toutes les relations extérieures de l'institution (fournisseurs).
- **Direction Marketing** : elle étudie le marché pour faire correspondre les caractéristiques des produits avec les exigences du marché ainsi que pour concurrencer les produits similaires, et cherche également à introduire les produits de l'entreprise en faisant la publicité de différents types.
- **Direction Industrielle** : Elle supervise toutes les étapes de la production à travers ses subdivisions :

- **Production** : sous la supervision de responsables de la production qui veillent sur le processus de production à toutes ses étapes, répartissent les tâches entre les travailleurs au niveau des lignes de production, répondent aux demandes des clients et leur fournissent quantitativement et qualitativement.
- **Contrôle de la qualité** : le responsable du contrôle de la qualité s'assure que les produits résultant du processus de production sont conformes aux normes de qualité fixées par la direction de la Société ainsi qu'aux normes de santé et de qualité par le biais d'un groupe de moniteurs au niveau de toutes les lignes de production ainsi qu'au niveau des laboratoires présents dans tous les complexes de la Société.
- **Service Maintenance** : Il prend en charge la sécurité des outils de production des machines et autres dysfonctionnements et les réparer si cela arrivait.
- **Direction commerciale** : Elle vise à livrer les produits de l'entreprise aux clients sur le territoire national à travers un réseau de distribution composé de grossistes et de détaillants.
- **Direction de la comptabilité** : elle enregistre la comptabilité de toutes les opérations de l'institution, y compris l'achat, la vente et le financement.
- **La direction des finances** : elle met à disposition les moyens financiers nécessaires à la continuité de l'activité des différentes directions, surveille également la santé financière de l'institution et soumet des rapports à cet égard.

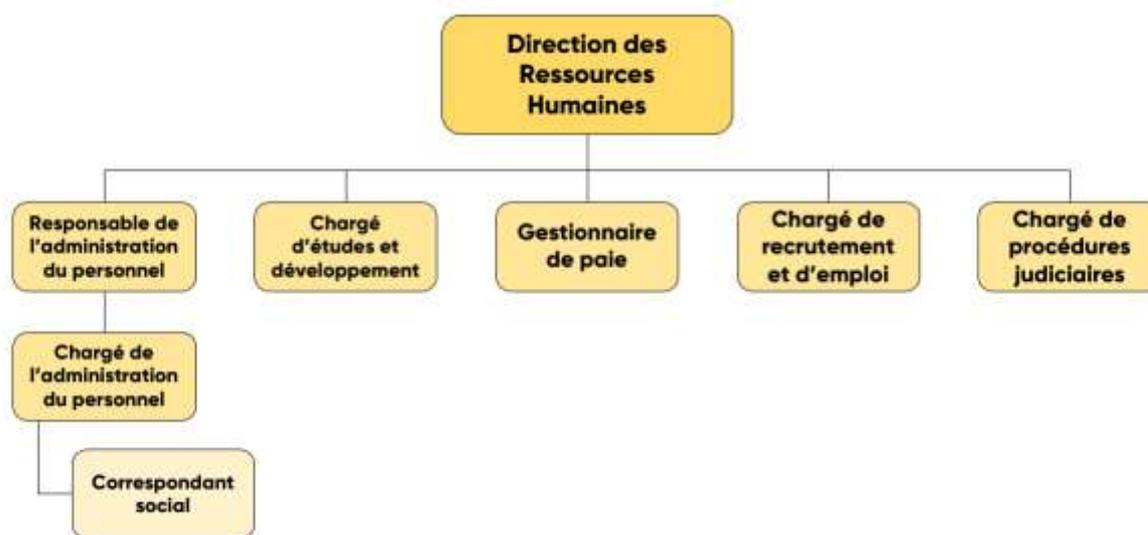
Remarques :

- ✓ Le positionnement de la direction comptabilité et la direction financière et leur appartenance à la direction industrielle me semble faux, il doit y avoir une Direction Finance et Comptabilité (DFC) liée directement à la Direction Générale, chose qui permet à cette dernière de consulter les documents comptables directement sans intermédiaire.
- ✓ La direction commerciale a pour but de livrer les produits, de ce fait elle doit être liée à la direction marketing et non pas à la direction industrielle, car la distribution fait partie du marketing.
- ✓ Le contrôle de gestion est lié directement à la Direction Générale, ce qui lui permet d'exercer le contrôle de toutes les directions de l'entreprise sans aucune influence.

Dans ce présent mémoire, nous avons besoins de déterminer les personnes qui ont chargé des pratiques de la formation et de la stratégie (changement ...) au sein de l'entreprise FADERCO, en ce qui suit nous allons présenter l'organigramme de la direction des ressources humaines.

### 1.7.1. Organigramme de direction des ressources humaines :

Figure N°08 : organigramme RH



Source : élaboré par nos soins sur la base de : Un document interne de l'entreprise.

**Directeur des ressources humaines** : veille au respect de la législation du travail, des règlements internes, des rapports à la haute direction et de la mise en œuvre des procédures opérationnelles pour les gérer ainsi que des interférences avec les mutations, promotions et licenciements.

**Responsable de l'administration du personnel** : il est le deuxième directeur du département des ressources humaines, il assure la gestion administrative des salariés conformément à la réglementation en vigueur, assurer le classement correct des dossiers administratifs des salariés, assurer le suivi des congés et préparer les congés annuels, veiller au respect du droit du travail et du règlement intérieur de l'organisation ... etc.

**Chargé d'études et développement** : Il accompagne, conçoit, gère et contrôle les projets liés aux ressources humaines revus par rapport aux autres métiers ou services de l'entreprise, et analyse également les activités et opérations liées aux ressources humaines. Il se charge également de construire des projets stratégiques pour les ressources humaines en définissant les objectifs de planification de l'emploi, de la formation et du parcours professionnel des ressources humaines ...

**chargé des procédures judiciaires** : Le chargé des procédures judiciaires doit assurer le contrôle juridique de l'entreprise et suivre la réglementation en vigueur, veiller à l'application des textes juridiques par les intérêts de l'institution, élaborer des stratégies de prévention et de résolution des conflits, fournit des avis sur les questions juridiques soulevées par les

différentes structures de l'entreprise, fournir des conseils concernant toutes les questions ou problèmes soulevés après avoir consulté l'administration publique.

**Chargée de recrutement et d'emploi** : Il identifie et analyse les besoins de l'organisation par rapport au personnel, participe à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'emploi et assure l'intégration des nouveaux collaborateurs, Organisation des formations, suivi de la période d'essai, etc.

**Gestionnaire de paie** : Recueillir et calculer les éléments de base des salaires (Congés payés, heures supplémentaires, maladie, absence et récompenses), Assurer le paiement des salaires, maintenir le registre légal des salaires, la paie... etc.

**Chargé de l'administration du personnel** : Il contribue à la gestion administrative des ressources humaines conformément à la réglementation en vigueur en éditant les contrats de travail, les décisions et les certificats de travail, organisation des dossiers administratifs des travailleurs, gestion du temps et suivi des congés, suivi du processus d'entrée et de sortie des travailleurs ... etc.

**Le Correspondant Social** : Recevoir les dossiers des nouveaux salariés, assurer la sécurité sociale conformément aux procédures établies dans l'entreprise, assurer le suivi des activités sociales, garder les plaintes liées aux congés de maladie, gardez le dossier de la carte chifa, gestion et suivi des allocations familiales, suivi des dossiers liés à la carte de chifa, préparation et suivi des dossiers de retraite ... etc.

## 2. Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.

Cette section vise à montrer comment l'entreprise « SPA FADERCO » maintient et accroît sa part de marché grâce aux changements organisationnels qu'elle a entrepris, et comment elle s'est appuyée sur la formation pour réussir ses changements et surmonter les résistances. Par la suite, nous procéderons à une analyse des résultats obtenus sur la base de laquelle nous émettrons nos suggestions pour une amélioration du processus de changement à travers la formation.

### 2.1. Méthodologie de recherche :

Dans toute recherche scientifique, l'utilisation d'une méthode est indispensable, mais le choix de cette dernière, diffère d'un thème à un autre selon sa nature et les objectifs visés par l'étude.

Les observations que nous avons pu effectuer constituent une méthodologie de recherche, afin de répondre à notre problématique « **comment la formation contribue à la réussite d'un projet de changement dans l'entreprise ?** ».

Dans notre recherche nous avons jugé que la méthode qualitative est la plus adéquate car elle va nous aider à comprendre, apporter des explications et répondre à la problématique, Le but est de prendre chaque réponse donnée et de voir si certaines réponses convergent selon les fondements théoriques, nous pouvons ainsi fournir des éléments de réponse pour les sous-questions qui découlent de la problématique, qui sont les suivantes :

- Quelle est la vision de l'entreprise en matière de formation pour accompagner le processus de changement ?
- Quelle est la réaction des salariés face à un projet de changement ? et quel est le processus mis en place par l'entreprise pour conduire ce changement tout en évitant les résistances ?
- Comment impliquer ses salariés dans un projet de changement organisationnel ?
- Quel rôle peut jouer la formation dans l'acceptation d'un projet de changement ?

Donc, nous allons essayer d'analyser la stratégie de l'entreprise et de savoir ce qui a poussé FADERCO à faire un changement organisationnel, nous allons aussi analyser l'impact des formations faites sur ce changement et l'impact de ce changement sur les résultats de l'entreprise.

Les outils que nous avons utilisés pour collecter les données sont la recherche documentaire et les entretiens, Ces derniers sont conduits auprès d'un échantillon via des guides d'entretien.

Un guide entretien est un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser lors de l'entretien, il est structuré selon le type d'entretien mené (directif, semi-directif, non directif), dans le cas de notre étude les entretiens menés sont semi-directifs.

## **2.2. La démarche auprès de l'échantillon de l'étude :**

La durée des entretiens effectués a été fixé préalablement entre 1h et 2h.

Dans le cadre de notre recherche la direction des ressources humaines constitue notre échantillon, car elle est responsable de suivre l'état d'avancement de projet du changement et établir les programmes de formation en cohérence avec ce projet. Nous avons aussi pris comme échantillon la direction de contrôle de gestion pour connaître les charges et l'impact de projet sur l'entreprise.

La sélection des interviewés n'a pas été facile en conséquence de l'emploi du temps chargé des employés de FADERCO mais nous avons fait notre maximum pour interviewer les acteurs clés (les responsables directs de chaque structure (notre échantillon)) car la pertinence des informations collectées dépendait, en grande partie de leurs connaissances, nous avons aussi interviewé quelques employés du service RH.

Ainsi, le nombre de personnes interviewées est de quatre, nous étions contraints de se limiter à ce nombre en raison de l'indisponibilité des autres employés et responsables. Nous nous sommes vus contraints d'accorder plus d'attention aux principales questions qui peuvent répondre efficacement à notre problématique.

Les interviews ont été menées durant les mois de mars et avril 2022 dans les bureaux des principaux concernés.

Les entretiens ont été organisés durant les heures de travail des interviewés dans leurs bureaux, c'est pour cette raison que nous avons été limités dans le temps. Par conséquent nous nous sommes focalisés sur l'essentiel de notre travail.

Tableau N°07 : les interviews effectués à FADERCO

Date	Type d'entretien	L'interviewé	Durée	Lieu	Thématique
08-03-2022	Face à face individuel	Responsable du développement RH	1h	DRH	Introduction au thème + thématique 01
08-03-2022	Face à face individuel	Responsable contrôle de gestion commerciale	1h 20 min	Salle de réunion	Introduction au thème + thématique 01
10-03-2022	Face à face individuel	Employé X au service RH	1h 30 min	DRH	Thématique 01
17-03-2022	Face à face individuel	Employé y au service RH	1h	DRH	Thématique 01
22-03-2022	Face à face individuel	Responsable du développement RH	1h	Dans son propre bureau	Thématique 02
24-03-2022	Face à face individuel	Responsable contrôle de gestion commerciale	1h 40 min	Salle de réunion	Thématique 02
28-03-2022	Face à face individuel	Responsable du développement RH	1h	Dans son propre bureau	Thématique 03
05-04-2022	Face à face individuel	Employé X au service RH	1h	DRH	Thématique 03
19-04-2022	Face à face individuel	Employé X au service RH	1h	DRH	Thématique 03
		Total	10h 30min		

### 2.3. Le guide d'entretien utilisé :

Afin de mieux structurer notre travail et bien mener nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien qui regroupe les thématiques à aborder et les questions à poser. Il comprend aussi une introduction à notre thématique de recherche, des informations sur les répondants, et un ensemble de questions ou de sujets à aborder lors de l'entretien, sous forme d'une liste.

Nos entretiens sont d'abord introduits par la présentation de notre thématique, on pour expliquer ensuite comment les données que le répondant va nous fournir vont être utilisés et cela pour gagner la confiance de la personne interviewée et avoir le

maximum de données possibles. Après cela, nous avons entamé notre série de questions et noté les réponses donnés (on a abordé les questions principales).

Notre guide d'entretien est composé de trois thématiques. chaque thématique contient plusieurs questions comme le démontre la liste suivante :

- Tout d'abord la présentation de notre recherche : on est en train de faire des recherches sur le rôle de la formation dans la réussite d'un projet de changement organisationnel, ainsi, le sujet de notre mémoire est la formation comme levier de réussite du changement.
- Initiateur de parole : les personnes interviewées sont : le responsable de développement des ressources humaines, le responsable de contrôle de gestion commerciale, et deux autres employés dans le service RH.
- Première thématique : l'importance accordée au facteur humain et à la formation au sein de SPA FADERCO.
  - Comment considérez-vous les ressources humaines au sein de FADERCO ? Et quelle est l'importance accordée à ce facteur au sein de l'entreprise ?
  - Quelle est la vision de FADERCO en matière de formation des salariés ? Et Quelles sont les motivations et les finalités qui justifient cette tendance à améliorer les compétences et les qualifications des acteurs ?
  - Quels sont les documents auxquels se réfère FADERCO pour élaborer le processus de formation ?
  - Comment se déroulent les différentes étapes du processus de formation chez FADERCO ? Et comment l'évaluation de la formation est-elle faite ?
- Deuxième thématique : perception du changement organisationnel dans l'entreprise
  - Quelles sont les principales orientations stratégiques qui guident FADERCO à faire un changement organisationnel ?
  - Quels sont les éléments essentiels et les outils déployés par FADERCO pour concrétiser le processus du changement ?

- Comment fait FADERCO pour surmonter la résistance des salariés aux changements ?
- Parmi les principaux leviers de la conduite du changement, sur quel levier FADERCO s'appuie le plus pour réussir son projet ?
- Troisième thématique : l'utilisation de la formation pour réussir les projets du changement
  - Pouvez-vous nous citer quelques exemples de changement organisationnel déjà effectués au sein de FADERCO ?
  - Quelles sont les principales orientations stratégiques qui ont poussé FADERCO à faire un changement sur l'organisation commerciale ? Comment les qualifier en termes d'importance et d'impact ?
  - Quelles sont les formations effectuées en guise de levier pour accompagner ce changement ? Et quel est l'impact de ces formations dans la réussite de ce projet ?
  - Comment évaluez-vous ces formations ?
  - Comment interprétez-vous les résultats obtenus ? pouvez-vous nous donner l'analyse comparative des écarts (avant et après le changement) ?

## 2.4. Analyse du corpus de données :

### Thématique 01 :

#### Question 01 : l'importance du facteur humain

Tout d'abord nous voulons savoir l'importance accordée au facteur humain au sein de SPA FADERCO, donc notre première question était destinée au responsable du développement RH.

*« Bien entendu, au fil du temps l'individu est devenu au centre des préoccupations des gestionnaires, des dirigeants et de leurs stratégies. L'entreprise est certes une unité de production, mais elle est avant tout une organisation, composée de facteurs humains qui permettent son existence première. Étant donné le rôle crucial de l'homme dans son fonctionnement, nous devons mesurer leur contribution, d'ailleurs c'est le cas pour notre entreprise, nous considérons le facteur humain*

*comme un facteur clé du succès, c'est pour cette raison qu'on sélectionne nos collaborateurs attentivement lors des recrutements suivant un processus précis.*

*Donc on s'accorde à dire que les ressources humaines font la force de l'entreprise, et afin d'accroître la productivité il est important de les valoriser, car ils représentent une partie significative de l'entreprise ». (Responsable du développement RH).*

L'exploitation des verbatim exposés, nous démontre l'importance accordée au facteur humain dans n'importe quelle entreprise ou au sein de SPA FADERCO en particulier, et afin de se développer, il est important pour toute entreprise de valoriser les ressources humaines.

#### **Question 02 :** la vision de l'entreprise en matière de formation

A partir de cette question, nous entrons dans le vif de notre étude qui est basée sur la formation.

*« Comme toute autre entreprise FADERCO a pour objectifs de se développer, s'améliorer et gagner plus. Ainsi, il est primordial d'avoir les compétences nécessaires au sein de l'entreprise pour réussir à réaliser ces objectifs. Par ailleurs, FADERCO donne une grande importance à la formation vue que c'est l'outil essentiel pour développer les compétences des salariés ». (Responsable du développement RH).*

*« En matière de formation FADERCO priorise ce qui est prioritaire, ça veut dire que l'entreprise effectue des formations selon les besoins pour atteindre les objectifs, à partir de ce qui est prioritaire par rapport à la stratégie en prenant en considération le budget alloué. FADERCO investie trop sur la formation en dépassant le montant de la taxe par le double vu même le triple ». (Employés 1 service RH).*

*« Le budget de la formation est établi par le service du contrôle de gestion ». (Employés 1 service RH).*

En se référant aux réponses des employés de FADERCO nous avons compris que c'est une entreprise qui vise à se développer de jour en jour, ce développement est nécessaire vu la croissance continue de l'entreprise et elle accorde une grande

importance à la formation. Vu que c'est l'outil le plus important pour développer les collaborateurs.

**Question 03 :** document de référence.

Vu l'importance accordée à la formation nous avons jugé nécessaire de connaître les documents auxquels se réfère l'entreprise pour mettre en œuvre le processus de formation.

« Les documents de référence sont :

- *ISO 9000 : 2015 / système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire.*
- *ISO 9001 : 2015 / système de management de la qualité – exigences.*
- *ISO 13485 : 2016 / dispositifs médicaux.*
- *LOI N°90-11 du 21/04/1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail.*
- *LOI N°81-07 du 27/06/1981, modifiée et complétée, relative à l'apprentissage.*
- *Règlement intérieur en vigueur.*
- *Procédure d'évaluation des compétences.*
- *Manuel qualité.* » (Employés 2 service RH).

Au regard de ces documents il apparaît que les dirigeants de la SPA FADERCO se réfèrent à des documents reconnus à l'échelle nationale ou internationale.

**Question 04 :** le processus de formation chez FADERCO.

A travers cette question, nous cherchons à comprendre comment s'effectue le processus de formation chez FADERCO.

« La première phase est celle de la planification de la formation, cette phase est faite par le responsable RH et les responsables des différentes structures. Elle consiste à connaître les besoins de l'entreprise en matière de formation en effectuant une campagne de recueil des besoins en formation le dernier trimestre de l'année en cours auprès des structures de l'entreprise. Une fiche « Etat des besoins en formation » est renseignée par chaque responsable de structure, et transmise à la

*DRH afin de préparer le projet de plan de formation selon le budget alloué ».*  
(Responsable du développement RH).

*« Ensuite vient la phase d'élaboration du projet de plan de formation qui est effectué sur la base des résultats des : Évaluation de performances et compétences individuelles (cadre-Maitrise et exécution). Procès-verbaux des revues de direction. Différents besoins des structures. Après sélection des organismes de formation (liste des organismes de formation spécialisés) par la DRH, cette dernière procède en collaboration avec les structures concernées, à l'élaboration du projet de plan de formation qu'elle transmet pour approbation à la Direction Générale au plus tard 1<sup>er</sup> trimestre de l'année N+1. »* (Responsable du développement RH).

*« Ensuite vient la phase du lancement et du suivie de la formation, La prestation de la formation externe donne lieu à l'établissement d'un contrat et /ou d'une convention de formation qui est formalisée par le responsable de développement RH, validée par le directeur des ressources humaines et approuvée par la Direction Générale. Les actions de formation se déroulent conformément au plan de formation approuvé en fonction des objectifs préalablement définis. Le suivi administratif des formations ainsi que les contacts nécessaires avec les organismes de formation sont assurés par le responsable de développement RH. Les formations sur le tas y compris celles organisées par les moyens propres de FADERCO, ainsi que les formations internes sont contrôlées par le responsable hiérarchique qui renseigne la fiche de suivi des formations internes, et la transmet à la DRH pour l'établissement d'une attestation de suivi de la formation. Pour les formations supérieures ou égal à six mois, un contrat de formation est signé conjointement entre le collaborateur formé et l'employeur, où il s'engage à observer une période de fidélité égale et/ ou supérieure à la durée de formation x 2 ».* (Responsable du développement RH).

Quant à l'évaluation au sein de FADERCO elle s'effectue en trois étapes :

*« La phase d'évaluation : À l'issue de la formation, l'évaluation est réalisée selon deux niveaux : Évaluation à chaud : Les employés formés renseignent la fiche d'évaluation « A », sur laquelle ils précisent dans quelle mesure la formation a*

*répondu ou non à leurs attentes. Évaluation à froid : La hiérarchie évalue l'impact de la formation sur les performances des bénéficiaires de la formation au moyen de la fiche d'évaluation « B » à renseigner, cette évaluation intervient six mois après la fin de la formation. Et enfin la troisième étape qui est celle de la synthèse de la formation. ».* (Employés 1 au service RH).

*« Dans l'évaluation à chaud l'employé est appelé à répondre à certaines questions concernant le déroulement de la formation comme : cette formation vous a-t-elle paru utile ? où pensez vous que les objectifs ont été atteints ?*

*Par contre l'évaluation à froid, le supérieur hiérarchique répond à certaines questions concernant la performance du salarié formé comme : l'évaluation des connaissances acquises.*

*Enfin dans la synthèse de la formation le degré de réussite de la formation est calculé doit dépasser les 75% pour que la formation soit réussie »* (Employés 1 au service RH).

*« Enfin, interviennent les trois dernières phases qui sont : la mise à jour du dossier administratif, l'actualisation de la liste des organismes de formation et l'analyse des bilans de formation ».* (Responsable du développement RH).

Le processus de formation au sein de FADERCO s'effectue en neuf étapes.

### **Thématique 02 :**

**Question 01 :** les orientations stratégiques.

Le sujet de notre deuxième thématique est le changement organisationnel au sein de FADERCO, nous voulons d'abord connaître les orientations stratégiques qui poussent l'entreprise à faire des changements.

Durant notre entretien avec le responsable du développement RH, nous avons noté son rappel systématique des réponses déjà données par le directeur général de l'entreprise. *« Avant chaque projet de changement organisationnel le DG nous fait*

*un discours et dans chaque discours il répète ça « je ne vais pas attendre que la situation soit grave pour changer, je vais faire le maximum de changement pour que notre entreprise soit toujours à la hauteur » ». (Le responsable du développement RH).*

*Ainsi au sein de FADERCO le changement est volontaire (choisi) « on effectue des changements dans notre entreprise lorsque la performance de l'entreprise reste bonne, donc aucune action de redressement préalable n'est requise. les objectifs fixés sont atteints, la décision de changer est prise soit pour améliorer une situation, ou de prévoir que la situation pourrait s'aggraver ». (Le responsable du développement RH).*

Donc l'entreprise (SPA FADERCO) cherche toujours des opportunités de développement et fixe de nouveaux objectifs et prépare une stratégie pour les atteindre.

**Question 02 :** les éléments et les outils de concrétisation du processus du changement.

Nous avons ensuite cherché à connaître les éléments et les outils qui permettent à FADERCO de réussir un changement organisationnel. Nous avons interrogé le responsable du développement RH et le responsable du contrôle de gestion commerciale.

*« La culture de notre entreprise vise à impliquer tous les employés dans tous les projets dont l'entreprise fait face, en ce qui concerne les projets de changement organisationnel FADERCO s'appuie sur la formation en premier lieu pour rendre le personnel apte à relever n'importe quels défis, ensuite une bonne communication est nécessaire pour réussir n'importe quel projet, enfin l'accompagnement du projet est important aussi ». (Les deux responsables)*

*« Notre entreprise investit un budget important pour accompagner le changement que se soit dans la formation ou dans la communication ». (Responsable du contrôle de gestion commerciale).*

Les outils que FADERCO utilise pour la concrétisation et la réussite du processus du changement sont : la culture d'entreprise, la formation et la communication.

**Question 03 :** surmonter les résistances.

Dans tout projet de changement organisationnel la résistance est considérée comme un grand problème qu'il faut surmonter le plus rapidement possible, nous avons ainsi interrogé les responsables sur la façon dont FADERCO surmonte les résistances.

*« Dans la majorité des cas on prépare nos employés bien avant le lancement du projet de changement et on essaye de les impliquer et de leur démontrer que ce projet leur est bénéfique comme il l'est pour l'entreprise, ensuite on cherche à connaître les peurs des employés par rapport au projet et on les aide à les surmonter, exemple : si la peur vient du manque de compétence ou une peur de changer de poste on les aide avec des formations ». (Les deux responsable)*

*« FADERCO n'a pas eu souvent face à des résistances, mais dans la minorité des cas ou la résistance a été faite, nous avons réussi à la surmonter grâce à la formation et à une bonne communication ». (Le responsable du développement RH).*

**Question 04 :** le levier sur lequel FADERCO s'appuie le plus.

Parmi les leviers que nous avons étudiés auparavant, nous avons cherché à savoir sur quel levier l'entreprise s'appuie le plus pour conduire le changement.

*« La formation est le premier levier dont notre entreprise a recours dans n'importe quel projet de changement, car elle permet d'accroître les compétences des employés et leur donner plus de confiance » (Le responsable du développement RH).*

Pour les responsables de FADERCO le levier le plus important pour réussir un projet de changement est la formation.

**Thématique 03 :**

**Question 01 :** des exemples de changement organisationnel effectués au sein de FADERCO.

Cette dernière thématique consiste à réaliser des entretiens pour avoir un exemple de changement organisationnel déjà effectué par FADERCO et analyser comment la formation a été un levier de ce changement, ainsi nous allons commencer par connaître les changements organisationnels déjà effectués au sein de l'entreprise.

*« L'année dernière notre entreprise a effectué un changement stratégique dans la structure de la direction commerciale, il y'a aussi le cas de l'union de notre entreprise avec DIFEX qui a conduit à un changement organisationnel important au sein des deux organisations, et un autre cas qui est en cours mais je ne peux vous donner plus d'information ».* (Responsable du développement RH, responsable du contrôle de gestion commercial).

L'entreprise a entrepris de nombreux projets du changement organisationnel ces dernières années.

**Question 02 :** les orientations stratégiques qui ont poussé FADERCO à faire un changement dans la direction commerciale.

Nous cherchons ici à connaître les orientations stratégiques qui ont poussé FADERCO à changer l'organisation de la direction commerciale.

*« La distribution des produits FADERCO se fait en se basant sur une organisation commerciale régionale sur quatre régions comme suit : Région Centre, Région Est, Région Ouest, Région Sud. Chaque région est sous la responsabilité d'un responsable régional qui dirige une équipe commerciale composé d'un et/ou plusieurs responsable de zone, superviseurs et vendeurs. Suite à une étude du marché sur les réalisations du deuxième semestre 2021, la direction commerciale du groupe FADERCO constate l'existence d'un potentiel perdant revient essentiellement sur la non couverture complète de certaines régions. De ce fait la direction commerciale de FADERCO décide de faire un changement stratégique sur l'organisation commerciale »* (Responsable du contrôle de gestion commerciale).

**Question 03 :** les formations effectuées pour réussir ce changement.

Nous essayons à travers cette question de démontrer la nécessité de la formation dans le processus du changement organisationnel.

« Une formation sur les responsables régionaux ainsi que certains responsables de zones qui vont être promus en responsable régional, la formation effectuée est une formation en management qui a durée 1mois, les employés formés on pu acquérir plus de compétences en management des équipes et dans la gestion de stress et des priorité ainsi que la prise de parole en public, cette formation a eu un impact direct sur les nouveaux responsables car au début certains parmi eux ont eu peur de faire face à des nouvelle obligations, ils sont allés même à refuser la promotion, mais après avoir fait cette formation ils ont changer d’avis car ils se sont sentis capable de gérer une équipe et d’assumer ces nouvelles responsabilités ». (Employés 1 au service RH).

« Une autre formation a été effectuée sur les vendeurs, pour les rendre capable de négocier avec les clients de l’entreprise. La durée de cette formation est de 1 mois et 10 jours, cette formation a donnée plus de motivation aux vendeurs pour contribuer au changement » (Employés 2 au service RH).

« Une formation est faites sur les nouveaux responsables régionaux seulement, pour les impliquer dans leurs nouveaux travaux et les impliquer dans le projet de l’entreprise, cette formation a durée 1mois et demi au sein de l’entreprise » (Employés 2 au service RH).

**Question 04 :** l’évaluation des formations effectuées.

Dans cette question nous cherchons à savoir le degré de réussite de chaque formation. La cible visée par FADERCO à la fin de chaque formation est d’avoir un taux de réussite qui dépasse 75% après les deux évaluations.

« Après avoir effectué la synthèse des formations effectuées dans le cadre du changement organisationnel de la direction commerciale, les trois formations ont dépassé la cible visée (la formation en management 90%, la formation des vendeur 83%, la formation des nouveaux responsables 91%) ainsi les formations effectuées étaient réussies et ont permit au changement organisationnel de réussir » (Employés 1 au service RH).

**Question 05 : L'analyse des écarts (avant et après le changement)**

Notre dernière question vise à connaître l'intérêt du changement organisationnel effectué au sein de la direction commerciale.

*« Avant que le changement organisationnel soit effectué, le chiffre d'affaires de chaque région était comme suit : Région Centre (586792775,86 DA), Région Est (459744235,1 DA), Région Ouest (352997281,22 DA), Région Sud (220357995,59 DA) un total de 1 619 892 287,77 DA. Après avoir effectué le changement organisationnel et créé deux nouvelles régions (Région Centre Ouest et Région Sud-Ouest) le total de chiffre d'affaires est devenu 2 079 328 178,56 DA (une évolution de plus de 28%) »*  
(Responsable du contrôle de gestion commerciale).

**2.5. Discussion des résultats :**

Sur la base des résultats issus des entretiens réalisés avec le responsable du développement RH, le responsable du contrôle de gestion commerciale et deux employés au service RH, et après une analyse des documents qui nous ont été fournis par ces personnes (documents mentionnés dans l'annexe), nous pouvons synthétiser nos résultats à travers les points suivants :

- ❖ L'importance accordée aux ressources humaines au sein de SPA FADERCO : les ressources humaines constituent une variable très importante pour la continuité de l'activité de l'entreprise, et un facteur clé de succès. Par conséquent il est indispensable d'accroître les compétences de ces ressources afin de mieux les piloter vers la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise, et cela en effectuant des formations.
- ❖ En matière de formation FADERCO priorise ce qui est prioritaire pour la réalisation des objectifs, et par rapport au budget alloué à la formation. Le budget de la formation est déterminé par la direction du contrôle de gestion. FADERCO se réfère aux normes iso et aux lois et règlements pour établir le processus de formation.
- ❖ Le processus de formation au sein de SPA FADERCO se divise en neuf étapes :

- Planification de la formation.
  - Elaboration du projet de plan de formation.
  - Approbation du projet.
  - Lancement et suivi de la formation.
  - Evaluation de la formation.
  - Mise à jour des dossiers administratifs.
  - Actualisation de la liste des organismes de formation.
  - Bilan de la formation.
  - Analyse des bilans de la formation.
- ❖ L'évaluation de la formation se fait sur trois phases : évaluation à chaud (à la fin de chaque formation) les salariés formés doivent répondre à un questionnaire à propos de la formation, les points les plus importants du questionnaire sont le contenu de la formation (atteinte des objectifs, apport de connaissance...), L'animation pédagogique (l'animation, les outils pédagogique...) et enfin les conditions matérielles (accueil et logistique, environnement, matériel...). Évaluation à froid (après 6 mois de la formation) le supérieur hiérarchique de l'employé formé doit répondre à un questionnaire concernant la performance de l'employé, les points les plus importants du questionnaire sont le degré de connaissances acquises, le niveau de Transfer et l'impact de la formation sur l'employé. Enfin la dernière phase est celle de la synthèse, le service RH calculant le pourcentage de réussite de la formation, ce dernier doit dépasser 75% pour que la formation soit réussie.
- ❖ L'entreprise SPA FADERCO cherche toujours des opportunités de développement, ainsi elle choisit de faire des changements (le changement est volontaire), et pour réussir ce dernier elle a recours à certains outils tel que la culture de l'entreprise, la formation et une bonne communication.
- ❖ SPA FADERCO n'a pas eu souvent face à des résistances au changement grâce à la préparation des employés avant le lancement des projets de changement, et dans les cas où elle a fait face à des résistances, l'entreprise a réussi à les surmonter grâce à la formation et la communication. Ainsi pour les responsables qu'on a interviewés la formation est le levier le plus important pour conduire le changement.

- ❖ FADERCO a fait face ces dernières années à des nombreux changements organisationnels comme le cas du changement dans la direction commerciale, ce changement a été effectué après une étude de marché qui a démontré l'existence d'un potentiel perdant, donc pour réussir ce changement l'entreprise a programmé un ensemble de formation pour les employés. Après l'évaluation, ces formations ont été d'une grande réussite et le résultat s'affiche aussi dans la réussite du changement organisationnel après avoir effectué une analyse des écarts, l'entreprise a fait une évolution de plus de 28%.
- ❖ Le changement organisationnel a donné à FADERCO une opportunité de se développer dans son marché et c'est grâce à la formation que ce changement est réussi.

## 2.6. Suggestions :

Suite à cette analyse nos suggestions peuvent se résumer dans les points suivants :

- ✓ En ce qui concerne le budget de formation, il est préférable que le budget soit établi par le service RH ensuite étudié et validé par le service de contrôle de gestion. Et non pas défini directement par le service de contrôle de gestion.
- ✓ En ce qui concerne l'évaluation à chaud que l'entreprise effectue, il serait judicieux que l'entreprise fasse cette évaluation durant la formation car on remarque que cette évaluation est destinée à évaluer l'organisme formateur et non l'individu formé, et pour des formations qui vont durer plus de six mois l'évaluation de l'organisme durant la formation est nécessaire, car il se peut que les formations ou les méthodes et les outils de l'organisme soient mauvaises.
- ✓ Il est également suggéré d'opérer des évaluations juste après la formation pour les employés (des tests, ou des essais...) pour avoir une idée sur le degré de réussite de la formation sur l'individu plus rapidement.

**Conclusion :**

L'entreprise SPA FADERCO est en croissance continue. De ce fait elle se trouve dans l'obligation d'effectuer des changements organisationnels pour assurer sa pérennité et sa place de leader dans son marché.

Nous avons entamé notre troisième chapitre par la présentation de cette entreprise, ses activités, ses services, sa stratégie et ses objectifs. Ensuite, nous avons procédé à une enquête auprès de certains responsables et employés de l'entreprise concernant la vision et les pratiques de FADERCO en matière de formation, les orientations stratégiques qui poussent l'entreprise à effectuer un changement organisationnel et enfin sur un exemple de changement organisationnel (ce changement est effectué au sein de la direction commerciale).

Après interprétation des résultats nous constatons que FADERCO accorde une grande importance au développement du facteur humain ainsi qu'à la formation. L'entreprise cherche toujours des opportunités de développement et fait souvent face à des changements organisationnels et pour réussir ces changements le levier le plus important au sein de FADERCO est la formation.

# **Conclusion Générale**

### Conclusion :

En raison des changements continus qui touchent tous les aspects de leur vie, la majorité des organisations ont pris conscience de la nécessité de suivre le rythme de ces changements, de les gérer et d'éviter la neutralité et l'isolement qui conduisent l'organisation à sa disparition certaine. De leur part, les dirigeants tentent d'impulser graduellement l'adhésion au changement par leurs membres et ainsi de mobiliser tous les acteurs lors de la mise en œuvre d'un projet de changement.

Ainsi, les ressources humaines représentent le facteur clé de la réussite de n'importe quel projet de changement, par conséquent, il est primordial pour l'organisation de chercher un moyen par lequel elle peut développer les compétences et les capacités d'adaptation de ses employés afin qu'ils puissent appréhender de manière convenable l'évolution des événements actuels et futurs qui les aident à comprendre et réaliser le changement organisationnel.

Dans ce contexte, les entreprises ont recours à la formation, dans la mesure où celle-ci constitue l'outil le plus efficace pour développer les compétences de leurs employés. En effet, la formation demeure l'un des outils les plus importants qui accompagnent tout projet de changement organisationnel, étant considérée par un nombre important d'entreprises, telle que SPA FADERCO comme le levier le plus important pour réussir le projet.

L'objectif de notre recherche était de cerner les points suivants :

- Comprendre le concept de changement organisationnel et sa conduite, ainsi que ses types et les facteurs déclencheurs.
- Connaître l'importance et les enjeux du changement organisationnel au sein d'une entreprise algérienne.
- Identifier les problèmes rencontrés dans le processus de changement et les leviers essentiels pour réussir ce projet.
- Mettre en évidence la contribution de la formation comme levier principal dans le processus de conduite du changement.

Ceci est pris en charge dans le cadre de notre problématique formulée à travers la question suivante :

**« Comment la formation contribue à la réussite d'un projet de changement dans l'entreprise « SPA FADERCO » ? ».**

Pour apporter une réponse probante à cette problématique, et après avoir exploité et analysé la revue de littérature sur les questions du changement, du changement organisationnel et de la formation, nous avons ciblé une étude empirique effectuée auprès d'une grande entreprise, leader local dans le domaine des produits d'hygiène.

A cet effet, nous avons préparé un guide d'entretien qui nous a permis de connaître la vision de FADERCO en matière de formation des salariés, la place des ressources humaines au sein de l'entreprise, les principales orientations stratégiques qui guident FADERCO à faire un changement organisationnel, et enfin il nous a permis de rassembler des données à propos d'un changement organisationnel effectué au sein de FADERCO et le rôle de la formation dans ce projet ainsi que l'impact de ce projet sur les résultats de l'entreprise. Ensuite nous avons proposé quelques suggestions en ce qui concerne la formation dans l'entreprise.

## Conclusion

---

Les résultats de notre recherche se résument dans ce qui suit :

### **Résultat de l'étude théorique :**

Le changement organisationnel se pose comme un processus inévitable, voire crucial à la survie de l'organisation, plusieurs facteurs poussent l'entreprise à entreprendre un changement organisationnel, que ce soit, pour saisir des opportunités et en tirer parti, ou pour anticiper un problème ou en réponse à une menace ou un risque. Ainsi, pour réussir sa conduite complexe et risquée et pour éviter les résistances, l'intégration des ressources humaines est primordiale, et pour réussir à les intégrer, un ensemble de leviers est nécessaire.

Ces leviers sont la formation, la communication, la culture organisationnelle et l'accompagnement.

Selon plusieurs auteurs mais aussi de nombreux managers, la formation est considérée comme le levier le plus important dans le processus de conduite du changement, Les organisations se trouvent dans l'obligation de former leurs membres pour développer leurs compétences afin de faire face aux mutations de l'environnement, et à n'importe quel changement qui a un impact sur l'organisation que ce soit dans la technologie, la culture ou la qualité.

Ainsi, la réussite d'un projet de changement organisationnel dépend en grande partie de la formation des acteurs clés de ce projet.

### **Résultat de l'étude empirique :**

Nous avons élaboré un guide d'entretien à partir des données collectées dans l'étude théorique, pour pouvoir déterminer : la vision et les pratiques de FADERCO en matière de formation, les orientations stratégiques qui poussent l'entreprise à effectuer un changement organisationnel et enfin un exemple de changement organisationnel (ce changement est effectué au sein de la direction commerciale).

Le résultat que dégagent l'analyse des réponses et l'analyse documentaire, montrent que : l'entreprise accorde une grande importance au développement du facteur humain ainsi qu'à la formation. L'entreprise cherche toujours des opportunités de développement et fait souvent face à des changements organisationnels et pour réussir ces changements le levier le plus important au sein de FADERCO est la formation.

### **Examen des hypothèses :**

Concernant les hypothèses émises pour cerner notre travail, nous avons pu constater à travers notre cas pratique au sein de la SPA FADERCO ce qui suit :

**Hypothèse principale :** SPA FADERCO est une entreprise qui a fait face à plusieurs changements organisationnels et pour réussir ces changements elle a eu recours à la formation comme levier principal.

**Hypothèse confirmée :** SPA FADERCO est en croissance continue. De ce fait elle se trouve dans l'obligation d'effectuer des changements organisationnels pour assurer sa pérennité et sa place de leader dans son marché et d'après les réponses des responsables de l'entreprise qu'on

## Conclusion

---

a pu interroger, le levier principal de la conduite du changement au sein de FADERCO est la formation.

**Hypothèse 01 :** Une culture organisationnelle qui soutient le changement est considérée comme un outil fondamental pour éviter les résistances au changement au sein de SPA FADERCO.

**Hypothèse confirmée :** la culture organisationnelle et la préparation des employés au changement sont des outils qui aident l'entreprise à éviter les résistances, et la preuve de l'efficacité de ces outils est la réussite des projets de changement au sein de FADERCO avec un pourcentage faible de résistance.

**Hypothèse 02 :** La communication, la formation et l'accompagnement sont les leviers de la réussite du changement.

**Hypothèse confirmée :** Dans notre recherche théorique et pratique nous avons démontré que ces leviers en plus de la culture organisationnelle sont les leviers de réussite de la conduite du changement.

**Hypothèse 03 :** Le changement sera accepté quand tous les employés se sentiront intégrés dans le processus et préparés à s'adapter à leurs nouvelles fonctions.

**Hypothèse confirmée :** au sein de SPA FADERCO la préparation et l'intégrations des employés est primordial et elle s'effectue avant même que le projet débute et durant le projet à travers les leviers, ainsi le projet est accepté par les salariés.

**Hypothèse 04 :** La formation est le levier le plus important qui permet à l'employé de se sentir en mesure d'affronter n'importe quel type de changement au sein de SPA FADERCO.

**Hypothèse confirmée :** SPA FADERCO s'appuie sur la formation plus que n'importe quel autre levier pour réussir sa conduite du changement organisationnel.

### Suggestions proposées :

Sur la base de renseignements et des connaissances acquises, il nous paraît judicieux de suggérer certaines pistes d'amélioration pour mieux appréhender les processus de changement organisationnel et en particulier mieux exploiter la formation comme levier en mesure d'optimiser les chances de réussite du changement et réduire les résistances.

- ✓ En ce qui concerne le budget de formation, à notre avis il est préférable que le budget soit établi par le service RH ensuite étudié et validé par le service de contrôle de gestion. Et non pas défini directement par le service de contrôle de gestion.
- ✓ En ce qui concerne l'évaluation à chaud que l'entreprise effectue, il serait plus utile que l'entreprise fasse cette évaluation durant la formation car on remarque que cette évaluation est destinée à évaluer l'organisme formateur et non l'individu formé, et pour des formations qui vont durer plus de six mois l'évaluation de l'organisme durant la

## Conclusion

---

formation est nécessaire, car il se peut que les formations ou les méthodes et les outils de l'organisme ne répondent pas aux objectifs escomptés.

- ✓ Enfin, il serait aussi convenable de faire des évaluations juste après la formation pour les employés (des tests, ou des essais...) pour avoir une idée sur le degré de réussite de la formation sur l'individu plus rapidement.

### **Les limites de la recherche :**

Certaines limites peuvent être attribuées à cette recherche et qui ont affecté en partie les possibilités d'analyser les pratiques en matière de formation et de changement au sein de SPA FADERCO, particulièrement celles liées à la taille de l'échantillon de l'entretien qui est assez petit (uniquement deux (02) responsables, et deux (02) salariés au service RH déterminés par l'entreprise elle-même) pour analyser les procédures utilisées, aussi le manque d'informations relatives aux caractéristiques de l'entreprise et sa stratégie dans le pilotage des ressources humaines. Ainsi le temps consacré aux entretiens qui tourne autour d'une (01) heure et 1 heure 40 minutes au maximum et qui n'est pas consacré seulement à la réponse aux questions posées mais aussi à des moments de rupture pour s'occuper d'autres activités.

### **Les perspectives de recherche :**

A partir des limites exposées mais aussi des résultats obtenus, nous pouvons proposer quelques voies de recherches futures :

- Augmenter la taille de l'échantillon pour généraliser les résultats de l'étude.
- Introduire d'autres variables qualitatives pour compléter cette présente recherche. Ces variables doivent toucher la stratégie, la structure et le mode de gestion en particulier.

# Annexes

## Annexes N°1 : Guide d'entretien

Présentation de la recherche	On est en train de faire des recherches sur le rôle de la formation dans la réussite d'un projet de changement organisationnel, ainsi, le sujet de notre mémoire est la formation comme levier de réussite du changement.
Interlocuteur	ATHMANI Taha Nour El Islem : étudiant en master 2 management et organisation d'entreprise
Thèmes	Questions
L'importance accordée au facteur humain et à la formation au sein de SPA FADERCO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment considérez-vous les ressources humaines au sein de FADERCO ? Et quelle est l'importance accordée à ce facteur au sein de l'entreprise ?</li> <li>- Quelle est la vision de FADERCO en matière de formation des salariés ? Et Quelles sont les motivations et les finalités qui justifient cette tendance à améliorer les compétences et les qualifications des acteurs ?</li> <li>- Quels sont les documents auxquels se réfère FADERCO pour élaborer le processus de formation ?</li> <li>- Comment se déroulent les différentes étapes du processus de formation chez FADERCO ? Et comment l'évaluation de la formation est-elle faite ?</li> </ul>
Perception du changement organisationnel dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les principales orientations stratégiques qui guident FADERCO à faire un changement organisationnel ?</li> <li>- Quels sont les éléments essentiels et les outils déployés par FADERCO pour concrétiser le processus du changement ?</li> <li>- Comment fait FADERCO pour surmonter la résistance des salariés aux changements ?</li> <li>- Parmi les principaux leviers de la conduite du changement, sur quel levier FADERCO s'appuie le plus pour réussir son projet ?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous nous citer quelques exemples de changement organisationnel déjà effectués au sein de FADERCO ?</li> </ul>

<p>L'utilisation de la formation pour réussir les projets du changement</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quelles sont les principales orientations stratégiques qui ont poussé FADERCO à faire un changement sur l'organisation commerciale ? Comment les qualifier en termes d'importance et d'impact ?</li><li>- Quelles sont les formations effectuées en guise de levier pour accompagner ce changement ? Et quel est l'impact de ces formations dans la réussite de ce projet ?</li><li>- Comment évaluez-vous ces formations ?</li><li>- Comment interprétez-vous les résultats obtenus ? pouvez-vous nous donner l'analyse comparative des écarts (avant et après le changement) ?</li></ul>
---	--

**Sources :** élaboré par nos soins

## Annexes N°2 : processus de formation

Qui ?	Fait Quoi ?	Comment ?
Le responsable de la formation de la DRH et les différentes structures.	<pre> graph TD     A[Planification de la formation] --&gt; B[Elaboration de projet plan de formation]     B --&gt; C{Approuvé}     C --&gt; B     C --&gt; D[Lancement et suivi de la formation]     D --&gt; E[Evaluation de la formation]     E --&gt; F[Mise à jour des dossiers administratifs]     F --&gt; G[Actualisation de la liste des organismes de formation]     G --&gt; H[Bilan de formation]     H --&gt; I[Analyse des bilans de formation]           </pre>	Etat des besoins en formation Réf. ENR-RH-41
DG		Projet plan de formation
DRH		Plan de formation Réf. ENR-RH-67
Le concerné responsable hiérarchique		
Le responsable de la formation de la DRH		Fiches d'évaluation
Le responsable de la formation DRH et le directeur des ressources humaines		
Le responsable de la formation DRH et les différentes structures		

## Annexes N°3 : Synthèse de la formation

### SYNTHESE DE LA FORMATION

Thème de la Formation :

Organisme e formation :

Nombre de participants :

Durée de la formation :

Date :

Objectifs Pédagogiques

Evaluation de la prestation :

Le contenu : atteinte des objectifs, apport de connaissances, rythme et progression pédagogique

Participants	Très satisfaisant	Bien	Passable	Insatisfaisant	Taux
					%

L'animation pédagogique : l'animation, la démarche et les outils pédagogiques, les supports pédagogiques

Participants	Très satisfaisant	Bien	Passable	Insatisfaisant	Taux
					%

Les conditions matérielles : accueil & logistique, environnement matériel

Participants	Très satisfaisant	Bien	Passable	Insatisfaisant	Taux
					%

Taux de satisfaction : (Moyenne Générale ....%) (cible 75 %).

# SYNTHESE DE LA FORMATION

Evaluation de l'efficacité :

Nombre de participants	Connaissances acquises	Niveau de Transfer	Impact	Efficacité
	<del>130</del> % 40	<del>240</del> % 80	<del>80</del> % 66	62. %

Taux de l'efficacité : (Moyenne Générale ... %) (cible 75%).

Actions d'amélioration via les formations futures :

.....

.....

.....

.....

## Annexes N° 4 :Fiche d'évaluation à chaud

### FICHE D'ÉVALUATION À CHAUD

N° d'archivage : ...../Année....

Date : ../../....

Nom et Prénom: ..... Fonction occupée: ..... Structure: .....	Formation suivie chez: ..... Intitulé: ..... Date (s): .....
---	--

Critères d'évaluation	A	B	C	D
1 - Cette formation vous a-t-elle paru utile ?				
2 - Pensez-vous que les objectifs ont été atteints ?				
3 - Le contenu du programme vous a-t-il semblé adapté ? Pourquoi ? .....				
4 - Comment avez-vous ressenti l'animation sur le plan pédagogique ?				
5 - La durée de cette formation vous a-t-elle convenu ?				
6 - Pensez-vous que vous pourrez facilement mettre en œuvre vos nouveaux acquis ? Donnez les explications nécessaires ? .....				
7 - Avez-vous des suggestions à formuler concernant l'organisation et/ou le contenu de cette formation ? Lesquelles ? .....				
8 - Souhaitez-vous bénéficier d'une autre formation ? Dans quel domaine ? .....				
9 - Souhaitez-vous exprimer d'autres remarques ? ..... .....				

Echelle d'évaluation	
A	Très satisfaisant
B	Bien
C	Passable
D	Insatisfaisant

### Annexes N°5 : Fiche d'évaluation à froid

## FICHE D'ÉVALUATION À FROID

N° d'archivage : ...../Année.....  
Date : / /

<b>Structure</b>	
<b>Nom du Responsable Hiérarchique Direct</b>	
<b>Nom et Prénom du Collaborateur</b>	
<b>Fonction Occupée Actuellement</b>	
<b>Intitulé de l'Action de Formation à laquelle le Collaborateur a participé</b>	
<b>Qualification obtenue par le Collaborateur après la formation</b>	
<b>Besoin/Objectif (à déterminer avant la formation avec le responsable de la structure concernée)</b>	

#### L'évaluation des connaissances acquises

Le participant à-il acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ? "

.....

.....

.....

.....

#### L'évaluation de mise en pratique des connaissances

Le participant, une fois revenu sur son poste de travail, met-il en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? "

.....

.....

.....

.....

#### L'évaluation de l'impact de la formation

Les nouvelles compétences acquises permettent-elles au participant de faire évoluer son activité au sein de sa structure ainsi que le transfert du savoir-faire à ses collègues ?

.....

.....

.....

.....

Évaluation	1	2	3	4	5
------------	---	---	---	---	---

## FICHE D'ÉVALUATION À FROID

Connaissances acquises					
Mise en pratique des connaissances					
L'impact de la formation					

L'efficacité de la formation :

$$\frac{\text{Acquis + Transfert des connaissances + impact}}{03} = \text{LA MOYENNE \%}$$

Actions d'amélioration via les formations futures:

.....

.....

.....

.....

## Annexes N°6 : Tableau d'évaluation du changement

Ancienne Région	Réalisation S2 - 2021	Nouvelle Région	Réalisation S1 - 2022	Evolution
Région Centre	586 792 775,86	Région Centre Est	398 488 321,71	39,91%
		Région Centre Ouest	422 512 658,02	
Région Est	459 744 235,10	Région Est	621 411 212,82	35,16%
Région Ouest	352 997 281,22	Région Ouest	400 251 337,90	13,39%
Région Sud	220 357 995,59	Région Sud Est	127 106 323,66	7,40%
		Région Sud Ouest	109 558 324,45	
<b>Total</b>	<b>1 619 892 287,77</b>	<b>Total</b>	<b>2 079 328 178,56</b>	<b>28,36%</b>

## **Bibliographie :**

### **I. Ouvrage :**

1. A. MEIGNANT, « Manager la formation », édition. Liaison, Paris, 2003.
2. Alain Rondeau, Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. - Revue internationale de gestion, 1999, Vol, 24.
3. Aravis, « changement technologique majeur, in quel travail dans 20 ans, démarche prospective », 2010.
4. AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant, Édition DUNOD, Paris, 2012.
5. AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », ED. Dunod, Paris, 2003.
6. AUTISSIER.D et MOUTOT. J-M. « méthode de conduite du changement », DUNOD, Paris, 2013.
7. BARMAYER, « Management interculturel et processus d'intégration ».
8. BEC Jacques, GRONIER François, SINGERY Jacky, « La facilitation des changements organisationnels Méthodes, outils et modèles », Édition L'HARMATTAN, Paris, 2007.
9. BELANGER, Laurent, (1994). « Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations. » Montréal : Ed. Gaëtan Morin.
10. CLAVEAU Nathalie [et al], « Formes et ingénierie du changement stratégique », in revue française de gestion N° 120 septembre –octobre 1998.
11. COLLERETTE, Pierre et Gilles Delisle, Richard Perron (1997). « Le changement organisationnel : Théories et pratiques. » Québec : Ed. PADIE.
12. DEMERS, Christiane (1999). « De la gestion du changement a la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». Paris : Ed. Gestion, vol. 24, n° 3.
13. EDGAR Morin, « La nature de la nature », Ed Points, Paris, 2014,
14. FOUURIAT Michel, « Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico- sociaux », 2ème édition, EHESP, Rennes, 2013.
15. Gérard-Philippe Réhayem, Supervision et direction des ressources humaines, Edition Valérie côtier, Québec, Canada,2008.
16. GILBERT. P, « Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines », éd ESF, PARIS, 1988.
17. GROUARD et MESTON, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Ed D'undo, 1998.
18. Groupe conseil, Guide de gestion des ressources humaines, Québec, Canada, 2003.
19. GUILHON Alice, « Le changement organisationnel est un apprentissage », Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre, 1998.
20. HAFSI et FABI, « fondements du changement stratégique », Ed Transcontinental, Montréal, 1997.
21. Hamblin, A.C: « Evaluation and control of training ». Ed. McGraw-Hill New York, 1974.
22. Hellriegel, D, Slocum, J.W et Woodman, R.W ; (1997) Management des Organisations, De Boeck, Paris, Bruxelles.
23. J. SOYER, « La fonction formation », édition d'Organisation, Paris, 1999.

24. Jean Brillman, « Meilleures Pratiques de Management » édition d'Organisation, collection des références, Paris 2003.
25. Jean-Yves et Patrick Gilbert et autre, les Ressources Humaines, édition d'Organisation, Paris, 2001.
26. Kotter ; J.P, (2000) Conduire le changement, huit causes d'échec, in HBR, collection thématique sur le changement, éd° d'Organisation, Paris.
27. Laflamme. R : « La formation en entreprise : nécessité ou contrainte ? ».Ed. Les Presses de l'Université Laval, 1999.
28. Lakhdar Sekiou, Blondin et Jean Marie Peretti, « La gestion des ressources humaines ». 2eme éd, éd de Boeck, (Version électronique)
29. M. Thévenet, La culture d'entreprise, PUF, Paris, 1993.
30. M.C BELAID, Guide Pratique Pour La Gestion Des Ressources Humaines, Edition la pages bleues, Algérie, 2009.
31. Marie-France Carnus : « Transfert des compétences - A quoi sert la formation En Entreprise ? ». Ed. L'Harmattan, 2006.
32. MEIER, Oliver et [et al], (2007). « Gestion de changement ». Paris : Ed. DUNOD.
33. MINTZBERG H. « structure et dynamique des organisations », Ed d'organisation, Paris, 1982.
34. MUCCHIELLI Alex « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et social » Edition ARMAND COLIN, Paris, 1996.
35. Patrick Burnel : « Formation professionnelle continue : Tome 1, Acteurs et dispositifs, Volume 1 ». Ed. Wolters Kluwer France, 2010.
36. Patrick Rivard « La Gestion de la Formation en Entreprise : Pour Préserver et Accroître le Capital Compétence de Votre Organisation ». Ed. PUQ, 2000.
37. RAYNAL Serge, Le management par projet : approche stratégique de changement, Édition d'organisation, Paris.
38. ROBBINS Stephen, DECENZO David, GABILLIET Philippe, « Management : L'essentiel des concepts et des pratiques », 4<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2008.
39. ROMILAR, P. (1997). « Changement d'organisation et Ressources Humaines » - Paris : Ed. Economica.
40. ROY, Claude, in Communication, Bidon, tolérance, 12 juin, 1995.
41. Sekiou, Bloudin, Peretti, « Gestion des ressources humaines », Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001.
42. Shimon L. DOLAN, Eric GOSSELIN, Jules CARRIER, « Psychologie du travail et comportement organisationnel ». 3e édition, Ed. Gaétan Morin, 2007
43. Sonntag, M : « Développer et intégrer la formation en entreprise ». Ed. Rueil-Mailmaison France, 1994.
44. TENEAU G. « la résistance au changement organisationnel », Ed l'Harmattan, Paris, 2005.
45. THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène, Communicator : toute la communication d'entreprise, Édition Dunod, Paris, 2012.

## **II. Thèse :**

1. Andrée Roy « La problématique de la formation en contexte de PME : exploration de la E-formation en tant que solution potentielle ». Thèse de doctorat à l'université du Québec à Trois-Rivières.
2. BOUKRIF Moussa, « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes ». F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, présentée et soutenue à l'université de Bejaia,
3. Larouche. G : « L'encadrement post-formation et le transfert des apprentissages en milieu de travail en contexte de coopération international ». Thèse de doctorat, Université de Montréal, Canada.
4. Maabout Mohamed Zakaria, « Les démarches qualités ; implantation et dynamique de l'amélioration continue cas de l'entreprise mediterranean float glass (MFG) filiale du groupe CEVITAL », chapitre 1, année 2018.
5. Omar HEMISSI, « Déterminants, Leviers et Supports de Conduite du Processus de Changement Organisationnel Cas d'un Etablissement de Service Public », 2014.
6. ZERROUKI Mohammed Amine « Les variables influençant les résultats d'une formation pour une amélioration de la performance des employés cas de l'entreprise Soremep » Thèse de doctorat en Management, 2016.

## **III. Articles :**

1. AIDOUD Mohamed Faouzi, « Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? », Revue Organisation & Travail, 2020, Volume 8, N°3.
2. Céline BAREIL, « La résistance au changement », éd CÉTO, HEC Montréal. Cahier n°04-10 Aout 2004.
3. D.REZIGA AMINA – article « Le changement organisationnel au regard d'une installation d'un système de la GPEC » - 2020.
4. Dr. Amina MEKHELFI, Dr. Mohammed BARKA, Dr. Mouna MESGHOUNI « Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de l'entreprise SONATRACH -HBK- Ouargla », DIRASSAT Journal, Vol 16. N0 01 – janvier 2019.
5. Dr. Ziane Chami, article « La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations », décembre 2017.
6. DUTTON Jane, DUNCAN R. Derry, the creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, strategic management journal, vol, 8 N0 3, 1987.
7. HAMMOUTI Naouel, article « Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances ».
8. Ludovic BOUVIER, « La conduite du changement ». In Psycactu, janvier 2008, N°04.

## **IV. Site web :**

1. Site web de cairn : [www.cairn.info](http://www.cairn.info)
2. Site : <https://3dc.asso-web.com>
3. Site de l'université de Lille : <https://modules-iae.univ-lille.fr>
4. Site web : <https://faderco.dz/fr/>
5. Site web de google maps
6. Site : : <http://perso.orange.fr>
7. Site : Documentation.ehesp.fr
8. Site : <http://e-magazine.lamy.fr>

9. Site : <https://www.Strategies.fr>

10. Soremep » Thèse de doctorat en Management, 2016.

## Table des matières :

<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>II</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>III</b>
<b>Listes des annexes</b> .....	<b>IV</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>V</b>
<b>Introduction général</b> .....	<b>A</b>
<b>Chapitre I : Cadre théorique du changement organisationnel</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Section 1 : concepts clés et définitions du changement organisationnelle</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Définition des concepts</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Genèse et évolution du concept du changement organisationnel</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Les types du changement organisationnel</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3.1 Typologie des changements selon l'étendue</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3.2 Types de changement selon l'origine de l'idée</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.3 Typologie du changement basée sur l'intention</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3.4 La matrice du changement basée sur l'intensité</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4 Les Facteurs du changement organisationnel</b> .....	<b>13</b>
<b>2. Section 2 : Les leviers de réussite de la conduite du changement</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Le processus du changement organisationnel</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 Les leviers de réussite de la conduite du changement</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.1 La communication</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2 La participation et l'accompagnement (le coaching)</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.3 La formation</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.4 La culture organisationnelle</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3. La résistance au changement</b> .....	<b>28</b>
<b>Conclusion :</b> .....	<b>31</b>
<b>Chapitre II : La formation comme levier de réussite du changement</b> .....	<b>33</b>
<b>1. Section 01 : la formation outil de développement des compétences</b> .....	<b>34</b>
<b>1.1. Définition de la formation</b> .....	<b>34</b>
<b>1.2. Les types de la formation</b> .....	<b>34</b>
<b>1.3. L'importance et les objectifs de la formation</b> .....	<b>36</b>
<b>1.3.1. L'importance de la formation</b> .....	<b>36</b>
<b>1.3.2. Les objectifs de la formation</b> .....	<b>36</b>
<b>1.4. Le processus de formation (plan de formation)</b> .....	<b>38</b>
<b>1.4.1. Identification et analyse des besoin en formation</b> .....	<b>39</b>
<b>1.4.2. La planification et la conception de la formation</b> .....	<b>41</b>
<b>1.4.3. Diffusion de la formation</b> .....	<b>42</b>
<b>1.4.4. L'évaluation de la formation</b> .....	<b>45</b>
<b>2. Section 02 : le rôle de la formation dans la conduite du changement organisationnel</b> .....	<b>48</b>
<b>2.1 L'impact du développement des compétences sur le changement organisationnel</b> .....	<b>48</b>
<b>2.1.1. Le rôle de la formation dans le développement des compétences</b> ...	<b>48</b>
<b>2.2 Le rôle de la formation dans un contexte de changement technologique</b> .....	<b>50</b>
<b>2.2.1. La technologie de l'information et son rôle dans le changement organisationnel</b> .....	<b>50</b>
<b>2.2.2. Le changement technologique</b> .....	<b>51</b>

2.2.3. Les caractéristiques de la formation visant l'accompagnement du changement technologique.....	52
2.3 La formation dans le renouvellement de la culture organisationnelle.....	53
2.3.1. Le changement dans la culture organisationnelle.....	53
2.3.2. L'effet de la formation sur la construction et la pratique de la culture organisationnelle.....	54
2.4 La formation à la gestion globale de la qualité.....	54
2.4.1. La gestion globale de la qualité.....	55
2.4.2. La formation dans la gestion globale de la qualité.....	56
<b>Conclusion :</b> .....	58
<b>Chapitre III : Cas pratique</b> .....	60
<b>1. Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	61
1.1. Historique.....	61
1.2. Localisation de l'entreprise.....	62
1.3. Activités.....	63
1.4. Fiche technique.....	64
1.5. Stratégie de FADERCO.....	65
1.6. Missions et objectifs de la SPA FADERCO.....	65
1.7. Structure organisationnelle de l'entreprise FADERCO.....	65
1.7.1. Organigramme de direction des ressources humaines.....	68
<b>2. Section 02 : Analyse et interprétation des résultats</b> .....	70
2.1. Méthodologie de recherche.....	70
2.2. La démarche auprès de l'échantillon de l'étude.....	71
2.3. Le guide d'entretien utilisé.....	72
2.4. Analyse du corpus de données.....	74
2.5. Discussion des résultats.....	83
2.6. Suggestion.....	85
<b>Conclusion</b> .....	86
<b>Conclusion Général</b> .....	88
<b>Annexes</b> .....	a
<b>Bibliographie</b> .....	
<b>Tables des matières</b> .....	