

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche  
Scientifique**

**Ecole Supérieure de Commerce**

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

**Option : Organisation et management de l'entreprise**

**THEME :**

**Le rôle de la formation dans le cadre d'un  
changement technologique**

**Etude de cas : EPIC Algérie Poste**

**« La Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Boumerdes »**

**Elaboré par :**

**NABI Houdhaifa**

**Encadré par :**

**Mme SAÏFI Dahbia**

**Promotion**

**Juin 2017**

## Remerciements

*Je tiens à remercier tout d'abord Allah qui m'a donné la force et la volonté pour effectuer ce travail.*

*Mes vifs remerciements s'adressent à Madame **SAÏFI Dahbia**, mon encadreur, qui m'a offert sans hésitation son temps, et m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à son soutien et conseils qui m'ont été très précieux, à la conception de ce travail.*

*Je remercie également Madame **AKBI Lamia**, ma promiseuse au sein de Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Boumerdes et Monsieur **BOUALEM Samir**, qui m'a beaucoup aidé durant la période de mon stage.*

*Enfin, je remercie tous ceux qui m'ont soutenu et contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Ma géniale, tendre, affectueuse et sacrée mère,  
À mon brave et majestueux père, qui ont été toujours là pour moi.*

*À ma chère sœur Asma, mon neveu Dhiaa et mon frère Ayoub,*

*À ma très chère grande mère,*

*À mes amis Amine, Bilel.K, Billel.H, Tayeb, Abderrahmane, Abdelhak  
et Abdellah.*

## Listes des tableaux et figures

### Liste des tableaux :

<b>Tableau N° :</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
01	Les différents types de changement	14
02	Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel	15
03	La situation actuelle/désirée lors de l'identification du besoin de formation	38
04	les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation	41
05	La répartition de l'échantillon selon le sexe	66
06	La répartition des enquêtés par tranche d'âge	67
07	La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction	68
08	La répartition des enquêtés selon le nombre d'années d'ancienneté	69
09	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	70
10	L'influence de la technologie sur l'entreprise Algérie Poste selon les enquêtés	71
11	Le degré d'influence de la technologie sur l'entreprise selon les catégories socioprofessionnelle	71
12	Les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer des changements selon les enquêtés	73
13	La conscience des enquêtés par rapport à l'opération d'un changement technologique	74
14	L'avis des enquêtés sur la nécessité du changement technologique opéré	74
15	La nécessité de la formation lors du changement technologique selon les enquêtés	75
16	Les raisons de formation pour les employés selon les enquêtés	76
17	Les enquêtés bénéficiaires de la formation	77
18	L'appréciation du niveau des formateurs par les enquêtés	78
19	L'appréciation des enquêtés de l'impact de la formation suivie sur leurs pratiques professionnelle	79
20	La connaissance du plan de formation par les enquêtés	80
21	Les mesures importantes pour acquérir les compétences nécessaires au changement technologique selon les enquêtés	80
22	L'atteinte des objectifs de formation suivie selon les enquêtés	82
23	La constatation d'une meilleure maîtrise du métier due à la formation suivie par les enquêtés	82
24	Les raisons du non atteint des objectifs selon les enquêtés	83

## Liste des figures

<b>Figure N° :</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
01	l'orientation temporelle (présent ou futur) et la focalisation (processus ou individus) des ressources humaines	22
02	Les quatre niveaux d'évaluation de la formation	46
03	L'organigramme de la DUPW de Boumerdes	57
04	Répartition de l'échantillon selon le sexe	66
05	Répartition des enquêtés par tranche d'âge	67
06	Distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction	68
07	Répartition des enquêtés selon le nombre d'années d'ancienneté	69
08	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	70
09	Schéma représentatif du degré d'influence de la technologie sur Algérie Poste selon les catégories socioprofessionnelles	72
10	Schéma représentatif de l'avis des enquêtés sur les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer des changements	73
11	Schéma représentatif qui indique l'avis des enquêtés sur la nécessité du changement technologique opéré	75
12	Schéma représentatif des raisons de formation selon les enquêtés	76
13	l'appréciation du niveau des formateurs par les enquêtés	78
14	Schéma représentatif de l'impact de la formation suivie sur les pratiques professionnelles des enquêtés	79
15	Schéma représentatif des mesures importantes pour acquérir les compétences nécessaires au changement technologique selon les enquêtés	81
16	Schéma représentatif des raisons du non atteint des objectifs	83

# SOMMAIRE

page

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

**INTRODUCTION** ..... a

1- Problématique ..... 3

2- Hypothèses ..... 3

3- L'intérêt du sujet ..... 4

4- Objectifs de la recherche ..... 4

5- Méthodologie de recherche ..... 5

6- Les difficultés rencontrées durant la réalisation du travail ..... 8

**Premier chapitre : La fonction gestion des ressources humaines et le changement** ..... 9

Introduction ..... 10

**Section 1 : Le changement au sein des organisations** ..... 11

1.1 Définition et types du changement ..... 11

1.1.1 Définitions ..... 11

1.1.2 Types du changement ..... 13

1.2 Les facteurs déclencheurs du changement ..... 14

1.2.1 Facteurs externes ..... 14

1.2.2 Facteurs internes ..... 16

1.3 La dimension technologique du changement ..... 17

**Section 2 : La fonction gestion des ressources humaines de l'entreprise face au changement** ..... 19

2.1 Définition de la fonction gestion des ressources humaine ..... 19

2.1.1 Définitions ..... 19

2.1.2 Les enjeux de la fonction gestion des ressources humaines ..... 20

2.2 Les missions de la fonction gestion des ressources humaines .....	20
2.2.1 La fonction gestion des ressources humaines comme expert administratif .....	21
2.2.2 La fonction gestion des ressources humaines comme agent du changement .....	21
2.2.3 La fonction ressource humaine comme partenaire des employés .....	21
2.2.4. La fonction gestion des ressources humaines comme partenaire stratégique .....	21
2.3 Le rôle de la fonction gestion des ressources humaines dans changement .....	22
2.3.1. Le responsable du changement .....	23
2.3.2. Nécessaire légitimité .....	23
2.3.3. Cellule d'animation du changement .....	24
2.3.4. Fonction ressources humaines : importance du réseau .....	25
Conclusion .....	26

## **Deuxième chapitre : La formation des ressources humaines dans l'entreprise.....**27

Introduction .....	28
--------------------	----

### **Section 1 : fondements théoriques de la formation** .....

29

1.1 Définitions et types de la formation .....	29
1.1.1 Définitions de la formation .....	29
1.1.2 Les types de la formation .....	30
1.2 La politique de la formation .....	31
1.2.1 Définition de la politique de la formation .....	31
1.2.2 Les objectifs d'une politique de formation .....	32
1.3 Objectifs et enjeux de la formation .....	32
1.3.1 Les objectifs de la formation .....	32
1.3.2 Les enjeux de la formation .....	33
1.4 La contribution de la formation dans le développement des compétences .....	34
1.4.1 Définitions de la compétence .....	34

1.4.2 Les composantes de la compétence .....	34
1.4.3 La contribution de la formation dans les développement des composantes de la compétence .....	35
<b><u>Section 2</u> : Le processus de la formation et son importance lors du changement .....</b>	<b>38</b>
2.1 Identification et l'analyse des besoins en formation .....	38
2.1.1 L'identification des besoins en formation .....	38
2.1.2 L'analyse des besoins de formation .....	41
2.2 Elaboration d'un plan de formation .....	42
2.2.1 Définitions du plan de formation .....	42
2.2.2 La conception du plan de formation .....	43
2.2.3 La mise en œuvre du plan de formation.....	44
2.3 Suivi et évaluation de la formation .....	45
2.3.1 Le suivi de la formation .....	45
2.3.2 L'évaluation de la formation .....	46
2.4 L'importance de la formation pour réussir le changement technologique .....	49
Conclusion.....	50
<b>Troisième Chapitre : Cas pratique .....</b>	<b>51</b>
Introduction .....	52
<b><u>Section 1</u> : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>53</b>
1.1 Présentation de l'entreprise Algérie Poste .....	53
1.1.1 Historique d'Algérie Poste .....	53
1.1.2 Les missions d'Algérie Poste .....	54
1.1.3 Les services d'Algérie Poste .....	54
1.1.4 L'organigramme de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Boumerdes .....	57



1.2 Organisation des Ressources humaines au sein Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Boumerdes .....	60
1.3 La formation au sein d'Algérie Poste « Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Boumerdes » .....	62
1.3.1 La formation en interne ou la formation à l'externe .....	62
1.3.2 Les types de formation .....	64
1.3.3 La durée de formation .....	65
1.3.4 L'évaluation de la formation .....	65
<b><u>Section 2</u> : Exposé et analyse des données recueillies .....</b>	<b>66</b>
2.1 Exposé et analyse des caractéristiques de l'échantillon .....	66
2.2 Exposé et analyse des données relatives aux hypothèses de recherche .....	71
2.2.1 Exposé et analyse des données relatives à l'hypothèse n° 1 .....	71
2.2.2 Exposé et analyse des données relatives à l'hypothèse n°2 .....	75
2.2.3 Exposé et analyse des données relatives à l'hypothèse n°3 .....	80
2.3 Test et vérification des hypothèses .....	85
2.3.1 Hypothèse n° 1 .....	85
2.3.1 Hypothèse n° 2 .....	85
2.3.1 Hypothèse n° 3 .....	86
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXES</b>	
<b>RESUME.</b>	

## INTRODUCTION

Dans une économie où l'environnement est complexe et instable, les entreprises doivent faire face à ses bouleversements en faisant appel à différentes démarches et processus d'adaptation, telle que la veille stratégique, la veille technologique, le changement avec ses différents types (organisationnel, technologique, ...) et autres.

Parmi ces démarches et processus, on trouve le changement qui est considéré comme un processus récurrent au sein des entreprises qu'on le trouve sous la forme d'un changement organisationnel qui émerge à partir de différents facteurs (l'évolution technologique, le changement de la stratégie, le changement des contraintes réglementaire, ...). Et plus particulièrement le changement technologique qui devient de plus en plus indispensable vu l'énorme développement de la technologie ses dernières décennies (outil de production, système d'information, ...).

Ce changement vise l'adaptation de l'entreprise à son nouvel environnement technologique, l'amélioration des produits pour garantir la satisfaction des clients ainsi que la facilitation des tâches pour le personnel.

Avec le développement technologique que vit le monde actuellement, toute entreprise est appelée à opérer des changements technologiques qu'ils doivent forcément s'accompagner par une formation de la ressource humaine de l'entreprise pour développer leurs compétences afin de maîtriser cette nouvelle technologie.

Dans ces changements les entreprises doivent s'occuper de leurs personnels parce qu'il joue un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec du changement.

Et pour s'occuper du personnel la fonction gestion des ressources humaine doit s'organiser de la meilleure manière possible pour affronter le changement. Elle doit préparer les ressources humaines pour qu'ils adhèrent au changement, communiquer le changement,

gérer les résistances et surtout organiser des actions de formation qui répondent aux exigences du changement et qui permet aux employés de contribuer à son réussite.

Cette formation qui est devenue un facteur stratégique pour les entreprises représente donc, un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux ressources humaines, capital précieux et principal richesse de l'entreprise.

De ces éléments présentés au dessus, on s'engage dans le traitement d'un thème qui s'intitule : **le rôle de la formation dans le cadre d'un changement technologique.**

## **1- Problématique :**

Pour mieux développer ce thème nous avons opté pour la problématique suivante :

### **La formation joue-t-elle un rôle déterminant dans la réussite d'un changement technologique ?**

Au-delà de cette problématique principale, nous essayerons aussi de répondre aux questions secondaires suivantes :

- a. La formation occupe-t-elle une place importante dans le développement des ressources humaines chez l'entreprise algérienne ?
- b. Est-ce qu'un changement technologique sans l'appui de la formation est voué à l'échec ?
- c. Est-ce que la formation peut réellement acquérir les compétences nécessaires aux ressources humaines lors d'un changement technologique ?

## **2- Hypothèses :**

Pour répondre à notre problématique, nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de les affirmer ou infirmer lors de l'étude de cas qu'on va présenter, et elles se présentent comme suit :

**Hypothèse n°1 :** Le changement technologique est un processus récurrent pour toute entreprise qui exerce dans un environnement où la technologie ne cesse pas d'évoluer.

**Hypothèse n°2 :** Réussir un changement technologique est en relation avec la qualité de la formation offerte au personnel.

**Hypothèse n°3 :** Le plan de formation doit s'adapter aux exigences du changement technologique.

### **3- L'intérêt du sujet:**

Les motivations pour le choix de ce thème résident dans le fait que la formation devient de plus en plus indispensable, et il y a même qui la considère comme un outil stratégique pour l'entreprise à cause des exigences concurrentielles et un outil important pour le développement des compétences qui permet l'adaptation de l'entreprise à son environnement technologique et ses exigences.

Le lien qui existe entre la formation et sa contribution dans la réussite d'un changement technologique nous a paru si intéressant, c'est ce qui nous a poussés à traiter ce thème.

### **4- Objectifs de la recherche :**

Tous les travaux de recherche ont des objectifs à atteindre, le notre aussi à des objectifs qui subdivise comme suit :

#### **4.1 Objectifs personnelle :**

- Découvrir le métier postale qui nous a beaucoup intéressé ;
- Acquérir une connaissance approfondie sur le secteur de la poste ;
- Comprendre la diminution du temps d'attente aux niveaux des guichets d'Algérie Poste.

#### **4.2 Objectifs pratiques :**

- Déterminer la nécessité d'un tel changement technologique au sein d'Algérie Poste ;
- Avoir l'avis du personnel sur la qualité de la formation offerte pour accompagner ce changement ;
- Connaitre si le plan de formation est adéquat avec les exigences du changement technologique ;
- Analyser l'impact de la formation suivie sur l'amélioration de la maîtrise du métier par les employés.

## 5- Méthodologie de recherche :

Pour réaliser notre travail de recherche nous avons choisi certaines méthodes et techniques afin de comprendre et analyser le rôle de la formation dans un changement technologique.

### 5.1 Méthodes :

- a. **La méthode descriptive :** à travers cette méthode on cherche à donner une présentation exacte du changement, changement technologique, la formation avec ses types, objectifs et son processus et aussi à la fonction gestion des ressources humaines sans essayer d'analyser ou d'examiner.
- b. **La méthode statistique :** consiste à transformer les données recueillies en statistiques pour faciliter l'analyse et l'interprétation de ces données. Cette méthode nous a aidés dans le dépouillement des données obtenues à travers le questionnaire dans des tableaux simple ou complexe pour faciliter davantage la lecture de ces données et leur interprétation.
- c. **La méthode déductive :** qui nous a conduit dans notre partie théorique à mettre le lien entre la formation et le changement technologique et qui nous a permis de déterminer le rôle de la formation lors du changement technologique. Cette méthode nous a servis aussi dans notre partie pratique quand on a commencé l'analyse des données obtenues, c'est-à-dire mettre le lien entre les différents variables et essayer de déduire les conclusions nécessaires à notre recherche.

### 5.2 Techniques :

- a. **L'observation :** Cette technique nous a permis de savoir comment se déroule le travail au sein de la DUPW de Boumerdes, comprendre les procédures administratives suivis et surtout de déterminer notre population de recherche qui se compose des employés touchés par le changement technologique, à savoir le personnel travaillant dans les bureaux de postes.
- b. **Le pré-test :** Avant de s'engager à la distribution complète du questionnaire, nous avons établi un pré test auprès de 5 employés, qui nous a permis de vérifier la clarté

des questions du questionnaire et des termes utilisés, et d'améliorer la formulation de certaines questions.

**c. Le questionnaire (Annexe N°1):**

Le questionnaire est la technique de recueil des données qu'on a utilisé, il se définit comme suit : « l'ensemble de questions, construit dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude ».

Le questionnaire a des avantages et des inconvénients, parmi les avantages nous citons :

- Relativement pas coûteux ;
- Rapidité d'exécution ;
- Comparabilité des réponses ;
- Application à un grand nombre.

Ainsi parmi les inconvénients :

- Déformation des réponses ;
- réponse sommaires ;
- refus de réponse.

➤ **Types de questions :**

Il existe plusieurs types de question selon l'usage qu'on veut faire des réponses, et selon le degré de précision que l'on désire. Nous avons retenu deux types de question dans notre questionnaire, à savoir :

- **Questions fermées à réponse unique :** ce type de question oblige le questionné à faire un seul choix entre un nombre limité de réponses.

**Exemple :** Selon vous le changement technologique opéré dans votre entreprise est-il nécessaire ? - Très nécessaire

- Moyennement nécessaire
- Pas nécessaire

- **Questions fermées à réponses multiples :** ce type de question donne la possibilité à l'interrogé de répondre par une ou plusieurs réponses.

**Exemple :** Selon vous quels sont les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement ? - Amélioration des conditions de travail

- Dysfonctionnement interne
- Evolution de la technologie
- Exigence de la clientèle

Pour la réalisation de notre recherche par questionnaire, nous avons suivis les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Dépouillement et analyse des données.

**d. Exploitation des documents officiels internes :** Cette technique nous a permis de consulter les documents internes de l'entreprise où nous avons pu connaître les types de formation proposés, leurs durées, les modes d'évaluation des actions de formations, ... etc.

### **5.3 Population de recherche et choix de l'échantillon :**

L'Unité Postale de la Wilaya de Boumerdes (UPW Boumerdes) à travers sa direction et ses bureaux de postes comporte 435 employés réparties sur les trois catégories socioprofessionnelles suivantes : exécution, maîtrise et cadre

Notre population de recherche est l'ensemble des employés de l'UPW de Boumerdes qui sont touchés par le changement technologique opéré au sein de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des travailleurs qui exercent au niveau des bureaux de postes (375 employés) sauf facteurs (53) et agents de nettoyage (22). Donc notre population de recherche s'élève à 300 employés de l'UPW de Boumerdes qui exercent au niveau des bureaux de postes de l'unité.

Nous avons opté pour la distribution de 45 questionnaires auprès de notre population de recherche nombre qui paraît peu pour différentes raisons :



- La dispersion des bureaux de postes sur tout le territoire de la wilaya de Boumerdes d'où la difficulté du déplacement à tous les bureaux ;
- Le temps était très réduit pour pourvoir enquêter toute la population concernée ;
- Le manque des moyens de transport pour se déplacer à tous les bureaux de postes.

Notre échantillon était dans 11 bureaux de postes, car les 45 questionnaires ont été distribués au niveau de ces 11 bureaux de postes, chaque bureau de postes contient en moyen de 3 à 4 employés.

Sur les 45 questionnaires distribués, nous avons reçu et sélectionné 35. Les 10 questionnaires restants n'ont pas été retenus pour diverses raisons.

#### **6- Les difficultés rencontrées durant la réalisation du travail :**

##### **➤ Sur le plan théorique :**

- le temps réduit qui est confié à la réalisation du mémoire nous a pas permis de faire une lecture élargit afin de rédiger notre partie pratique ;
- La documentation était insuffisante en ce qui concerne le changement technologique chose qui n'a pas permis de l'aborder de la meilleure manière possible ;
- Le rôle de la formation dans le changement technologique, élément qui n'est pas abordé par beaucoup d'auteurs, ceci nous a mis en difficulté pour pouvoir trouver le véritable lien qui lie la formation et le changement technologique.

##### **➤ Sur le plan pratique :**

- L'aide insuffisante du tuteur du stage qui était tous le temps occupé ;
- Le manque des informations nécessaires sur la formation au sein de l'entreprise ;
- L'insuffisance des documents mis à notre disposition pour bien connaître la politique de formation de l'entreprise ;
- La dispersion des bureaux de postes sur tout le territoire de la wilaya de Boumerdes d'où la difficulté d'enquêter toute la population concernée.
- Les questionnaires ont pris beaucoup temps pour qu'ils soient collectés chose qui nous a beaucoup tardé
- Le nombre important des questionnaires qui n'ont pas été retenues (10) pour les raisons suivantes : questionnaires incomplets ou non reçus.

# **CHAPITRE 1 :**

## **La fonction gestion des ressources humaines**

### **et le changement**

**Introduction :**

Les changements sont devenus une réalité pour les entreprises, qu'elles doivent les affronter et en tirer leurs bénéfices. De nombreux travaux sont consacrés au changement tout d'abord pour le comprendre, connaître ses types et les facteurs qui le déclenche et ainsi les acteurs qui interviennent lors du changement. Ces acteurs ou autrement dit le ressource humaine de l'entreprise jouent un rôle déterminant lors du processus du changement et sa réussite.

Dans ce premier chapitre nous présentons le changement ainsi que le changement technologique, dans la première section nous allons présenter quelques définitions de ces concepts, les types et les facteurs déclencheurs du changement et la dimension technologique du changement.

Et dans la deuxième section nous présentons la fonction gestion des ressources humaines et ses missions ainsi que son rôle lors du changement.

## Section 1 : Le changement au sein des organisations

### 1.1 Définition et types du changement

#### 1.1.1 Définitions :

##### 1.1.1.1 Le changement :

**Collerette et al** ont défini le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable»<sup>1</sup>.

De son côté, **Bélanger (1994)** donne une définition très proche de la première et le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées»<sup>2</sup>. Ainsi, selon **Bélanger**, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

D'après **Grouard et Meston (1998)**, «le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie»<sup>3</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>4</sup>.

Quant à **Bateson**, il existe selon lui deux niveaux de changement. Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations (dans Emery, 2000)<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Pierre Collerette, et autres, Le changement organisationnel: Théorie et pratique, Québec, Presse de l'Université du Québec, 1997, P20.

<sup>2</sup> Laurent Bélanger, Le changement organisationnel et le développement, 1994, P357.

<sup>3</sup> Benoit Grouard et Francis Meston, L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement, Paris, Dunod, 1998, P6.

<sup>4</sup> Taieb Hafsi et Bruno Fabi, Les fondements du changement stratégique, Montréal, Editions Transcontinental, 1997, P372.

<sup>5</sup> George Bateson, cité dans Emery, Jean-Luc. 2000, « Le rôle des émotions », Sciences Humaines, Hors Série no 28, Mars 2000, P14-16.

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement technologique, car il correspond mieux au type de changement sur lequel notre étude repose.

### **1.1.1.2 Le changement technologique :**

Les changements technologiques se sont multipliés, dans l'univers du travail, qu'il s'agisse d'innovations imaginées spécifiquement pour l'entreprise ou issues de la société. Ces nouvelles technologies, en particulier les Technologies de l'Information et de Communication (TIC), la robotique 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.

« Les changements technologiques définissent les transformations techniques affectant, à des degrés divers, les produits industriels, les équipements et les moyens technologiques nécessaires à leur fabrication, et donc affectant également l'ensemble de l'environnement social et professionnel de l'entreprise ainsi que, et surtout, l'organisation du travail dans l'espace de production »<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>.

Donc, les changements technologiques sont constitués de toutes les modifications techniques qui vont intervenir dans la façon de concevoir, de développer, ou fabriquer les produits. Ils se caractérisent par le fait que l'on va abandonner certaines méthodes ou certains composants utilisés jusque-là pour en adopter d'autres jugés plus performants.

---

<sup>1</sup> Sid Ahmed Soussi, « Changements technologiques et identité au travail », (Thèse Philosophiae Doctor (Ph.D) en sociologie, Montréal, Université de Montréal, 1998), P 27.

<sup>2</sup> CSN, FSSS ET CHP. Convention collective intervenue entre le Comité patronal de négociation SSS et la Fédération de la santé et des services sociaux. Convention collective, 3 mai 2000, P181.

### 1.1.2 Types du changement :

#### 1.1.2.1 Le changement incrémental / radical :

Selon M. Thibaud<sup>1</sup> :

**Le changement incrémental**, s'observe chaque fois que, dans une organisation, des modifications mineures sont continuellement introduites. Ces modifications peuvent concerner aussi bien la structure, les processus que le comportemental ; sans, pour autant, changer l'essentiel de l'organisation et ses activités.

**Le changement radical**, il est perçu comme une réorientation des facteurs fondamentaux de l'organisation. Un changement du secteur d'activité où, tout le mode de production conduit à des transformations majeures de l'essentiel des parties de l'entreprise.

#### 1.1.2.2 Le changement équilibriste / émergent :

Selon **H. Tsoukas & al (2002)** ont indiqués **Le changement équilibriste** correspond à des changements épisodiques, alternés par des périodes de stabilité. Il vise à rétablir un équilibre que certaines forces, souvent externes, perturbent.

La notion du **changement émergent** considère que l'organisation est en évolution permanente. Cette approche permet d'avoir une compréhension des microprocessus de changement au travail et prend en compte des éléments émergents ou de surprise.

#### 1.1.2.3 Le Changement voulu / imposé :

**Le changement voulu** est caractérisé par la prégnance essentielle de la volonté de changer. Ce changement renvoie à la notion de développement organisationnel compris comme déploiement d'un effort planifié, une stratégie éducative (complexe) conçue pour modifier les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations.

**Le changement imposé** apparaît de façon spontanée. Il est parfois catastrophique ou, au contraire, bénéfique. L'objectif principal de ce type de changement consiste à prendre des

---

<sup>1</sup> M. Thibaud, « Différentes approches pour conduire le changement » [www.f.d.org/changeapproche.htm](http://www.f.d.org/changeapproche.htm) .  
13/02/2017.

mesures dès que l'on constate le changement, afin d'en réduire les conséquences négatives et d'en maximiser les avantages éventuels.

Donc les types de changement sont différents et multiples et on peut les résumés dans le tableau suivant :

**Tableau N° 1 : Les différents types de changement :**

<b>Nature du changement</b>	<b>Principales caractéristiques</b>
Incrémental	Procède par petites modifications
Radical	Les modifications sont profondes et impliquent l'essentiel de l'organisation
Equilibriste	Les modifications visent à rétablir la stabilité dans l'organisation
Emergeant	Les modifications sont introduites de manière continue pour une amélioration de la performance
Imposé	Des contraintes externes obligent l'entreprise à effectuer certaines modifications
Voulu	Les modifications sont intentionnelles et résultent des choix de l'entreprise

Source : Elabore à partir des informations présentées ci-dessus

**1.2 Les facteurs déclencheurs du changement :**

C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

**1.2.1 Facteurs externes :**

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

**Grouard et Meston (1998)<sup>1</sup>** ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

<sup>1</sup> Benoit Grouard et Francis Meston, op cit, P29.

De son côté **Rondeau (1999)**<sup>1</sup> parle de quatre forces qui façonnent l’environnement d’aujourd’hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement.

Le tableau N° 2 présente le modèle de **Rondeau (1999)** qui traite des diverses sources des transformations majeures de l’environnement organisationnel.

**Tableau N° 2 : Les diverses sources des transformations majeures de l’environnement organisationnel :**

<p><b>Sources de nature économique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mondialisation des économies</li> <li>• accroissement de la concurrence</li> <li>• évolution d’une économie de masse vers une économie du savoir.</li> </ul>	<p><b>Sources de nature technologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NTIC</li> <li>• échange de données (EDI., etc.)</li> <li>• systèmes de gestion intégrés-ERP (ex. : SAP, peopleSoft, etc.)</li> <li>• gestion du savoir.</li> </ul>
<p><b>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>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 : Ibid

On retrouve d’abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l’accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l’origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts.

Une autre force active dans l’environnement des entreprises, c’est l’évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l’État ont entraîné l’organisation vers de nouvelles stratégies

<sup>1</sup> Alain Rondeau, Transformer l’organisation: Comprendre les forces qui façonnent l’organisation et le travail, automne, 1999, P12-19.



d'ajustement. La déréglementation et le désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation.

Les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, etc.

De la même façon, l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations. Ces nouvelles technologies ont poussées les organisations à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social.

### **1.2.2 Facteurs internes :**

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

**Grouard et Meston** ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements: le développement de l'entreprise et sa croissance, et la vision du dirigeant.

On peut conclure que le changement se déclenche à partir des facteurs externes et/ou internes, qu'il faut bien les identifier si on veut comprendre le changement et ce qui conduit les organisations à changer.

### 1.3 La dimension technologique du changement :

L'importance de la technologie dans le fonctionnement des organisations a été soulignée dans de nombreux travaux, tels que ceux menés par **J. Woodward (1965)** ou encore **R. Perrow (1967)**, sachant que ces deux auteurs appréhendent la dimension technologique comme étant le facteur de contingence qui détermine la tendance globale que prend ou prendrait l'organisation suivant le degré d'influence susceptible d'être exercé<sup>1</sup>.

L'approche socio-technique développée par **Trist et Emery (1961)** avance que la technologie est une condition-frontière de l'organisation qui oriente les choix organisationnels et structure les fonctionnements sociaux. Au sein de ce courant, **Davis (1971)** s'est intéressé aux systèmes automatisés, montrant comment la technologie affecte les comportements des acteurs sociaux<sup>2</sup>.

Comme le souligne fort à propos **P. Gilbert**, dans un tel système qui requiert engagement et autonomie d'action, pour contenir et éliminer les erreurs dues aux aléas de fonctionnement, la surveillance et le contrôle direct des activités des ouvriers perdent en grande partie leur sens<sup>3</sup>

En effet, ce dernier qui procède selon une analyse originale de la technique qu'il qualifie comme étant un fait social et organisationnel, s'élève contre l'idée d'un déterminisme de la technique, montrant qu'une technique a des conséquences très différentes selon le type d'organisation dans lequel elle se développe. En outre, une organisation peut modifier une technique pour l'adapter à ses propres caractéristiques. L'implantation d'une technique nouvelle est liée à l'histoire de l'entreprise, notamment à ses choix organisationnels passés.

Pas plus que les autres technologies, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication, communément abrégées NTIC, ne sont pas de simples outils, elles constituent un fait social total, à la fois économique, culturel, psychologique et même esthétique. Depuis la naissance des TIC, jusqu'à l'intelligence artificielle, les applications des technologies nouvelles tiennent compte de plus en plus du fait social dans leur structure.

---

<sup>1</sup> Omar Hemissi, « Déterminants, leviers et support de conduite du processus de changement organisationnel. Cas d'un établissement de service public : Algérie Poste », (Thèse Doctorat, Alger, Ecole Supérieure de commerce Alger), P123.

<sup>2</sup> Ibid, P123.

<sup>3</sup> Patrick Gilbert, (N)TIC et changement organisationnel; Papiers de recherche du GREGOR; n°02 Paris, 2001, PP.

Autrement dit, la technologie produite ainsi que les techniques qui en résultent ne sont considérés comme une dimension caractérisant le changement dans une organisation que lorsque celles-ci produisent un effet certain sur la dimension sociale globale qui s'installe au cœur de la nécessité d'innovation et de création<sup>1</sup>.

De son côté **H.A Simon (1980)** affirme que "cette dimension technologique se rapporte aux capacités techniques actuelles et potentielles des ordinateurs et à leur application au domaine de l'automatisation. La question clé est la suivante: à quelles fins peut-on (aujourd'hui ou demain) concevoir et construire un ordinateur?"<sup>2</sup>.

Il nous apprend que, de quelque manière que ce soit, toute avancée technologique est principalement orientée vers le recours de moins en moins à l'Homme; l'automatisation aidant, la place de la contribution humaine devrait se concentrer sur la création et non pas la mise en forme de ce qui est créé par ses soins et qui peut être "formé" par un ordinateur ou, d'une manière générale, un automatisme quelconque<sup>3</sup>.

Dans les sciences sociales, il est fondamentalement admis que le monde des nouvelles technologies n'est pas isolé et autonome. De ce fait, il n'y a pas plus de déterminisme technique que de déterminisme économique ou démographique. Dans l'entreprise, comme dans la société, il n'existe pas de facteur dominant explicatif du changement, mais une pluralité de facteurs qui interagissent les uns avec les autres.

Mais aujourd'hui, on rencontre simultanément des innovations techniques et d'autres phénomènes tels que des transformations économiques et organisationnelles, en interaction avec les NTIC. Et mettre l'accent sur un facteur particulier, pour rendre compte d'un changement global n'est qu'un raccourci théorique, voire hypothétique<sup>4</sup>.

De tous ce qu'on vient de citer on peut conclure que le changement technologique ne s'arrête pas au changement de l'outil technique seulement mais il s'étale à son aspect social, les méthodes d'utilisation de ce nouvel outil et ainsi aux conditions de travail associées a ce changement.

---

<sup>1</sup> Omar Hemissi, op cit, P124.

<sup>2</sup> H. A, Simon, le nouveau Management, la décision par les ordinateurs, Economica, Paris, 1980, PP.

<sup>3</sup> Omar Hemissi, op cit, P124.

<sup>4</sup> Ibid, P125.

## Section 2 : La fonction gestion des ressources humaines de l'entreprise face au changement

### 2.1 Définition de la fonction gestion des ressources humaine :

#### 2.1.1 Définitions :

Les auteurs **DOLAN et al.** (2002), ont défini la fonction gestion des ressources humaines (GRH) d'une organisation comme « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »<sup>1</sup>.

La fonction gestion des ressources humaines est une fonction de l'entreprise a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant<sup>2</sup>.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité<sup>3</sup>.

De ces définitions présentées ci-dessus on propose la définition suivante pour la fonction gestion des ressources humaines : « La fonction gestion ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'organisation et les ressources des hommes. Cette fonction est l'une des fonctions du management, elle a pour but la mobilisation du potentiel et des compétences de chaque salarié, ainsi que la mutualisation de celles-ci, au service des organisations ».

---

<sup>1</sup> S.L Dolan, et autres, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : Tendances, enjeux et pratiques actuelles. Editions du Renouveau Pédagogique Inc. (ERPI). Montréal, 3rd ed, 2002, P23.

<sup>2</sup>FACILECO, <http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines> , 16/02/2017, 09:54.

<sup>3</sup> Lachkar, Abderrahman, Tendances RH « Gestion de développement des ressources humaines », Sans informations.

**2.1.2 Les enjeux de la fonction gestion des ressources humaines :**

L'importance de la fonction Gestion des Ressources Humaines (GRH) peut s'appréhender à plusieurs niveaux <sup>1</sup>:

- Sur le plan de la production, la fonction gestion des ressources humaines permettra à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- Sur le plan commercial, la gestion des ressources humaines contribuera au recrutement de personnel de vente (vendeurs, directeurs de magasin) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.
- Sur le plan financier, une gestion pertinente du personnel permettra de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.
- Sur le plan stratégique, la fonction gestion des ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.

**2.2 Les missions de la fonction gestion des ressources humaines :**

Recrutement et intégration, formation, évaluation, rémunération...la gestion des ressources humaines comprend aujourd'hui une multitude d'activités différentes. Ce qui conduit à un accroissement certain de ses champs d'action et induit également une certaine complexité dans la mise en œuvre des différentes actions.

Dans son ouvrage "Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results" publié en 1999, **Dave Ulrich** propose un modèle de la gestion des ressources humaines construit autour de quatre (4) rôles organisés sur deux (2) dimensions : l'orientation temporelle (présente ou future) et la focalisation (processus ou individus).

---

<sup>1</sup> FACILECO, <http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>, 16/02/2017, 10:35.

Nous voyons en détail chacun de ces rôles de la fonction GRH<sup>1</sup> :

### **2.2.1 La fonction gestion des ressources humaines comme expert administratif :**

Dans ce rôle, la fonction GRH est appelée à gérer efficacement les tâches administratives tout en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. Elle doit également contribuer à la baisse des coûts internes de l'entreprise. Dans un contexte en perpétuel changement avec notamment les nouvelles technologies, ce rôle évolue vers la GRHAO (Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur). Aujourd'hui, via les intranets, les salariés et les managers peuvent exécuter un certain nombre d'actions (congés, formations...).

### **2.2.2 La fonction gestion des ressources humaines comme agent du changement :**

La fonction gestion des ressources humaines joue un rôle - d'ailleurs de plus en plus croissant - dans la transformation des organisations, de leur culture ainsi que de leurs modes de fonctionnement, tout en veillant à la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Dans ce rôle, l'objectif premier de la fonction GRH est l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture du changement.

### **2.2.3 La fonction ressource humaine comme partenaire des employés :**

C'est ici qu'intervient le facteur "humain". La fonction GRH a pour mission de valoriser son principal actif, sa plus précieuse richesse c'est-à-dire ses ressources humaines. Se positionner comme partenaire des employés c'est considérer les salariés comme des clients de l'entreprise. Par conséquent, il faut veiller à leur épanouissement et à leur satisfaction en implémentant la "stratégie des 5 E" (Ecoute, Equité, Epanouissement, Employabilité, Ethique). Ces cinq composantes sont essentielles à la réussite des employés et donc également de l'entreprise.

### **2.2.4. La fonction gestion des ressources humaines comme partenaire Stratégique :**

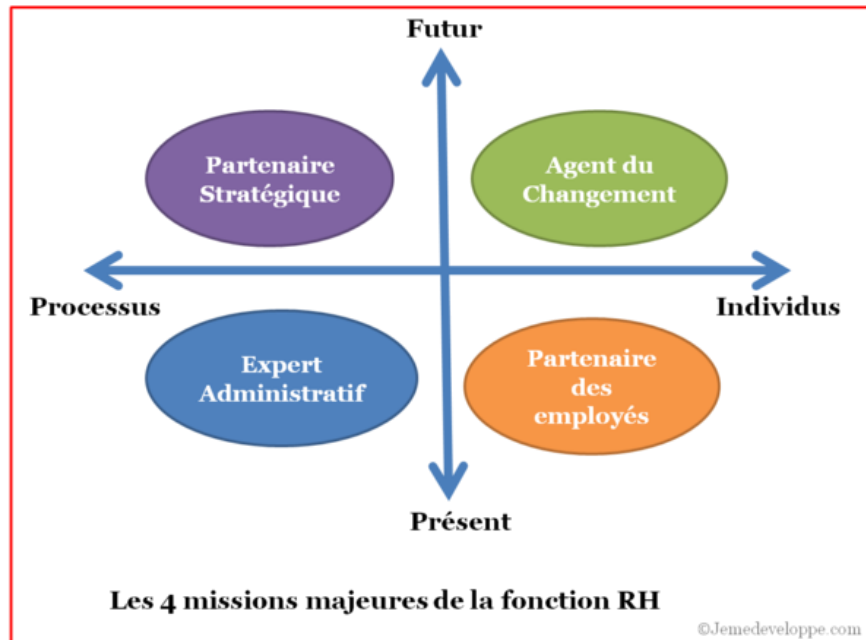
La fonction GRH apporte ici son expertise à la direction générale, en tant que pierre angulaire de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, elle intervient en étant force de proposition sur les politiques de recrutement, de formation, de rémunération. Par ailleurs, une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction GRH peut être amenée à opérer des adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie.

---

<sup>1</sup> Henri M. Missola, Ressources humaines, <http://www.jemedevloppe.com/professionnel/rh/02-les-4-missions-majeures-de-la-fonction-rh/?PHPSESSID=bj8gv7msv27djjc0vlpdd0a14>, 23/02/2017, 10 :20.

De tous ce qu'on vient de dire les missions de la fonction GRH peuvent être résumer dans le schéma suivant :

**Figure N° 1 :** l'orientation temporelle (présent ou futur) et la focalisation (processus ou individus) des ressources humaines.



Source : Ibid

### 2.3 Le rôle de la fonction gestion des ressources humaines dans changement :

**Christophe Faurie** a mis le point sur le rôle des ressources humaines (RH) dans le changement<sup>1</sup> :

Le rôle des ressources humaines dans le changement varie d'entreprise en entreprise. En particulier de plus en plus de responsables de ressources humaines sont des juristes. Pourtant, mon expérience prouve que, lorsqu'il en a les compétences et la volonté, le responsable des ressources humaines est un atout décisif pour la réussite du changement.

Voici les raisons qui font la force de la fonction GRH, quelles en sont les conditions favorables, et comment un réseau de responsables de ressources humaines peut s'organiser pour atteindre l'efficacité optimale.

<sup>1</sup> Christophe Faurie, Quel rôle pour les ressources humaines dans le changement ?, <http://christophe-faurie.blogspot.com/2012/05/quel-role-pour-les-ressources-humaines.html>, 25/02/2017.

**2.3.1. Le responsable du changement**

Dans un dispositif de conduite du changement, le « responsable du changement », joue un rôle clé, au côté du dirigeant :

- C'est celui qui emmène le comité de pilotage du projet.
- Il est un exemple, quotidien : il matérialise, d'une certaine façon, l'attitude que l'on attend de tous.
- Il a un rôle opérationnel, d'animation de haut niveau et d'organisateur et d'ordonnateur du projet.

Le profil idéal pour tenir ce rôle est, outre d'être un organisateur rigoureux, d'être ce que les spécialistes appellent un « hybride », c'est-à-dire quelqu'un de bien installé dans la culture de l'organisation, de bien accepté, et, en même temps, quelqu'un qui a embrassé le changement, et qui en voit tous les intérêts. J'ai rencontré beaucoup de Directeur des Ressources Humaines (DRH) qui correspondaient à cette description.

En outre, sa position donne au DRH un pouvoir fort sur le changement. En effet, le bon DRH est un « donneur d'aide » à qui on se confie, et qui de ce fait connaît énormément de choses sur l'entreprise, son métier, et ses personnels. De plus, il n'a pas de pouvoir hiérarchique direct sur l'entreprise, et n'est donc pas susceptible d'entrer en conflit avec qui que ce soit. Par contre, c'est un conseiller précieux pour le dirigeant. Il est donc dans une situation naturelle d'intermédiaire.

**2.3.2. Nécessaire légitimité**

Les DRH qui sont des « champions » de conduite du changement l'expliquent par deux raisons principales :

- Une gestion impeccable des processus RH. Le DRH doit être reconnu comme un « professionnel ».
- Avoir fait de leur bureau un lieu où l'on vient se confier.

C'est ainsi qu'ils acquièrent la légitimité qui, dans un second temps, va leur permettre de piloter la mise en œuvre du changement.



**2.3.3. Cellule d'animation du changement**

Mais le rôle de la structure RH dans la conduite du changement peut (et devrait selon moi) dépasser la seule animation du changement. La structure RH peut être responsable de la compétence changement de l'entreprise. Pour cela, elle doit capitaliser l'expérience du changement, et la diffuser. Elle doit constituer une « cellule d'animation du changement ». Son rôle :

- Recruter et « coacher » pour le changement :
  1. Repérer à l'intérieur de la société (éventuellement recruter) les personnes qui sont douées pour la conduite du changement, ces personnes vont devenir des « animateurs du changement », en plus de leur mission.
  2. Les amener de l'amateurisme au professionnalisme.
  3. Faire appel à elles lors des changements de l'entreprise.
  4. Gérer et développer ce réseau de compétences (« coacher pour le changement »).
- Conseiller le dirigeant d'unité lors du changement :
  1. Identification des futurs changements.
  2. Constitution des équipes d'animation du changement.
  3. Suivi du changement.
  4. Évaluation / enregistrement des compétences acquises et des techniques mises au point.
  5. Diffusion des connaissances acquises (plan de formation).

Une telle « cellule d'animation du changement », se construit progressivement, par changements pilotés.

Intérêt supplémentaire. L'expérience montre que ce dispositif permet de diffuser les techniques de conduite du changement dans l'organisation : en effet, non seulement les « animateurs du changement » fluidifient les problèmes quotidiens, mais ils sont imités. L'entreprise gagne en autonomie.

#### 2.3.4. Fonction ressources humaines : importance du réseau

La mise en place d'un tel dispositif se fait par essais et erreurs. En outre, il n'est jamais facile d'affronter seul le changement.

Une solution efficace à ces problèmes est de constituer les responsables ressources humaines en réseau (soit à l'intérieur de l'entreprise, si elle est grande, soit grâce à un club de professionnels appartenant à des entreprises différentes) de façon à ce qu'ils puissent échanger, s'entraider, et profiter de l'expérience collective. Et la psychologie a montré que le meilleur moyen d'évacuer le stress du changement était d'en parler.

De plus de ces rôles de la fonction gestion des ressources humaines dans le changement développé par **Christophe Faurie** les responsables de cette fonction doivent élaborer un plan de formation en identifiant les besoins en formation provoqués par le changement. Ce plan de formation doit s'adapter aux exigences du changement et doit répondre aux attentes de la ressource humaine pour qu'elle puisse s'impliquer au changement et suivre son rythme.

De tous ce qu'on vient de présenter, on constate que le rôle de la fonction GRH et plus précisément les ressources humaines dans le changement demeure très important, commençant par le fait que le DRH est la personne la mieux placée pour être le responsable de changement et cela nécessite une légitimité qui lui permet de bien piloter la mise en œuvre du changement . En passant par la suite par le fait qu'une structure RH à cause de multiples expériences de changement devient une cellule d'animation du changement qui assure la bonne conduite du changement, et enfin les responsables RH doivent s'organiser en réseau pour affronter le changement car il n'est jamais évident de l'affronter seul.

**Conclusion :**

Vu l'instabilité qui caractérise l'environnement des entreprises le changement est devenu une nécessité pour s'adapter. Le changement vise le passage d'une situation moins confortable que ce soit à l'interne ou à l'externe, à une situation nouvelle, en espérant l'amélioration de la performance globale de l'entreprise

Le changement doit avoir plusieurs atouts pour réussir, parmi ces atouts on trouve la ressource humaine de l'entreprise. La fonction gestion des ressources humaines doit préparer toutes les conditions nécessaires pour impliquer le personnel dans le processus du changement, parce que son implication est indispensable à la réussite du changement.

**CHAPITRE 2 :**  
**La formation des ressources humaines**  
**dans l'entreprise**

**Introduction :**

La formation est un sujet primordial : les gouvernements soulignent son rôle essentiel dans la valorisation et le développement de la main-d'œuvre de leur nation, les chefs d'entreprise insistent sur son importance pour assurer l'efficacité de leurs opérations et le maintien de leur compétitivité et les syndicats la soutiennent pour accroître les compétences et assurer l'employabilité de leurs membres.

Elle est aussi un outil important pour les salariés pour qu'ils puissent s'adapter aux différents changements que connaît l'entreprise que ce soit organisationnel, technologique ou autre.

Pour cela dans ce deuxième chapitre on présentera dans la première section quelques définitions de la formation et ses types, ses objectifs et ses enjeux et sa contribution dans le développement des compétences. Et dans la deuxième section on présentera les étapes du cycle de formation ainsi que l'importance de la formation dans le changement technologique.

**Section 1 : fondements théoriques de la formation****1.1 Définitions et types de la formation :****1.1.1 Définitions de la formation :**

La notion de formation est polysémique, elle renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques, et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes, et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation<sup>1</sup>.

Selon **Jean Marie Peretti** « 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 personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>2</sup>.

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation<sup>3</sup>.

La formation est un ensemble d'activités généralement de courte durée, destinées 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>.

---

<sup>1</sup>Ferreol Gilles et Armand Colin, dictionnaire de sociologie, paris, édition Armand Colin, 1995, P81.

<sup>2</sup> Jean Marie Peretti, Ressources humains et gestion du personnel, paris, édition Vuibert, 1994, P99.

<sup>3</sup> Patrick Rivard, La gestion de la formation en entreprise, Québec, Presses de l'université du Québec, 2004, P11.

<sup>4</sup> Ghislaine Larouche, « L'encadrement post-formation et le transfert des apprentissages en milieu de travail en contexte de coopération internationale », (Thèse Philosophiae Doctor (Ph.D.) en andragogie, Montréal, Université de Montréal, 2006), P20.

Donc, nous pouvons considérer la formation comme un outil qui aide les employés à l'intégration de leurs postes et qui permet aussi l'amélioration de leurs compétences pour mieux maîtriser leur métier.

### **1.1.2 Les types de la formation :**

Dans son ouvrage qui s'intitule « L'ingénierie et évaluation de la formation », **Guy LE BOTERF**<sup>1</sup> cite sept (07) types de formation qu'on les présente comme suit :

#### **1.1.2.1 Les formations d'initiation :**

Ce sont les formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et fonctionnement du milieu du travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, en plus de la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

#### **1.1.2.2 Les formations de maintenance :**

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution, elles visent à compenser l'affaiblissement de compétences des personnes dans leur situation professionnelle.

#### **1.1.2.3 Les formations de perfectionnement :**

Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

#### **1.1.2.4 Les formations de promotion :**

Ce sont des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

---

<sup>1</sup> Guy Le Boterf, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Paris, Edition Organisation, 1993, P22-25.

**1.1.2.5 Les formations de recyclage :**

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

**1.1.2.6 Les formations de prévention :**

Leurs objectifs consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

**1.1.2.7 Les formations de re-déplacements et de reconversions :**

Elles préparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

Donc ils existent de différents types de formation, chaque type est spécifique à une situation bien précise et des personnes bien spécifiques, car la formation doit s'adapter aux présentes situations et elle n'est pas standard.

**1.2 La politique de la formation :**

La formation est une fonction qui nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée dans l'entreprise, afin d'éviter l'existence de pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des buts de l'entreprise.

**1.2.1 Définition de la politique de la formation :**

**Jacques SOYER** définit la politique de formation comme suit: « c'est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Jacques Soyer, Fonction formation, Paris, Edition d'Organisation, 2002, P31.



Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant en général 3 parties :

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de cette formation ;
- Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

### **1.2.2 Les objectifs d'une politique de formation :**

Une politique de formation doit avoir plusieurs objectifs à atteindre parmi eux on trouve :

- Promouvoir la culture de l'entreprise ;
- Aider l'entreprise à atteindre ses objectifs ;
- Consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements pour préparer l'avenir ;
- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;
- Développer les liens sociaux et la communication interne ;
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

### **1.3 Objectifs et enjeux de la formation :**

#### **1.3.1 Les objectifs de la formation :**

La formation du personnel impliqué dans un projet a pour objectif général l'acquisition ou le renforcement des connaissances et des pratiques dans un domaine technique donné.

Les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories<sup>1</sup> :

##### **1.3.1.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :**

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé.) ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;

---

<sup>1</sup> Jacques Soyer, op cit, P31.

- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Développement d'une compétence par la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

**1.3.1.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :**

- Développer une culture d'entreprise, et faire vivre certaines valeurs dans l'entreprises ;
- Mobiliser l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation afin que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.

**1.3.2 Les enjeux de la formation :**

La formation en entreprise présente plusieurs enjeux professionnels. Cette dernière est principalement tenue de<sup>1</sup> :

- Suivre et prévoir les mutations des organisations ;
- Anticiper et identifier ces mutations ;
- Mettre à disposition des dispositifs de formation adéquats ;
- Établir des méthodes cohérentes avec les personnes à former.

Par ailleurs, les intérêts de la formation pour les salariés :

- être compétent et efficace : un salarié bien formé gagne du temps ;
- développer la motivation des salariés pour progresser dans l'entreprise.

Changer de poste, d'entreprise, obtenir une promotion, se réorienter ou se perfectionner. Ces aspirations font partie intégrantes du quotidien des salariés, et la formation constitue l'une des pistes pour répondre à ce constat.

---

<sup>1</sup>Yasmine Belho, La formation, levier de stratégie de l'entreprise, <http://www.tissot-formation.fr/la-formation-levier-de-strategie-de-l-entreprise-23785/#ixzz4blRtogDd>, 19/03/2017, 10 :30.

**1.4 La contribution de la formation dans le développement des compétences :****1.4.1 Définitions de la compétence :**

Selon **Maurice de Montmollin**, un pionnier dans le domaine des compétences, celles-ci se peuvent être définies comme des « ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures-standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »<sup>1</sup>.

Selon **C. Levy-Leboyer** la compétence est « la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture »<sup>2</sup>.

Selon le dictionnaire des ressources humaines : « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique, un savoir faire, et un savoir être, mobilisées ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »<sup>3</sup>.

De ces définitions présentées ci-dessus on remarque que la compétence intègre de différentes composantes hétérogènes. Et sur ces composantes (aptitudes, connaissances, savoirs, ...) que la formation peut agir.

**1.4.2 Les composantes de la compétence :**

**Marc DENNERY** dans son ouvrage qui s'intitule « Piloter un projet de formation » distingue cinq composantes de la compétence qu'on les présentes comme suit<sup>4</sup> :

- **Les savoirs** : cette composante regroupe tous les savoirs qui sont généraux et contextualisés.
- **les savoirs-faire** : ce sont des connaissances pratiques permettant de savoir comment faire dans une situation générale.

<sup>1</sup> Francis Minet, Communication aux Journées Nationales d'Etude des directeurs des soins, 2009, P3.

<sup>2</sup> Marc Dennery, Piloter un projet de formation, France, édition ESF, 2000, P 25.

<sup>3</sup> J.M PERRETTI, dictionnaire des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 2001, P60.

<sup>4</sup> Marc Dennery, op cit, PP.

- **les savoirs-être** : ce sont des qualités morales de l'ordre de l'éducation ou de la formation.
- **Les démarches intellectuelles** : la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire et savoirs-être pour résoudre les problèmes qui lui sont posés. Elles se développent par la confrontation avec des situations-problèmes et l'élaboration progressive d'une méta-connaissance liée à l'expérience.
- **La confiance en soi** : La confiance en soi, se bâtit à partir de l'image et de l'estime de soi.

### **1.4.3 La contribution de la formation dans le développement des composantes de la compétence :**

Après avoir présenté les composantes de la compétence on essaiera de montrer comment la formation peut-elle contribuer dans le développement de chacune de ces composantes :

#### **1.4.3.1 La contribution de la formation dans le développement des savoirs :**

On peut distinguer deux types de savoir :

1. les savoirs liés à une discipline scientifique, c'est à dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques ».
2. les savoirs liés à un contexte donné, qui ne prennent leur sens que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualisés ».

Dans les stages de formation d'aujourd'hui, il semble de plus en plus évident que la formation n'a plus pour fonction de produire des « savoirs théoriques » mais seulement des « savoirs contextualisés »

**1.4.3.2 La contribution de la formation dans le développement des savoir-faire :**

Il ne faut non plus confondre le savoir faire avec la compétence. Lorsqu'on maîtrise un savoir-faire, on sait faire en générale ou dans une situation expérimentale, Il y a souvent un malentendu autour de la question du savoir faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences des managers, et d'autre part, les capacités des formateurs.

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amené à penser la formation non plus en termes de stage, mais en termes de processus pédagogique. Le formateur devra alors passer le relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

**1.4.3.3 La contribution de la formation dans le développement des savoirs-être :**

La notion de savoir-être se situe entre la connaissance et l'action. Son évaluation n'est donc pas censée porter sur la personne, mais sur la capacité d'un individu à utiliser des savoirs dans la situation de travail donnée. Cette notion est utilisée indifféremment comme équivalent à des « compétences comportementales » ou encore à des « savoirs comportementaux ».

Certains managers, encore plus que du savoir-faire, ils attendent de la formation qu'elle produise du savoir-être. Donc la formation a pour mission de produire des savoir-être et cela ne peut être fait que si le formateur peut agir sur les dimensions du savoir-être à savoir les comportements et les attitudes, chose qui paraît extrêmement difficile.

**1.4.3.4 La contribution de la formation dans le développement des démarches intellectuelles :**

D'un point de vue théorique, la formation semble être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles, à partir du moment où elle est de longue durée et qu'elle se fixe comme objectif premier le travail sur les opérations intellectuelles.

Mais d'un point de vue pratique la réponse est moins positive. Car une démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant amené à l'appliquer. Il est indispensable que l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles « situations-problèmes » pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales.

**1.4.3.5 La contribution de la formation dans le développement de la confiance en soi :**

La formation peut favoriser le développement de la confiance en soi ou éviter de la réduire en pratiquant une pédagogie de la réussite permettant à chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage, en encore, en évitant tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant et en s'interdisant soi-même toute attribution dévalorisante.

De tous ce qu'on vient de présenter sur la contribution de la formation dans le développement des compétences, on peut dire que lors d'un stage de formation si le formateur arrive à agir sur les cinq composantes de la compétence et les influencent considérablement, il serait plus en moins facile de dire que telle ou telle action de formation a pu influencer les compétences des stagiaires et ces dernières ont été développées.

## Section 2 : Le processus de la formation et son importance lors du changement

### 2.1 Identification et l'analyse des besoins en formation :

Avant d'offrir une formation, il est important de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de déceler si celle-ci vise effectivement l'efficacité au sein de l'organisation et la résolution d'un problème particulier.

#### 2.1.1 L'identification des besoins en formation :

##### 2.1.1.1 Le besoin de formation :

###### A. Définitions :

Comme le définit **Tyler** un besoin de formation est la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être »<sup>1</sup>.

Selon **Alain Meignant**, le besoin en formation se définit comme suit : « c'est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »<sup>2</sup>.

Un besoin de formation apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises<sup>3</sup>.

#### **Tableau N°3 : La situation actuelle/désirée lors de l'identification du besoin de formation :**

Situation actuelle	Situation désirée
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quel est le rendement des employés ?</li> <li>– Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets ?</li> <li>– Quelles sont les difficultés que l'employé éprouve ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quels sont les améliorations et les changements à venir ?</li> <li>– Quels sont les résultats souhaités ?</li> <li>– Quelles sont les compétences que devrait posséder les employés ?</li> </ul>

Source : ALIA conseil, Guide de gestion des ressources humaines, 2013.

<sup>1</sup> Patrick Rivard, op cit, P73.

<sup>2</sup> Alain Meignant, Manager la formation, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Edition Liaison, 1997, P132.

<sup>3</sup> Patrick Rivard, op cit, P73.

**B. Les facteurs inducteurs de besoin de formation :**

Le besoin de formation est en réalité induit par les facteurs émanant de six sources distinctes <sup>1</sup>:

**B1. L'environnement externe de l'entreprise :** cet environnement peut induire les besoins de formation à travers les critères suivants :

- Les exigences des clients sur l'obligation de compétence du personnel ;
- Les stratégies des concurrents qu'il faudra contrer ;
- Les nouvelles techniques apparaissant sur le marché ;
- Les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires.

**B2. L'environnement interne de l'entreprise :**

Dans cet environnement, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel. Ce niveau sera à comparer avec les exigences découlant de la stratégie de l'entreprise qui va rendre possible son adaptation à l'environnement externe.

**B3. Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise :** tels que :

- Le lancement des nouveaux produits ;
- La conquête des nouveaux marchés ;
- La mise en œuvre de nouvelles techniques ;
- La mise en place d'une nouvelle organisation.

**B4. La politique sociale de l'entreprise :**

La politique sociale de l'entreprise induit aussi des besoins de formation d'une manière mécanique, liée à la structure démographique. On parlera d'une bonne politique sociale, si cette dernière dispose de personnes compétentes et motivées pour la réalisation du travail demandé avec réussite.

**B5. L'expression des attentes des individus :**

Les salariés expriment le besoin de se former et de se spécifier dans un domaine. Ces demandes reflètent les attentes des individus.

---

<sup>1</sup> Ibid, p. 150-155.



**B6. Les offres de formation :**

La formation est un marché sur lequel plusieurs organismes de formation proposent leurs produits et adoptent des stratégies marketing. Ce besoin peut être provoqué par ces organismes.

**C. La responsabilité d'identification des besoins de formation :**

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes, qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables :

- d'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des ressources humaines.
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

**D. Les étapes de l'identification du besoin de formation :**

Les populations concernées par le projet de formation doivent être identifiées. Cette phase comprend le recueil des données, l'analyse des données recueillies et la classification des besoins comme suit :

**D1. Le recueil des données :** il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de la formation. Et pour répondre aux interrogations suivantes :

- Y a-t-il un besoin de formation ?
- Pourquoi existe-t-il ?
- Quand cette formation devra-t-elle être terminée ?
- Quels sont les coûts, les avantages et les économies qui résulteront du programme de formation ?

**D2. L'analyse des données recueillies :** une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Cette analyse a comme but de justifier l'existence de la formation, en démontrant qu'il y a des écarts de qualification à combler.

**D3. La classification des besoins :** cette classification consiste au regroupement des besoins en grandes lignes. Elle permet de faire l'ordre des priorités attribuées aux actions à entreprendre au projet de la formation

### 2.1.2 L'analyse des besoins de formation :

Cette étape du cycle de formation consiste à analyser et filtrer les besoins de formation afin de pouvoir sélectionner et programmer la formation qu'il faut.

Une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales :

- 1- Elle doit permettre de prendre en compte, parmi les facteurs inducteurs ceux qui sont pertinents ;
- 2- Elle doit permettre une implication des facteurs concernés ;
- 3- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- 4- Elle doit être efficiente, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat possible au moindre coût.

Et pour résumé, on présente le tableau élaboré par **Alain Meignant** qui comporte selon lui les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation.

**Tableau N°4 : les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation :**

Etapes	Les instructions
01	- Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème, à résoudre.
02	- Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et/ou influence forte.
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
04	- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.

05	- Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation), et recueillir leur point de vue sur les besoins de formations qui en découlent. Obtenir le maximum d'informations possibles sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, le bon moment pour réaliser la formation compte tenu des besoins et des contraintes du terrain.
06	- A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
07	- Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, et mener les actions.
08	- Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	- Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	- Faire valider ce projet par les acteurs clés.

**Source :** Alain Meignant, Op.cit, P 215

## 2.2 Elaboration d'un plan de formation :

C'est le projet de l'entreprise, annuel ou pluriannuel, qui décrit les objectifs à atteindre par la formation, les actions à mettre en oeuvre, la planification et le budget alloué.

### 2.2.1 Définitions du plan de formation :

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>1</sup>.

Il peut être défini aussi comme: « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Alain Meignant, op cit, P191.

<sup>2</sup> Guy Le Boterf, op cit, P97.

**2.2.2 La conception du plan de formation :**

Lorsque les besoins de formation d'une entreprise ont été analysés et que les objectifs de formation ont été définis, le responsable de la formation peut s'engager dans l'étape de conception du plan de formation. Dans cette étape les questions suivantes sont à poser :

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et/ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est l'échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

La démarche générale de la conception d'un plan de formation suit l'enchaînement des étapes suivantes :

- L'identification des compétences requises ;
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles ;
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation ;
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

Après avoir trouvé des réponses aux questions posées et le suivi de la démarche de la conception du plan de formation, ce dernier prend la forme d'un document qui regroupe les éléments suivants :

- Les objectifs généraux de formation dans l'entreprise ;
- Les priorités fixées pour l'année à venir ;
- Le contenu des actions prévues ;
- Les organismes prestataires des actions ;
- La pédagogie retenue pour ces actions ;
- La durée des actions ;
- Le calendrier d'exécution des actions ;
- Le budget global de la formation et les budgets spécifiques prévus pour chaque action ;

- Les catégories bénéficiaires ;
- Les modalités de l'évaluation des actions tant sur le plan pédagogique que budgétaire.

### **2.2.3 La mise en œuvre du plan de formation :**

Lorsque le projet de plan est agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation, mais aussi pour tous les responsables d'action. Ainsi le plan de formation doit être largement diffusé dans l'entreprise.

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer des différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et leurs évaluations, le responsable de la formation se charge de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation, et prévoir le départ en formation d'un certain nombre de ressources humaines. Il se charge aussi du lancement d'opération de formation par le biais des séquences suivantes :

- Analyse de la demande ;
- Prise en compte de l'état des futurs formés ;
- Définition d'une stratégie et choix des moyens ;
- Construction éventuelle d'un plan de changement ;
- Formulation précise des objectifs ;
- Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation ;
- Elaboration du cahier des charges ;
- Achat éventuel de services externes ;
- Planning des sessions ;
- Lancement des stages et animation ;
- Suivi de la mise en pratique ;
- Evaluation des différents objectifs.

La réalisation du plan de formation n'est pas le seul fait des spécialistes du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation. Et l'efficacité d'une action de formation ne s'arrête pas sur responsable de formation mais s'arrête sur tous les acteurs qui interviennent lors de cette action.

**2.3 Suivi et évaluation de la formation :****2.3.1 Le suivi de la formation :**

Selon Jacques SOYER «le suivi de la formation est l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé »<sup>1</sup>.

Le suivi est l'étape qui suit la formation, et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir, savoir-faire, savoir être.

Le responsable du suivi est le plus souvent le manager direct des formés. Pour les formations visant une évolution dans l'entreprise avec changement d'unité de travail, le suivi est placé généralement sous la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines.

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupes formés, le nombre d'heures ... etc.

En effet, le suivi de l'action formation concerne la mise en poste des travailleurs formés utilisant les nouvelles compétences, l'évaluation de la qualification, et un bilan général de l'action.

Il s'agit de décider des derniers aménagements permettant d'optimiser l'action de formation tels que :

- Réaliser un rappel de certaines connaissances mal intégrés par les stagiaires
- Modifier certaines méthodes de travail ou certains outils pour faciliter la mise en application du contenu de la formation
- Rectifier le contenu et les responsabilités de certains postes de travail et déléguer certaines responsabilités
- Modifier le système de prise de décision, et modifier le système d'appréciation des formés.

Le suivi est donc l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation du travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.

---

<sup>1</sup> Jaques Soyer, op cit, P246.

2.3.2 L'évaluation de la formation :

Evaluer c'est attribuer une valeur au plan de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, ...etc.

L'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus, il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par les retombées concrètes pour l'entreprise.

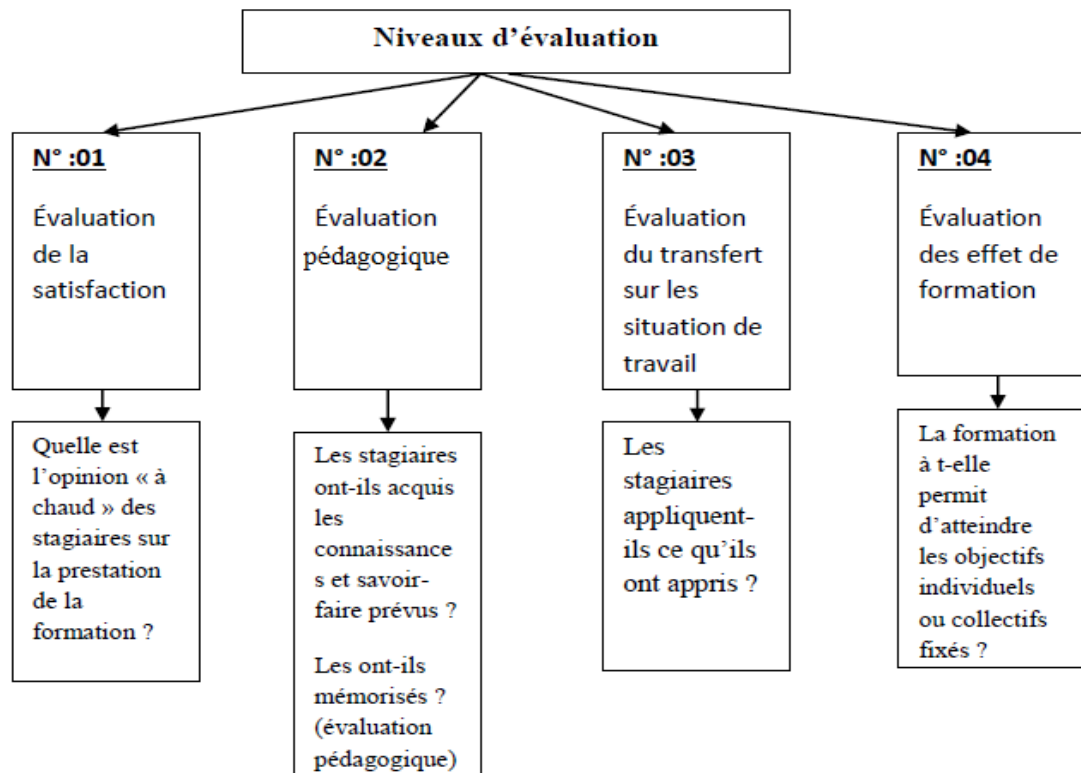
Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils leurs nouveaux acquis dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

➤ Les niveaux de l'évaluation :

Selon **Alain Meignant**, il existe quatre niveaux possibles d'évaluation :

**Figure N° 2 : Les quatre niveaux d'évaluation de la formation**



Source : Alain Meignant, op cit, P366

**Niveau 1 : L'évaluation de la satisfaction (évaluation des réactions) :**

L'évaluation de la satisfaction consiste à recueillir l'opinion à chaud des participants sur la prestation de formation.

Cette évaluation est la plus répandue et bien souvent la plus pratiquée. Il faut dire que les pratiques sont diverses et plus ou moins sophistiquées, elle peut être informelle (tours de tables en présence ou non des formateurs), modalités d'expression individuelles ou collectives, questionnaires individualisés ou anonymes, tracés de profils d'opinions sur des échelles cotées, calcul d'indices de satisfaction, attribution de notes d'intérêt et de pertinence,...etc.

**Niveau 2 : L'évaluation pédagogique (évaluation des apprentissages) :**

La forme la plus courante de l'évaluation pédagogique est évidemment l'examen survenant après la formation. Elle constitue une prise de position de l'organisme de formation sur le niveau acquis, attesté par des épreuves spécifiques qui engagent sa responsabilité.

Elle est appelée également « l'évaluation sommative », c'est-à-dire qu'elle conclut le processus pédagogique par une vérification de la somme des connaissances et des savoir-faire, que la formation se proposait de transmettre, et qu'elle a été intégrée par ceux qui l'ont suivi à un niveau satisfaisant.

Elle permet de faire un bilan de niveau ou un bilan des acquisitions du participant donnant lieu à une possible certification attestant d'une qualification précise ; elle est en cela plus un moyen de contrôle des compétences minimum requises, qu'une véritable évaluation. Elle peut être réalisée avec différents moyens : questionnaires de contenu pour contrôler les acquis, tests pour déterminer l'évolution des savoirs, exercices pratiques pour les savoir-faire. Une bonne formule consiste à demander au groupe de produire une réalisation tout en l'observant.

L'évaluation pédagogique a pour inconvénient de ne pas s'appliquer à toutes sortes de formation, notamment celles relatives au développement personnel, qui n'ont pas et ne peuvent avoir d'objectifs préétablis en terme de bon comportement à transmettre.



**Niveau 3: L'évaluation du transfert sur les situations de travail :**

L'objectif majeur de cette évaluation est de savoir si les participants appliquent ce qu'ils ont appris. Autrement dit, « les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent-ils en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? ». Elle établit le lien entre la formation et le salarié dans l'exercice de sa fonction.

Dans ce cas, la vérification des compétences s'effectue sur le poste de travail. Cette évaluation cherche également à résoudre le problème de la pérennité des savoir-faire. Une telle évaluation des effets de la formation relève d'un travail d'observation guidée. Il s'agit plus davantage d'appréciation que de mesure.

**Niveau 4 : L'évaluation des effets de la formation :**

L'évaluation des effets de la formation permet de vérifier l'atteinte des objectifs individuels ou collectifs fixés. Elle établit le lien entre le salarié, la formation et l'entreprise.

Cette évaluation vise à s'assurer que la formation a contribué à l'évolution de l'unité de travail ou de la production par rapport aux résultats visés. Elle permet de juger notamment la pertinence des objectifs de la formation mais aussi la pertinence de la réponse formation et de ses éventuelles limites.

**2.4 L'importance de la formation pour réussir le changement technologique :**

Les changements opérés ou à entreprendre exigent inévitablement que les acteurs acquièrent de nouvelles compétences, de nouvelles qualifications et de nouveaux mécanismes de fonctionnement et accomplissement des tâches qui leurs sont confiées<sup>1</sup>.

Pour cela les organisations accordent de plus en plus l'importance à la formation. Cette formation qui est considérée comme 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>.

Et en ce qui concerne le changement technologique, toute mutation de technologie peut être angoissante. C'est pourquoi il sera nécessaire d'implanter un plan de formation personnalisé et structuré en lien avec le changement implanté. Le temps alloué à la formation doit être réaliste et de durée suffisante. Conséquences d'une formation négligée : les employés se sentent autant dépourvus de moyens qu'au moment de l'annonce du changement, ils ne possèdent pas les compétences recherchées pour contribuer à l'atteinte des résultats, ce qui peut influencer négativement la réussite du changement. Donc il faut prendre le temps de bien former et informer un employé, c'est aussi lui témoigner que son rôle est essentiel au succès du changement.

Quel que soit le type de formation préconisé (théorique, pratique, sur le terrain, alterné, ...), l'acteur doit faire correspondre les nouvelles connaissances acquises avec le but de la formation : réussir le changement en réalisant la performance escomptée<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Omar Hemissi, op cit, P192.

<sup>2</sup> Ibid, P193.

<sup>3</sup> Ibid.

**Conclusion :**

Enfin, on peut constater que la formation occupe une place prépondérante dans le perfectionnement et la valorisation des ressources humaines d'une entreprise. Que ce soit pour maintenir la compétence des employés, pour faciliter l'implantation d'un changement important, pour inculquer de nouvelles façons de procéder ou pour accroître la polyvalence des employés, la formation peut et doit jouer un rôle stratégique.

La formation se montre aussi indispensable lors d'un changement technologique pour faire acquérir les compétences nécessaires aux ressources humaines de l'entreprise afin qu'ils adhèrent au projet du changement et aussi pour les intégrer au processus du changement technologique afin de faciliter leur adaptation et éviter les résistances.

## **CHAPITRE 3:**

### **Cas pratique**

**Introduction:**

EPIC Algérie Poste est une entreprise publique à caractère industriel ou commercial qui a le monopole sur plusieurs services postaux. Cette entreprise a connu plusieurs changements depuis sa création que se soit organisationnel ou technologique. Ces dernières années l'entreprise a opéré un changement technologique que nous avons jugé utile de mener une étude de cas sur la formation qui a accompagné ce changement au niveau de l'unité postale de la wilaya de Boumerdes.

Dans la première section on présente l'entreprise ainsi que les différents sous-directions de la DUPW de Boumerdes et la formation offerte à son personnel, et dans la deuxième section on analyse les résultats recueillis suite aux questionnaires distribués aux employés de l'UPW de Boumerdes.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

### **1.1 Présentation de l'entreprise Algérie Poste :**

#### **1.1.1 Historique d'Algérie Poste :**

Durant la colonisation française, la mission de la poste était de maintenir le lien avec la métropole à travers la réception de mandats, les chèques postaux, les abonnements aux journaux, la vente de timbres, les dépôts d'argent à la caisse d'épargne, le paiement des pensions, le traitement des instituteurs, des employés municipaux de même que les administrations publiques.

À l'époque on l'appelait Poste, Télégraphe & Téléphone (PTT) ces trois initiales seront maintenu bien au-delà de l'indépendance. En 1962, le rapatriement en masse des postiers pieds noirs et métropolitain laisse un vide obligeant le personnel algérien à relever le défi maintenant ainsi plus de 800 bureaux de poste à l'état opérationnel.

Le premier timbre de poste de la république algérienne a été émis le 1er novembre 1962 marquant par la même occasion une nouvelle page dans l'histoire de la poste algérienne.

Le 14 janvier 2002, suite à la réforme du secteur de la poste et des télécommunications. Algérie Poste voit le jour conformément au décret N°02/43. Elle a désormais pour mission principale d'assurer le service public à travers deux principaux axes d'activités soient les services postaux (courrier/colis, courrier exprès et philatélie) et les services financiers postaux (CCP, CNEP, mandats, monétique (GAB) et le transfert électronique de fonds) Le secteur de la poste a connu un processus de réforme dans l'optique de faire face à la rapidité des mutations technologiques et procéder à l'édification de la société Algérienne de l'information.

Cette réforme a donné naissance à quarante huit (48) (cinquante (50) à l'heure actuelle) directions d'unité postale de wilaya qui ont compétence sur l'ensemble des établissements postaux de la wilaya, dont la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Boumerdes (DUPW de Boumerdes), où on a effectué notre stage pour la préparation de ce mémoire.

**1.1.2 Les missions d'Algérie Poste :**

Ses missions sont entre autres :

- Assurer le développement des services postaux et des services financiers postaux.
- Exercer les activités soumises au régime de l'exclusivité qui sont :
  - Services et prestations de poste aux lettres n'excédant pas un poids de 2 kg ;
  - Mandats postaux ;
  - Service des chèques postaux ;
  - L'émission des timbres postaux de toutes autres marques d'affranchissement.
- La mise en place de l'exploitation des activités relevant du domaine du courrier, des colis postaux, des services financiers postaux, y compris la caisse d'épargne.

**1.1.3 Les services d'Algérie Poste :****1.1.3.1 CCP (compte courant postale) :**

Les prestations qui rentrent dans les CCP sont principalement

- Paiements à vue : retrait de fond sur compte courant postal avec contrôle de solde et au-delà de 30 000 DA il y a vérification du spécimen de signature ;
- Retraits à vue: retrait au profit du titulaire du compte sans contrôle du spécimen de signature. Le montant maximum est de 200 000 DA ;
- Versements accélérés (VAC): alimentation immédiate d'un compte CCP par un versement opéré au niveau du bureau de poste ;
- Imputation des salaires : ça concerne les entreprises et les établissements publics.

**1.1.3.2 Compte National de l'Épargne et de prévoyance (CNEP) :**

C'est un service que rend Algérie Poste pour la CNEP banque. Selon la convention signée entre Algérie Poste et la CNEP banque, les opérations de gestions du compte et la gestion de prestation fournie aux clients sont rémunérés.

**1.1.3.3 La monétique :**

Algérie Poste a mis en place, et ce depuis octobre 2005, son propre système monétique qui repose sur une solution complète (Back et front office) et qui gère en temps réel les transactions de retraits d'espèces à partir des guichets automatiques des billets de Banques

GAB. Permettant ainsi à l'ensemble des titulaires de Compte CCP de bénéficier d'une carte de paiement électronique interbancaire. Cette carte, gratuite, permet:

- L'authentification du client aux guichets des bureaux de poste pour toutes les opérations CCP ;
- D'effectuer des retraits d'espèces sur les guichets automatiques de banque GAB d'Algérie poste et des autres banques adhérant au réseau monétique Interbancaire RMI ;
- L'adhésion et la recharge à partir du compte CCP des comptes prépayés Mobilis sur les Guichets Automatiques de Banque d'Algérie poste (RACIMO).

#### **1.1.3.4 Le courrier hybride :**

Cette prestation consiste au traitement du courrier des entreprises et grands facturiers, depuis la réception du fichier électronique jusqu'à sa distribution.

#### **1.1.3.5 Envois des courriers :**

Catégories des envois :

- Objets plein tarif ;
- Régime intérieur (RI) : la lettre, la carte postale, le paquet poste ;
- Régime international (RIAL) : la lettre, la carte postale.

Objets à tarif réduit :

- Régime intérieur (RI) : les imprimés- les échantillons – les journaux et écrits périodiques ;
- Régime international (RIAL) : les imprimés- les petits paquets.

Objets en franchise :

- Les correspondances de service et les correspondances officielles.

#### **1.1.3.6 Le service EMS “ champion post” :**

Le service du courrier express, constitue le plus rapide des services postaux réalisés par des moyens physiques. Il consiste à collecter, transmettre et distribuer dans des délais très courts, des correspondances, des documents ou des marchandises.

Ce service, dénommé EMS Champion Post au sein d'Algérie Poste, assure à ses clients une prestation de qualité conforme aux normes universelles, outre sa rapidité, ce service offre de multiples autres avantages tels que la fiabilité.



**1.1.3.7 Les services à distance le 15.30 :**

Ce service à distance permet d'accéder directement à partir d'un téléphone fixe ou mobile en composant directement le 15.30 pour :

- Consultation du solde CCP ;
- Commande d'un carnet de chèque ;
- Demande du code confidentiel ;
- Demande d'assistance de l'opératrice pour les prestations monétiques.

**1.1.3.8 Le 603 RACIDI :**

Ce service très pratique permet aux abonnés de Mobilis et aux clients d'Algérie Poste, possédant un Compte Courant Postal, de consulter leurs soldes CCP par SMS via le numéro 603.

**1.1.3.9 Le site [www.poste.dz](http://www.poste.dz):**

Ce site web offre aux clients CCP la possibilité de :

- Consulter le solde du compte CCP ;
- Commander un carnet de chèques ;
- Changer le code confidentiel ;
- Demander le relevé des opérations effectuées sur le compte ;
- Demander des renseignements sur la carte magnétique.

**1.1.3.10 Prestation activité commerciale :**

Les établissements postaux effectuent diverses opérations financières, ainsi que la vente de divers produits pour le compte d'autres administrations ou services publics tels que la vente des timbres fiscaux, timbres amende set vignettes automobiles.

**1.1.3.11 Encaissement pour compte des grands comptes :**

Les établissements postaux implantés à travers le territoire national participent au service d'encaissement pour le compte des grands facturiers comme Algérienne des Eaux ADE, ATM Mobilis, SONEGAS, Société Générale Algérie, CETELEM Algérie et autres.

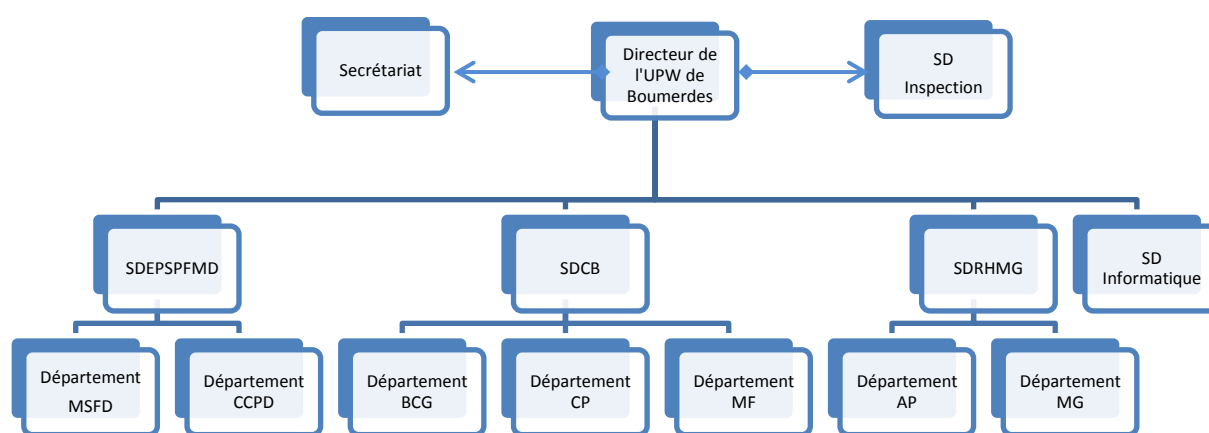
### 1.1.3.12 Le publipostage :

Un service que rend Algérie Poste aux entreprises, aux administrations et aux particuliers. C'est un moyen de communication qui consiste en l'insertion dans les enveloppes CCP des supports publicitaires, messages et leurs distributions à domicile dans les meilleurs délais. Avec le publipostage l'entreprise va toucher 15 millions de titulaires de comptes postaux et ainsi développer ses ventes.

### 1.1.4 L'organigramme de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Boumerdes

L'organigramme de la DUPW de Boumerdes se présente comme suit :

**Figure N° 3 : L'organigramme de la DUPW de Boumerdes**



Source : Document interne de l'entreprise.

#### A- La Sous Direction d'Inspection (SD Inspection) :

Elle se compose d'un responsable de structure, d'un, secrétariat chargé du suivi, classement, archivage des rapports de vérification, fiches de contrôle, plans d'actions, bilans d'activités, programmes hebdomadaires, etc.

Chargé de préserver le patrimoine de l'entreprise et de veiller au déploiement permanent et qualitatif des activités au niveau des établissements postaux de la Wilaya.

**B- Sous Direction de l'Exploitation des Produit et Services Postaux et Financiers de la Monétique et Diversification (SDEPSPFMD) :**

Elle se compose de deux départements à savoir :

- **Département MFSD** : Département Monétique, Services Financiers et Diversification
- **Département CCPD** : Département Courrier, Colis et Produit de Diversification

Et elle se charge principalement de :

- La mise en œuvre de la politique commerciale de la division courrier /colis au niveau des bureaux de poste de la Wilaya définie par les contrats de service établi avec la division réseau pour chaque prestation et produit ;
- Suivre et mettre en œuvre la stratégie marketing élaborée pour les produits de la division courrier /Colis ;
- La mise en œuvre de la politique commerciale de la division monétique et services financiers au niveau des bureaux de poste de la wilaya définie par les contrats de service établis avec la division réseau pour chaque prestation et produit ;
- Suivre et mettre en œuvre les dispositifs d'incitation à la vente des produits ;
- Garantir la disponibilité des produits ;
- Effectuer dès visites régulières au niveau des bureaux de poste pour vérifier la qualité de services ;
- Diffuser les supports d'information destinés à la clientèle ;
- Servir les reportings et alimenter les tableaux de bord.

**C- Sous Direction de la Comptabilité et Budget (SDCB) :**

Elle se compose de trois départements à savoir :

- **Département BCG** : Département Budget et Comptabilité générale
- **Département CP** : Département Comptabilité Postale
- **Département MF** : Département Mouvement des Fonds

Et elle se charge principalement de :

- Elaborer et exécuter le budget d'investissement et de fonctionnement de la wilaya ;

- De gérer la comptabilité et le budget de l'UPW et des bureaux de poste ;
- De mettre en œuvre les procédures, systèmes et méthodes de gestion financières et comptables relatives à la comptabilité des bureaux de poste ;
- Assurer la tenue de la Comptabilité des achats, investissements et frais généraux ;
- Assurer la tenue de la Comptabilité fournisseurs, immobilisations, stocks ;
- Assurer la tenue de la Comptabilité personnel ;
- Assurer la Gestion et le suivi de la trésorerie ;
- Assurer la Gestion comptable des stocks de pièces de rechange et fournitures ;
- De suivre et de traiter les affaires contentieuses et juridiques selon l'importance.

**D- Sous Direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux (SDRHMG) :**

Elle se compose de deux départements à savoir :

- **Département AP** : Département Administration du Personnel
- **Département MG** : Département des Moyens Généraux.

**E- Sous Direction Informatique (SD Informatique) :**

Elle est chargée :

- D'assurer la maintenance des établissements postaux de la wilaya en matière de l'équipement informatique ;
- D'assurer la configuration de nouvelles applications au niveau du réseau postal ;
- D'assurer des actions de formation "sur le tas" pour le personnel d'établissements postaux relatives à l'utilisation des nouveaux équipements et de nouveaux applicatifs) ;
- De définir les besoins en équipements informatiques ;
- D'établir les situations de l'existant et suivi de la réforme ;
- Dotation des établissements en équipé vents informatiques ;
- Suivi des achats spécifiques ;
- De participer à l'élaboration des cahiers de charge et au processus de l'acquisition du matériel informatiques (démarchage, consultation, analyse).

**1.2 Organisation des Ressources humaines au sein Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Boumerdes :**

La structure RH de la DUPW de Boumerdes appelée le département Administration du Personnel est l'une des deux départements de la sous direction Ressources Humaines et Moyens Généraux. Elle se compose d'un chef de département, un technicien supérieur en ressources humaines, un assistant administratif et un chargé d'étude, les positions assurées au niveau des postes cités précédemment sont les suivants :

**➤ Les positions assurées par le chef de département :**

- Préparation et saisie des éléments variables de paie du personnel de la DUPW ;
- Exploitation du logiciel paie ;
- Fournir les fiches de paie ;
- Elaboration du bilan social mensuel ;
- Suivi de dossiers des chefs d'établissements (Bureaux de postes) ;
- Organisation de la tenue des sessions du conseil de discipline ;
- Suivi des dossiers de discipline ;
- Piloter les opérations de gestion collectives du personnel (personnel de la direction de la wilaya et des bureaux de poste relevant de son autorité (recrutement, avancement, titulaires, vacataires, brigades de réserve des receveurs);
- Etablissement des listes de candidatures aux tableaux d'avancement ;
- Instruction des dossiers de candidature aux postes supérieurs ;
- Gestion prévisionnelle du personnel (déterminer les besoins en personnel) ;
- Application de la réglementation en la matière et mise en œuvre des programmes de recrutement et de formation des personnels ;
- Optimisation des ressources réseau au sein de la wilaya ;
- Organisation des examens et concours initiés par la division ;
- Mise en œuvre du programme d'action des œuvres sociales ;
- Promotion et organisation des activités sociales, culturelles et sportives au profit des personnels et répartition des crédits-alloués à la wilaya pour ces activités ;
- Gestion de l'emploi, des carrières, des mobilités et des Compétences.

➤ **Positions assurées par le technicien supérieur en ressources humaines :**

- Suivi du mouvement du personnel (mutations, détachements, ...) ;
- Traitement des dossiers d'apprentis ;
- Instruction des dossiers relatifs aux assurances sociales, accidents du travail, affaires médicales ;
- Définition des besoins en formation ;
- Convocation des agents aux cours de formation ;
- Organisation des stages pratiques ;
- Médecine du travail et mise en œuvre des actions pour l'amélioration des conditions de travail ;
- Hygiène et sécurité.

➤ **Postions assurée par le chargé d'étude :**

- Suivi des frais de missions ;
- Etablissement des ordres de missions ;
- Traitement des dossiers de retraites ;
- Traitement du congé annuel ;
- Suivi des dossiers de contrat de Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (*DAIP*) ;
- Etablissement des attestations de travail, les relevés des émoluments, et les certificats de travail.

➤ **Positions assurées par l'assistant administratif :**

- Traitement des fiches de carrière ;
- Etablissement des attestations du travail et de salaire;
- Etablissement des déclarations de reprise ou de non reprise de travail ;
- Suivi des congés de maladie.

**1.3 La formation au sein d'Algérie Poste « Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Boumerdes » :**

Algérie Poste s'attèle à parfaire la formation de son personnel en accompagnant le développement de ses compétences. Ce qui permettra à l'entreprise de répondre à ses engagements et ses objectifs dans l'ultime perspective de recherche et de la diversification de ses activités<sup>1</sup>.

**1.3.1 La formation en interne ou la formation à l'externe :**

Comme toute entreprise Algérie Poste offre à ses employés la possibilité de bénéficier des formations, ces formations peuvent être à l'interne de l'entreprise par le biais des formateurs qui travaillent pour l'entreprise ou à l'externe en accord avec des organismes spécialisés dans la formation.

**1.3.1.1 La formation en interne :**

Les formations qui sont mises à la disposition du personnel de la DUPW de Boumerdes se déroulent soit au niveau du siège de la direction ou au niveau des bureaux de poste ou par le nouveau mode de formation récemment introduit à savoir le e-Learning.

➤ **De la formation au niveau de l'Ecole Régionale de la Poste à la formation au niveau de la DUPW :**

Auparavant les employés concernés par la formation se déplaçaient vers l'Ecole Régionale de la Poste d'Alger qui se trouve au niveau de la direction générale pour bénéficier de leurs formations, mais avec l'arrivée de cette nouvelle année la DUPW de Boumerdes a bénéficié d'une salle de formation équipée de tout le matériel nécessaire pour le déroulement des formations au niveau de son siège. Donc dorénavant les employés n'auront pas la peine de se déplacer mais le formateur qui est désigné se déplace au siège de la DUPW, une action qui sera très bénéfique en matière de gain de temps et qui facilite l'accès à la formation pour tout le personnel.

---

<sup>1</sup> <http://www.poste.dz/page/travailler-chez-algerie-poste>.

➤ **La formation au niveau des bureaux de poste :**

Ces formations se déroulent au niveau des bureaux de poste et elles prennent souvent la forme d'une formation sur le tas « s'instruire et recevoir un enseignement lorsque l'on est directement confronté à la situation à laquelle on se prépare ». Le formateur se déplace au bureau de poste et prend en main la formation des travailleurs au niveau de ce bureau, cette formation s'impose souvent lorsqu'il y a un changement de l'outil informatique, l'installation d'un nouveau logiciel, les changements qui se produisent sur le système d'information, ... etc, le personnel du bureau de poste ne peut pas s'arrêter du travail et consacrer son temps à la formation, donc la formation se fait au fur et à mesure du travail.

➤ **La formation à travers le e-Learning :**

Le e-Learning est l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance.

Ce nouveau mode de formation introduit récemment chez Algérie Poste donne la possibilité à tous les employés dont le personnel de la DUPW de Boumerdes de bénéficier d'une formation en ligne avec des programmes diversifiés, et le travailleur n'a qu'à choisir les thèmes qui l'intéressent. Algérie Poste propose une vingtaine de thèmes au profit de ses employés on cite parmi eux :

- Les fondamentaux du management ;
- Techniques marketing ;
- Gestion des postes et carrières ;
- La gestion budgétaire ;
- Le business plan ;
- Lutte contre le blanchiment d'argent ;
- Et autres.

Le e-Learning a été introduit par Algérie Poste afin de garantir :

- Accès facile et peu coûteux aux diverses ressources éducatives disponibles ;
- flexibilité de la gestion du temps de formation avec possibilité de revenir en arrière ;
- économies de temps.



**1.3.1.2 La formation à l'externe de l'entreprise :**

Comme toute entreprise Algérie Poste ne se contente pas de la formation interne, elle fait recours à la formation externe d'une part pour satisfaire les besoins de ses employés et d'autre part pour améliorer leurs compétences.

Lorsque l'employé de la DUPW de Boumerdes exprime le besoin d'être formé à un organisme de formation externe, il est appelé à faire une demande de formation à la direction des ressources humaines et de la formation au niveau de la direction générale. Une commission se tient après le recensement de tous les besoins en formation exprimés par les employés. Cette commission étudie ces demandes de formation et elle accorde la formation à l'employé ou non en fonction du budget disponible, l'utilité de la formation, l'accomplissement des conditions pour une telle ou telle formation, ... etc.

**1.3.2 Les types de formation :****1.3.2.1 La formation avant recrutement :**

Dans le cadre des contrats de Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP) les personnes qui sont susceptibles d'être recrutées, bénéficient d'une formation avant le recrutement sur tout ce qui concerne le métier postal et ceci au cours de leur travail sur le terrain.

**1.3.2.2 La formation de perfectionnement :**

Ce sont les formations qui ont pour objectifs d'améliorer les qualifications actuelles, l'acquisition de nouvelles compétences et le développement des connaissances, ces formations visent la bonne tenue des situations professionnelles. Ces formations peuvent être liées au métier postal (exemple : lutte contre le blanchiment d'argent), aux sciences de gestion (exemple : fondamentaux du management) ou aux sciences commerciales (exemple : techniques marketing), ... etc.

**1.3.2.3 La formation de recyclage :**

Ce sont les formations qui visent l'adaptation des employés à de nouvelles situations professionnelles telles que l'introduction d'un nouveau service postal ou le changement du système de formation par lequel fonctionnent les bureaux de postes.

**1.3.3 La durée de formation :**

Les formations que suivent les employés de la DUPW de Boumerdes ce sont des formations dont la durée ne dépasse pas les un mois et demi, donc on peut considérer que la formation au sein d'Algérie poste est souvent de courte durée prenant l'exemple d'une formation portant le thème « système comptable et financier et normes IFRS » avec une durée qui n'a pas dépassé les 3 semaines. Et il est nécessaire de le signaler que le recours à la formation longue au sein d'Algérie Poste est très rare.

**1.3.4 L'évaluation de la formation :**

L'évaluation des actions de formation au sein d'Algérie Poste se déroule en deux termes :

**1.3.4.1 L'évaluation à chaud :**

Cette évaluation s'effectue par le formateur et elle se limite à recueillir à la fin de chaque session de formation les opinions des stagiaires sur l'action de formation au quelle ils viennent de participer.

**1.3.4.2 L'évaluation à froid :**

Cette évaluation s'effectue par le responsable hiérarchique du formé, elle a comme objectifs de voir ce qu'il a retenu, l'atteinte des objectifs pédagogique et plus généralement l'évaluation des résultats de l'action de formation, prenant l'exemple d'une fiche d'évaluation à froid d'une action de formation sous le thème « sécurité et mouvement des fonds » (Annexe N° 2).

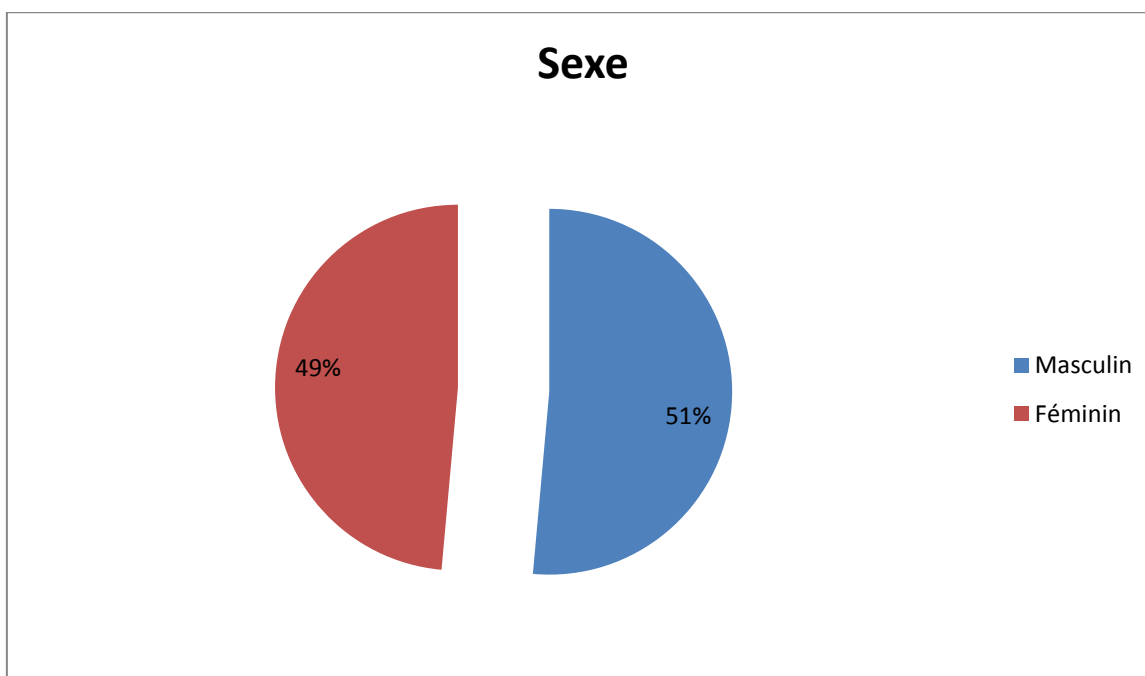
## Section 2 : Exposé et analyse des données recueillies

### 2.1 Exposé et analyse des caractéristiques de l'échantillon :

**Tableau N° 5 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :**

Sexe	Fréquences	Pourcentage
Masculin	18	51%
Féminin	17	49%
Total	35	100%

**Figure N° 4 : Répartition de l'échantillon selon le sexe**

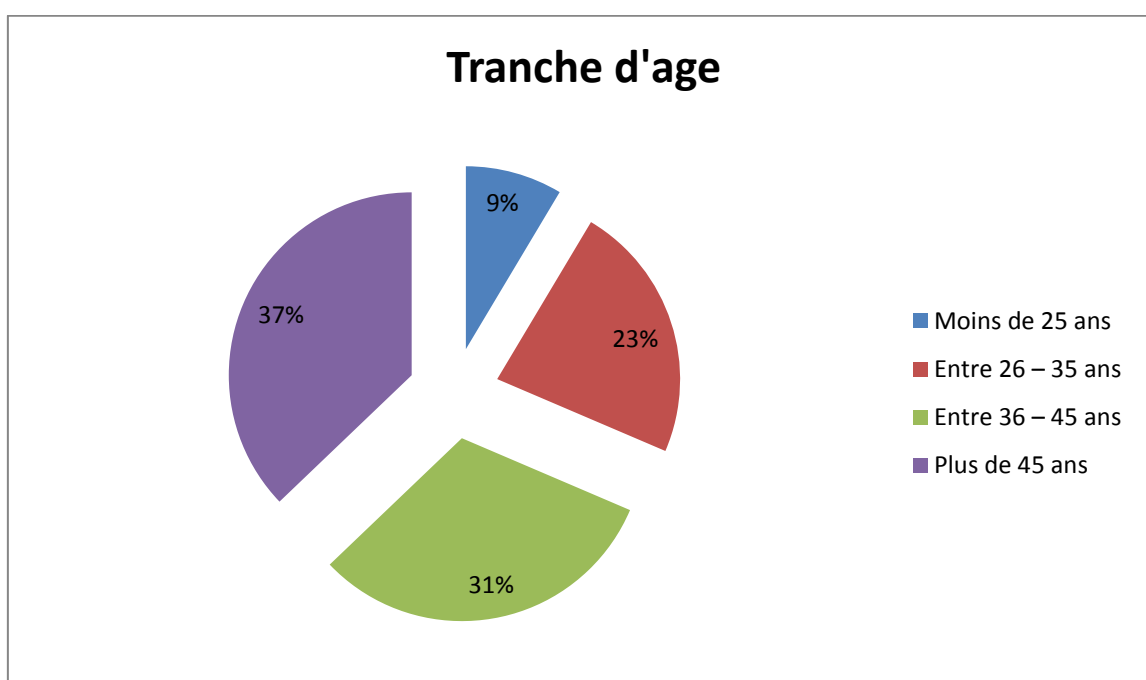


On constate que le sexe masculin est majoritaire avec un léger avantage dont le taux est de 51%, contre un taux de 49% du sexe féminin.

Donc on peut dire que la répartition des employés de l'UPW de Boumerdes est équilibrée selon le sexe suite aux résultats obtenus.

**Tableau N° 6 : La répartition des enquêtés par tranche d'âge :**

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	3	9%
Entre 26 – 35 ans	8	23%
Entre 36 – 45 ans	11	31%
Plus de 45 ans	13	37%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

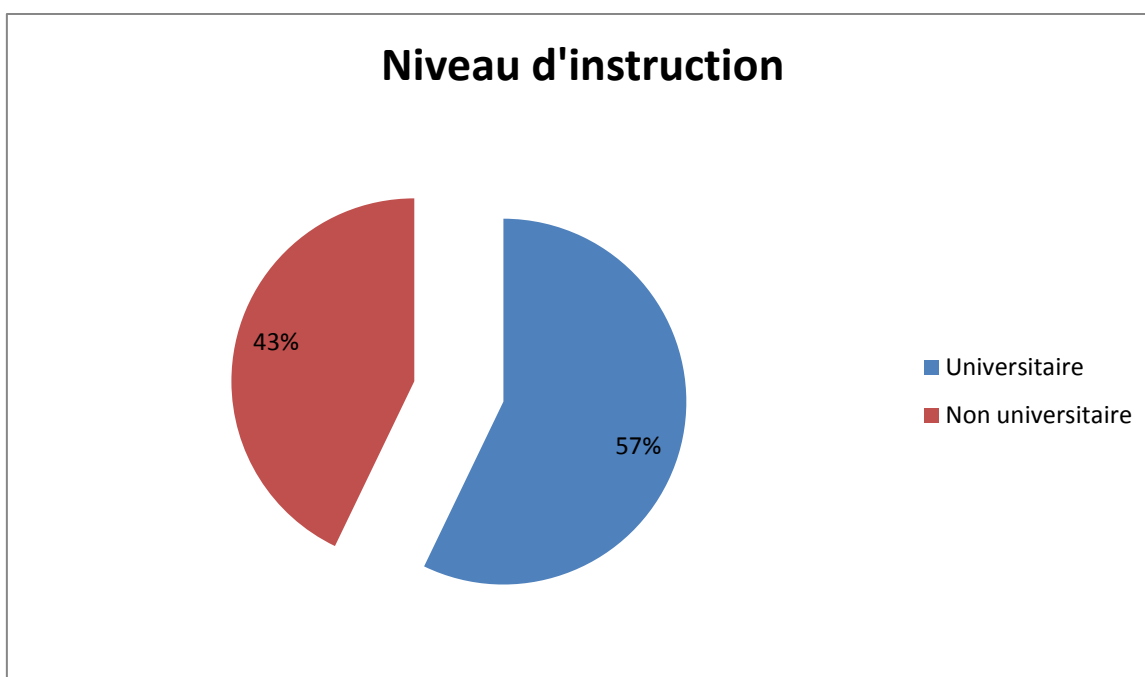
**Figure N° 5 : Répartition des enquêtés par tranche d'âge**

En premier lieu en remarque que le pourcentage le plus élevé soit 37% de notre échantillon représente la tranche d'âge de [plus de 45 ans]; suivie par un pourcentage de 31% qui représente la tranche de [36-45 ans], ensuite par un taux de 23% pour la tranche d'âge [26-35 ans] ,et en dernier lieu le taux faible de 9% appartenant à la tranche d'âge de [moins de 25 ans].

De ces résultats On remarque que la répartition des employés de l'UPW de Boumerdes est équilibrée selon l'âge un tiers pour les plus de 45 ans, un tiers pour ceux qui on entre 36 et 45 ans et un tiers pour les moins de 25 ans, cela signifie que l'évolution des générations est équilibrée et la relève est garantit, un tiers (37% plus de 45 ans) qui va partir en retraite et un tiers qui va le remplacer (31% entre 36 et 45 ans) et ainsi de suite.

**Tableau N° 7 : La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentage
Universitaire	20	57%
Non universitaire	15	43%
Total	35	100%

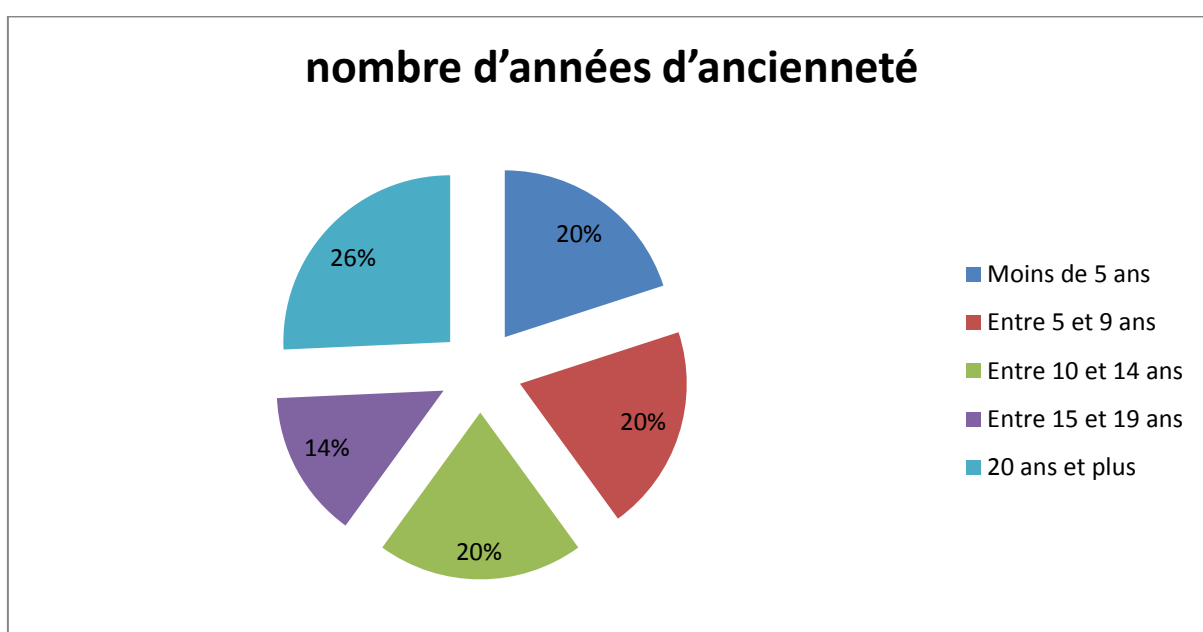
**Figure N° 6 : Distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

En ce qui concerne le niveau d'instruction des employés au sein de l'UPW de Boumerdes, nous constatons que 57% des personnes interrogées ont le niveau universitaire, et le reste soit 43% n'ont pas côtoyé l'université, ce sont les anciens employés de l'entreprise qui ont eu leurs emplois dans la période où l'entreprise n'exigeait pas des diplômes supérieurs pour décrocher l'emploi.

**Tableau N° 8 : La réparation des enquêtés selon le nombre d'années d'ancienneté :**

Nombre d'années d'ancienneté	Fréquences	Pourcentage
Moins de 5 ans	7	20%
Entre 5 et 9 ans	7	20%
Entre 10 et 14 ans	7	20%
Entre 15 et 19 ans	5	14%
20 ans et plus	9	26%
Total	35	100%

Source : Elaborer par nous même

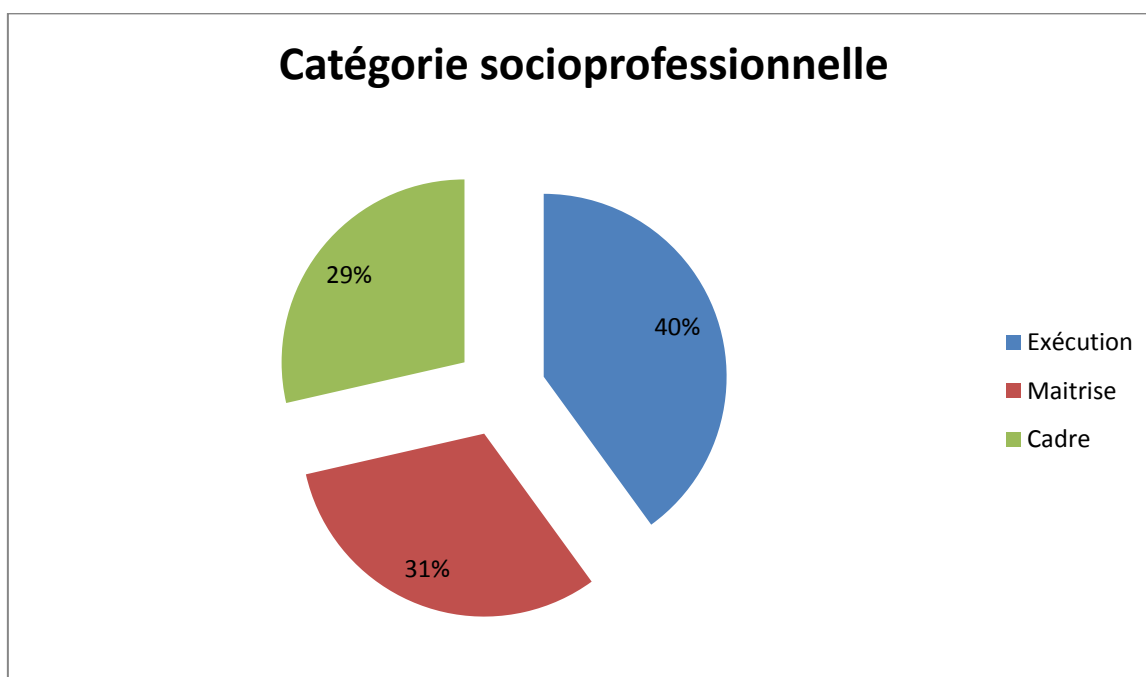
**Figure N° 7 : Réparation des enquêtés selon le nombre d'années d'ancienneté**

On constate en premier lieu que 26% des enquêtés ont plus de 20 ans d'ancienneté, en second lieu 20% sur le même pied d'égalité pour ceux qui ont moins de 5 ans d'ancienneté, entre [5 et 9 ans] d'ancienneté et entre [10 et 14 ans] d'ancienneté et en dernier lieu 14% des enquêtés ont entre [15 et 19 ans] d'ancienneté.

De ces résultats on voit que 40% des enquêtés ont plus de 15 ans d'ancienneté, et si on fait référence au (tableau N° 6) on trouve 37% des enquêtés ont l'âge plus de 45 ans qui se rapproche du 40% cité précédemment, cela s'explique par le fait que l'ancienneté de l'employé suit son âge, plus l'employé est jeune on le trouve moins ancien et plus il prend de l'âge son ancienneté augmente.

**Tableau N° 9 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :**

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquences	Pourcentage
Exécution	14	40%
Maitrise	11	31%
Cadre	10	29%
Total	35	100%

**Figure N°8 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle**

Du tableau ci-dessus on remarque que le pourcentage le plus élevé soit 40% des interrogés sont à la catégorie socioprofessionnelle exécution ; suivie par 31% qui sont à la maitrise et en fin 29% de notre échantillon sont cadres.

De ces résultats on constate que le pourcentage le plus élevé est celui de la catégorie exécution et le moins élevé est celui de la catégorie des cadres cela s'explique par le fait que la DUPW de Boumerdes prend une organisation d'une administration bureaucratique pyramidale plus on descend du sommet vers la base le nombre d'employés augmente (29% sont cadre et 40% sont à l'exécution).

## 2.2 Exposé et analyse des données relatives aux hypothèses de recherche :

**2.2.1 Exposé et analyse des données relatives à l'hypothèse n° 1 : Le changement technologique est un processus récurrent pour toute entreprise qui exerce dans un environnement où la technologie ne cesse pas d'évoluer**

**Tableau N° 10: L'influence de la technologie sur l'entreprise Algérie Poste selon les enquêtés :**

L'influence de la technologie	Fréquences	Pourcentage
Oui	35	100%
Non	0	0%
Total	35	100%

L'intégralité des enquêtés (100%) ont confirmé que leur entreprise (Algérie Poste) est influencée par l'évolution de la technologie que vit le monde, et aucun d'eux n'a dit le contraire (0%).

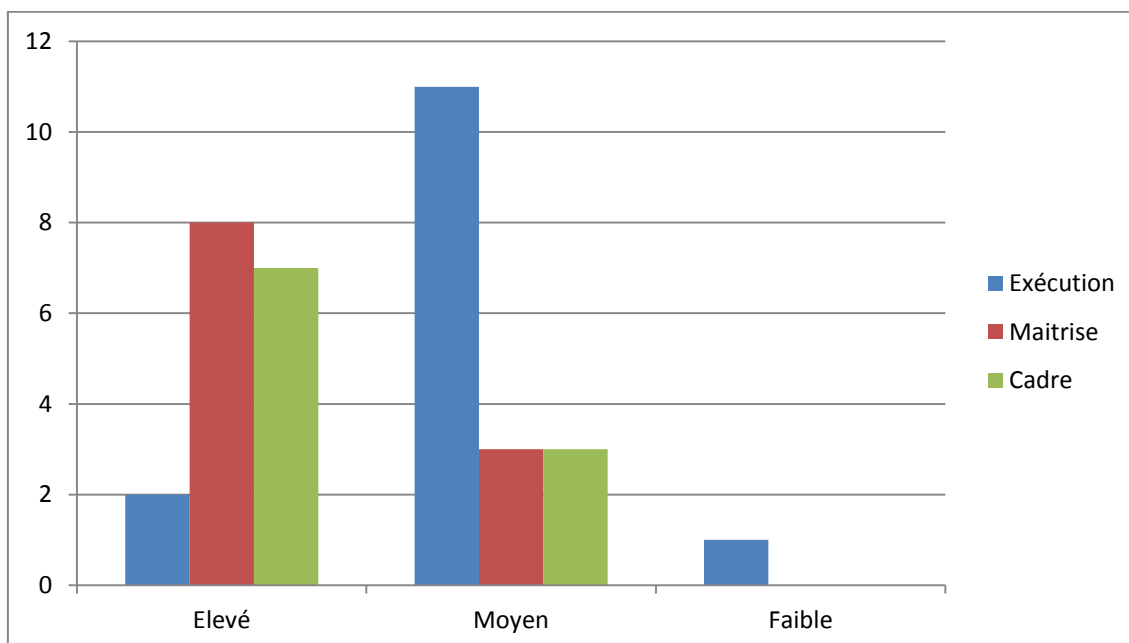
Et cela se voit concrètement dans l'évolution que connaît l'outillage que l'entreprise utilise (système d'information, guichet automatique de billets,...) qui nécessite un changement permanent afin de garantir un service de qualité aux clients.

**Tableau N° 11 : Le degré d'influence de la technologie sur l'entreprise selon les catégories socioprofessionnelle :**

Le degré d'influence de la technologie	Catégorie socioprofessionnelle						Fréquence	Pourcentage
	Exécution		Maitrise		Cadre			
Elevé	2	14%	8	73%	7	70%	17	48%
Moyen	11	79%	3	27%	3	30%	17	48%
Faible	1	7%	0	0%	0	0%	1	4%
Total	14	100%	11	100%	10	100%	35	100%



**Figure N° 9 :** Schéma représentatif du degré d'influence de la technologie sur Algérie Poste selon les catégories socioprofessionnelles



On constate que 48% des interrogés trouvent que le degré d'influence de la technologie sur leur entreprise est élevé. De même pour ceux qui trouvent que ce degré est moyen soit 48%, et il n'y a que 4% qui trouvent que cette influence est faible.

Pour ceux qui ont dit que le degré est élevé se trouvent en premier lieu dans la catégorie socioprofessionnelle maitrise avec un taux de 73% et en deuxième lieu dans la catégorie des cadres à 70%.

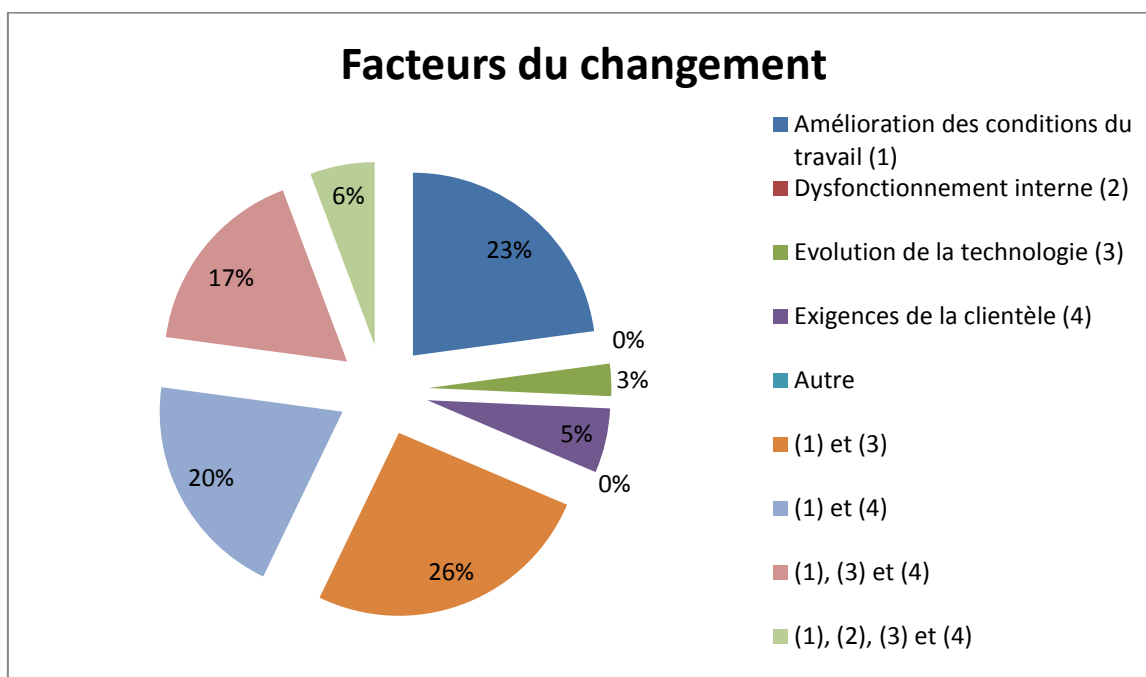
Et pour ceux qui ont dit que le degré d'influence de la technologie sur l'entreprise est moyen se sont la catégorie socioprofessionnelle exécution à 79%, suivis par 14% qui ont dit que le degré est élevé et en dernier lieu 7% seulement qui ont dit qu'il est faible.

Cela s'explique par le fait que les employés qui sont à la catégorie maitrise ou sont à la catégorie cadres trouvent que le degré d'influence est élevé car ils sont affectés par le développement technologique qui touche leurs métiers.

**Tableau N° 12 :** Les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer des changements selon les enquêtés :

Facteurs du changement	Fréquences	Pourcentage
Amélioration des conditions du travail (1)	8	23%
Dysfonctionnement interne (2)	0	0%
Evolution de la technologie (3)	1	3%
Exigences de la clientèle (4)	2	5%
(1) et (3)	9	26%
(1) et (4)	7	20%
(1), (2) et (3)	6	17%
(1), (2), (3) et (4)	2	6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 10 :** Schéma représentatif de l'avis des enquêtés sur les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer des changements



D'après le tableau ci-dessus, on remarque que l'amélioration des conditions de travail et l'évolution technologique sont les deux facteurs qui poussent l'entreprise Algérie Poste à opérer un changement technologique selon ses employés.

Si on fait l'addition, l'amélioration des conditions de travail est le facteur le plus cité par les enquêtés soit 90% (23% +26% +20% +17% +6%) ; l'évolution technologique est citée par 52% (26% +17% +6% +3%) des enquêtés et ces deux là sont suivis par le facteur exigence de

la clientèle qui est citée par 32% (6% +20% +6%) des interrogés et en dernier lieu le dysfonctionnement interne qui est cité par 23% des enquêtés.

Donc on conclue que l'amélioration des conditions de travail est le facteur le plus important qui pousse Algérie Poste à opérer un changement selon ses employés, suivi par le facteur évolution technologique et qui joue un rôle déterminant pour l'entreprise afin d'opérer un tel changement technologique, le facteur exigence de la clientèle est cité par 32% des interrogés seulement, alors que la satisfaction des clients est un élément précieux pour toute entreprise. Le facteur dysfonctionnement interne est faiblement cité cela montre que l'entreprise au niveau de ses bureaux de poste ne connaît pas des dysfonctionnements qui nécessitent tout un changement pour les résoudre.

**Tableau N° 13 : La conscience des enquêtés par rapport à l'opération du changement technologique :**

Le changement technologique	Fréquences	Pourcentage
Oui	35	100%
Non	0	0%
Total	35	100%

Du tableau ci-dessus on remarque que 100% des enquêtés savent que leur entreprise a connu un changement technologique, et aucun d'eux (0%) n'a fait ça.

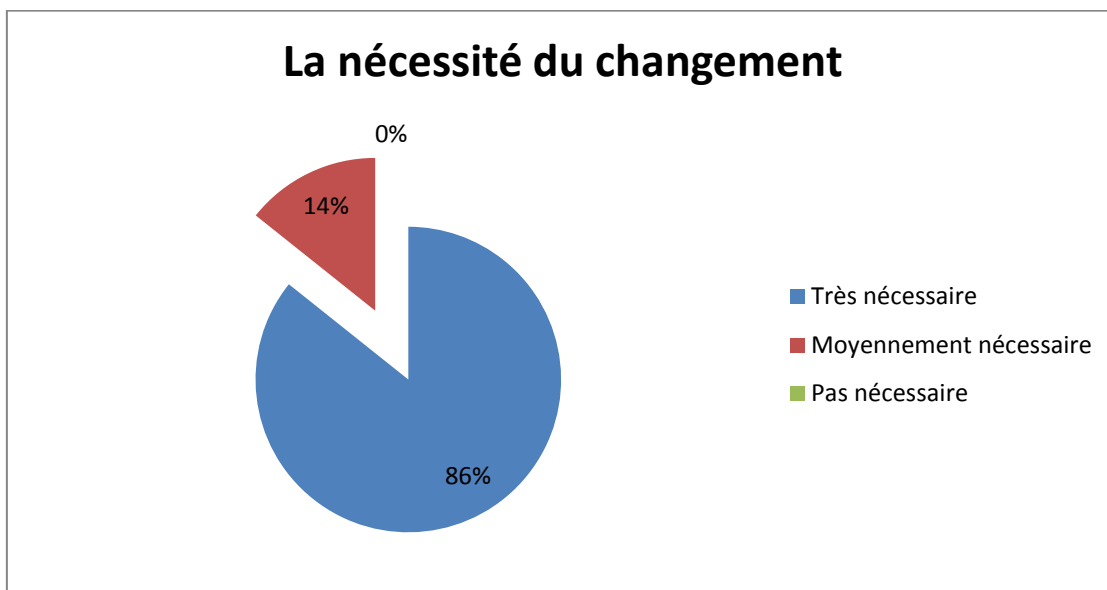
Donc on constate que ce changement technologique est très bien communiqué auprès des employés qui sont concernés, car la totalité de l'échantillon est au courant de ce changement.

Cette communication de changement a pu faire comprendre aux employés que la technologie est en évolution permanente et elle influence l'entreprise considérablement c'est pour cela 73% des employés de la maîtrise et 70% des cadres ont dit que le degré d'influence de la technologie sur leur entreprise est élevé (voir **tableau N° 11**).

**Tableau N° 14 : L'avis des enquêtés sur la nécessité du changement technologique opéré :**

La nécessité du changement	Fréquences	Pourcentage
Très nécessaire	30	86%
Moyennement nécessaire	5	14%
Pas nécessaire	0	0%
Total	35	100%

**Figure N° 11 :** Schéma représentatif qui indique l'avis des enquêtés sur la nécessité du changement technologique opéré



On remarque que 86% des employés ont dit que le changement opéré est très nécessaire ; 14% ont dit qu'il est moyennement nécessaire et aucun d'eux (0%) n'a dit qu'il n'est pas nécessaire.

Du tableau précédent (**tableau N° 13**) on a constaté que tous les enquêtés sont conscients du changement opéré. Cette conscience qui survient de la bonne communication du changement, cette dernière a pu démontrer aux employés la nécessité du changement opéré et les résultats le prouvent car la majorité soit 86% des enquêtés le trouve très nécessaire et personne ne le trouve peu nécessaire.

### 2.2.2 Exposé et analyse des données relatives à l'hypothèse n°2 : Réussir un changement technologique est en relation avec la qualité de la formation offerte au personnel.

**Tableau N° 15 :** La nécessité de la formation lors du changement technologique selon les enquêtés :

La nécessité de la formation lors du changement	Fréquences	Pourcentage
Oui	35	100%
Non	0	0%
Total	35	100%

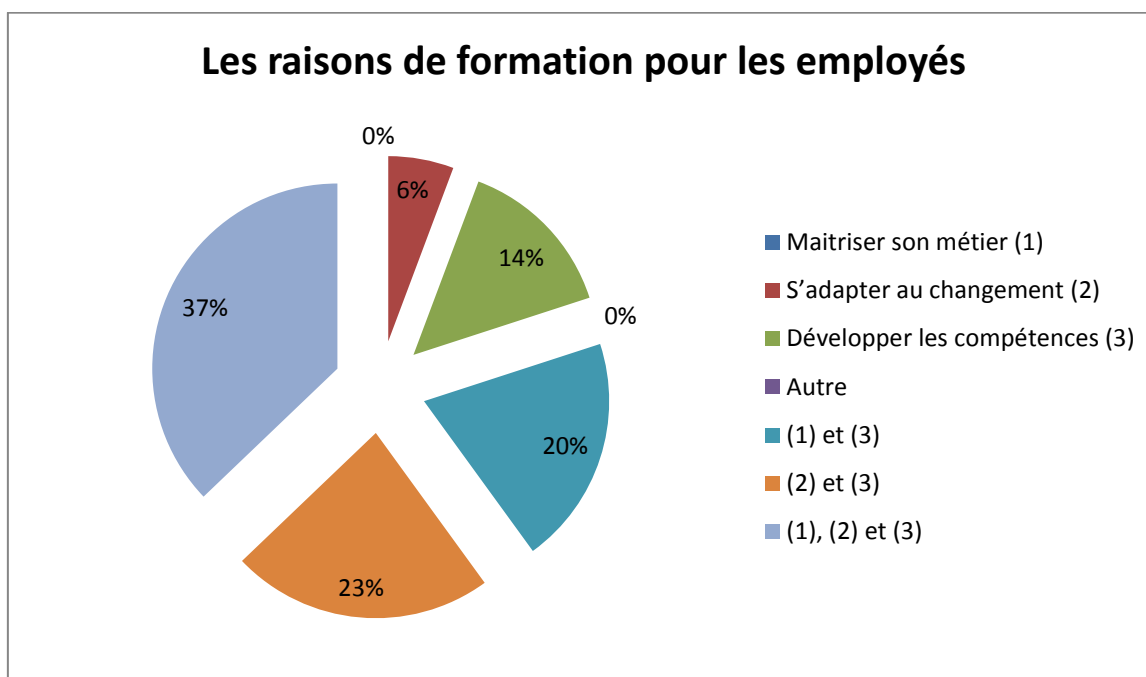
Du tableau ci-dessus on remarque que la totalité de l'échantillon (100%) dit que la formation est nécessaire lors d'un changement technologique. Alors que personne (0%) n'a dit qu'elle n'est pas nécessaire.

Les résultats obtenus nous montrent la nécessité de la formation pour les employés de l'UPW de Boumerdes lors d'un changement technologique, cela s'explique par le fait que la formation permet aux employés l'intégration et l'adaptation au processus du changement technologique.

**Tableau N° 16 : Les raisons de formation pour les employés selon les enquêtés :**

Les raisons de formation pour les employés	Fréquences	Pourcentage
Maitriser son métier (1)	0	0%
S'adapter au changement (2)	2	6%
Développer les compétences (3)	5	14%
(1) et (3)	7	20%
(2) et (3)	8	23%
(1), (2) et (3)	13	37%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 12 : Schéma représentatif des raisons de formation selon les enquêtés**



On remarque que 37% des interrogés voient que les raisons pour suivre une formation sont maîtriser son métier, s'adapter au changement et développer ces compétences ; 23% disent que les raisons de formation sont développer les compétences et s'adapter au changement et 20% disent que les raisons sont maîtrise son métier et développer les compétences. En revanche 14% des interrogés disent que la seule raison qui pousse l'employé à suivre une formation c'est développer les compétences ; 6% disent s'adapter au changement et aucun d'eux dit maîtrise le métier.

Donc on constate que les interrogés voient que la raison le plus importante qui nécessite une formation est le développement des compétences parce qu'il est cité par 94% (37% +23% +20% +14%) d'entre eux ; suivi par l'adaptation au changement avec un taux de 63% (37% +23% +6%) et en dernier la maîtrise du métier est citée par 47% des interrogés.

On conclut que la formation occupe une place importante chez les employés d'Algérie Poste pour qu'ils développent leurs compétences parce que tous les employés cherchent à développer les compétences car ils pensent à l'évolution de leurs carrières et à la possibilité d'avoir des postes supérieurs si l'opportunité de la promotion s'expose. L'adaptation au changement, est citée par 63% des enquêtés car elle leur facilite l'intégration au changement.

**Tableau N° 17 : Les enquêtés bénéficiaires de la formation :**

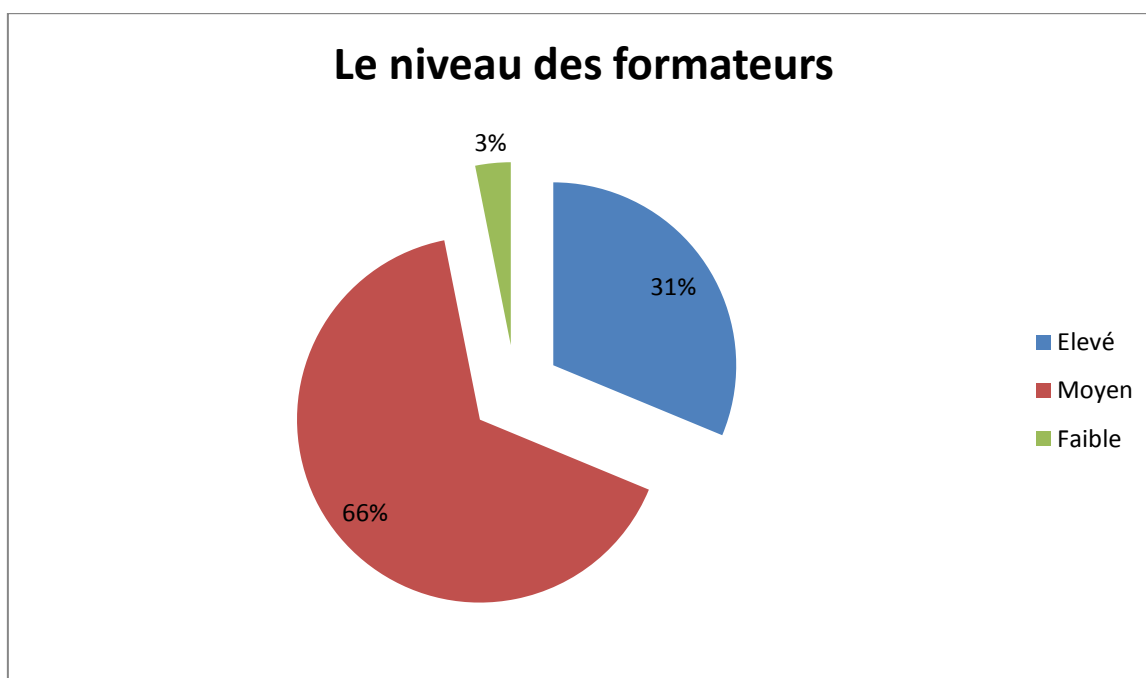
Les bénéficiaires de la formation	Fréquences	Pourcentage
Oui	32	91%
Non	3	9%
Total	35	100%

Du tableau ci-dessus on remarque que la majorité des employés soit 91% ont bénéficié d'une formation suite au changement technologique opérer, par contre il n'y a que 9% qui n'ont pas bénéficié d'une formation.

D'après les résultats obtenus on constate que l'entreprise a pris la peine de former la totalité de ses employés pour qu'ils puissent s'adapter au changement opéré. Le faible pourcentage qui n'a pas bénéficié de la formation s'explique par leur absence lors de la période du changement pour des raisons différentes (congé, mission, ...).

**Tableau N° 18 : L'appréciation du niveau des formateurs par les enquêtés :**

Le niveau des formateurs	Fréquences	Pourcentage
Elevé	10	31%
Moyen	21	66%
Faible	1	3%
Total	32	100%

**Figure N° 13 : l'appréciation du niveau des formateurs par les enquêtés**

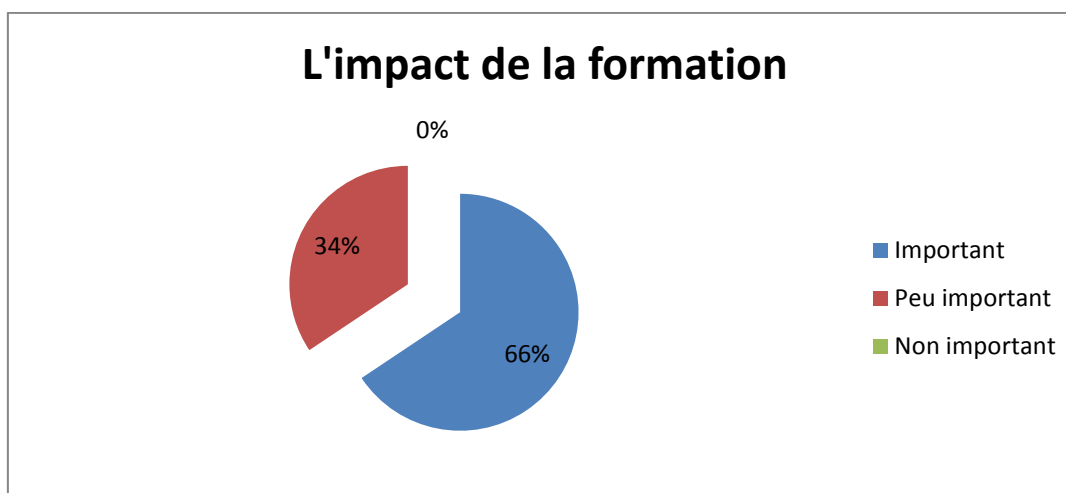
66% des interrogés qui ont bénéficié de la formation ont trouvé le niveau des formateurs moyen, quant au 31% qui l'ont trouvé élevé et 3% qui l'ont trouvé faible.

Il y a 66% des interrogés qui ont bénéficié de la formation ont trouvé le niveau des formateurs moyen parce que les formateurs sont des employés de l'entreprise et ne sont pas des formateurs d'un organisme spécialisé en formation. Ces formateurs à leurs tours ont bénéficié d'une formation pour qu'ils puissent former les employés travaillant au niveau des bureaux de postes de l'UPW de Boumerdes. C'est pour cela la majorité des enquêtés ont appréciés le niveau des formateurs moyen.

**Tableau N° 19 : L'appréciation des enquêtés de l'impact de la formation suivi sur leurs pratiques professionnelle :**

L'impact de la formation	Fréquences	Pourcentage
Important	21	66%
Peu important	11	34%
Non important	0	0%
Total	32	100%

**Figure N° 14 : Schéma représentatif de l'impact de la formation suivie sur les pratiques professionnelles des enquêtés**



On remarque que 66% des enquêtés qui ont suivi la formation ont trouvé son impact important sur leurs pratiques professionnelles ; 34% ont trouvé cet impact peu important et aucun d'eux n'a trouvé cet impact non important.

Donc d'après ces résultats on constate que l'impact de la formation suivie est considérable car 66% des enquêtés le prouvent. Cela s'explique par le fait que le contenu de la formation était plus ou moins adapté à la situation confrontée et aussi par le fait que le niveau des formateurs était acceptable (**tableau N° 18**).



### 2.2.3 Exposé et analyse des données relatives à l'hypothèse n°3 : Le plan de la formation doit s'adapter aux exigences du changement technologique.

**Tableau N° 20 : La connaissance du plan de formation par les enquêtés :**

Le plan de formation	Fréquences	Pourcentage
Oui	15	43%
Non	20	57%
Total	35	100%

On remarque que 57% des personnes enquêtées ne connaissent pas le plan de formation de leur entreprise, les autres soit 43% des personnes enquêtées disent qu'ils le connaissent.

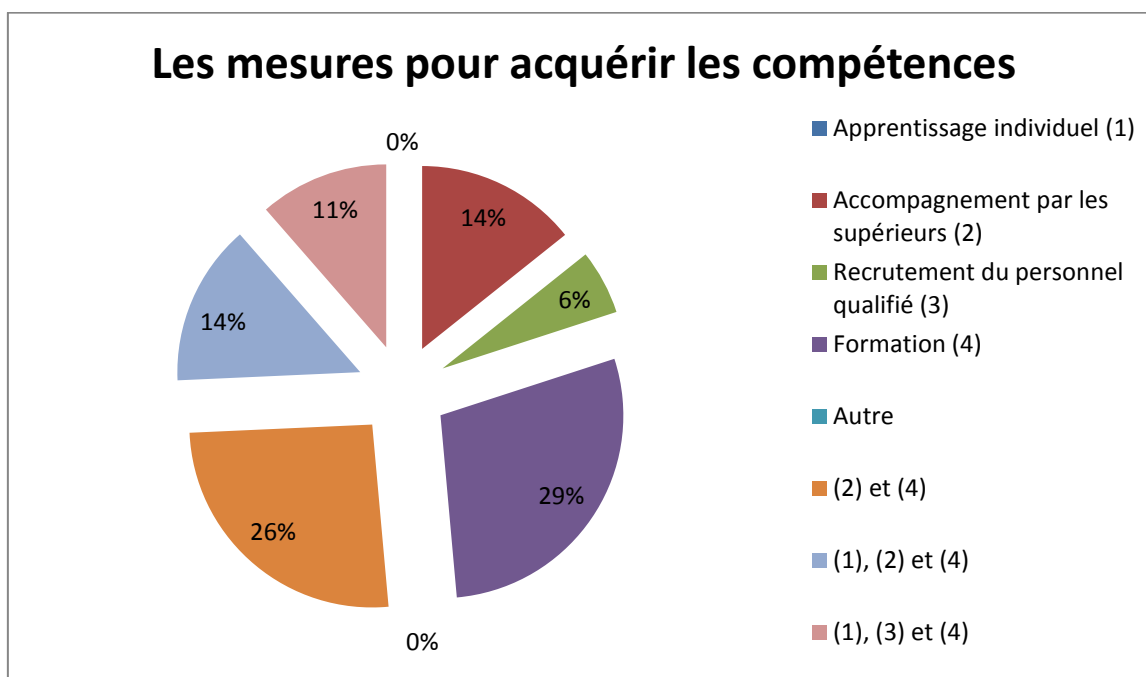
Donc on constate que le plan de formation n'est pas largement diffusé au sein de l'entreprise et il n'est pas à la portée de tous les employés.

Cette mission d'élaboration du plan de formation est confiée aux cadres mais ça n'empêche pas de faire participer les employés des autres catégories à sa conception parce que théoriquement le plan de formation se conçoit à partir des besoins en formation exprimés par les employés. Mais aussi le plan de formation doit être diffusé et communiquer pour que les employés le connaissent de plus en plus.

**Tableau N° 21 : Les mesures importantes pour acquérir les compétences nécessaires au changement technologique selon les enquêtés :**

Les mesures pour acquérir les compétences	Fréquences	Pourcentage
Apprentissage individuel (1)	0	0%
Accompagnement par les supérieurs (2)	5	14%
Recrutement du personnel qualifié (3)	2	6%
Formation (4)	10	29%
(2) et (4)	9	26%
(1), (2) et (4)	5	14%
(1), (3) et (4)	4	11%
Total	35	100%

**Figure N° 15 :** Schéma représentatif des mesures importantes pour acquérir les compétences nécessaires au changement technologique selon les enquêtés



Du tableau ci-dessus on remarque que 29% des interrogés ont évoqué la formation comme la seule mesure pour acquérir les compétences nécessaires pour le changement technologique; 14% ont dit que l'accompagnement par les supérieurs est la seule mesure pour acquérir les compétences nécessaire et en dernier lieu 6% ont dit que c'est le recrutement du personnel qualifié qui permet d'acquérir les compétences nécessaires au changement technologique.

26% des interrogés ont évoqué en même temps l'accompagnement par les supérieurs et la formation comme mesures importantes pour acquérir les compétences nécessaires au changement technologique.

En ce qui concerne l'apprentissage individuel on remarque qu'il est évoqué dans un premier lieu avec l'accompagnement par les supérieurs et la formation avec un taux de 14% et en second lieu avec le recrutement du personnel qualifié et la formation avec un taux de 11%.

De ces résultats on constate que les deux mesures les plus importantes pour acquérir les compétences nécessaires pour le changement technologique pour les employés d'Algérie Poste sont la formation et l'accompagnement par les supérieurs car sont évoqués en particulier par 69% (29% +26% +14% +14% +11%) des enquêtés. Les interrogés ont donné beaucoup d'importance à la formation pour acquérir les compétences nécessaire au changement

(la formation est évpqué par « 80% 29% +26% 14% +11% » des enquêtés) cela se voit concrètement dans le **tableau N° 14**, où tous les interrogés ont dit que la formation est très importante lors du changement technologique.

Même si Algérie Poste a mis en valeur la formation en lui donnant une place importante lors du changement technologique opéré, elle a négligée l’accompagnement par les supérieurs qui parait très important pour ses employés (54% « 26% +14% +14% » l’ont évoqué).

**Tableau N° 22 : L’atteinte des objectifs de formation suivie selon les enquêtés :**

<b>Les objectifs</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	27	77%
<b>Non</b>	8	23%
<b>Total</b>	35	100%

On remarque que 77% des enquêtés trouvent que les objectifs de la formation suivie ont été atteints, quant au 23% qui trouvent que les objectifs n’ont été pas atteints à cause d’une raison ou une autre qu’on les voit dans les prochaines tableaux.

Donc on peut constater dans l’ensemble que les objectifs ont été atteints car cette formation a permet à 77% des enquêtés de maîtriser cette nouvelle technologie installée et elle a permet aussi de mieux effectuer leurs travaux. Mais aussi il y a un pourcentage plus ou moins élevé de 23% qui ne voient pas que les objectifs ont été atteints.

**Tableau N° 23 : La constatation d’une meilleure maitrise du métier due à la formation suivie par les enquêtés :**

<b>La constatation d’une meilleure maitrise</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	24	89%
<b>Non</b>	3	11%
<b>Total</b>	27	100%

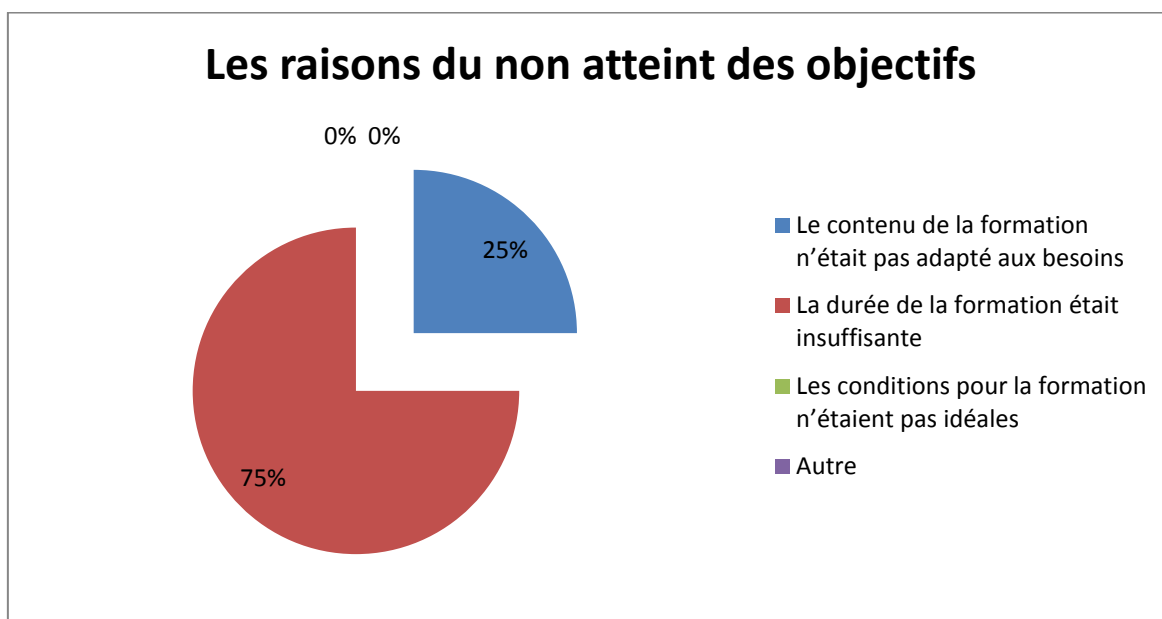
89% des enquêtés qui ont dit que les objectifs de la formation suivie ont été atteints ont constaté une meilleure maîtrise de leur métier due à cette formation, les 11% qui restent ne partagent pas le même avis et ne constatent pas une meilleure maîtrise de leur métier.

Si on fait le lien avec les résultats du **tableau N° 16** on constate que les enquêtés trouvent que le développement des compétences et l'adaptation au changement sont les deux principales raisons pour suivre une formation, 89% des interrogés ont constaté une meilleure maîtrise de leur métier suite à la formation suivie car cette formation avait pour objectifs de permettre aux employés la maîtrise de cette nouvelle technologie implantée et aussi développer leurs compétences pour pouvoir effectuer le travail de manière efficace, d'où la maîtrise du métier.

**Tableau N° 24 : Les raisons du non atteint des objectifs selon les enquêtés :**

Les raisons du non atteint des objectifs	Fréquences	Pourcentage
Le contenu de la formation n'était pas adapté aux besoins	2	25%
La durée de la formation était insuffisante	6	75%
Les conditions pour la formation n'étaient pas idéales	0	0%
Autre	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 16 : Schéma représentatif des raisons du non atteint des objectifs selon les enquêtés**



Du tableau ci-dessus 75% des enquêtés qui ont dit que les objectifs de la formation suivie n'ont pas été atteints voient que cela est dû à la durée insuffisante de la formation ; 25% voient que cela est dû à la non-adaptation du contenu de la formation aux besoins et personne n'a dit (0%) que les conditions pour la formation n'étaient pas idéales.

Donc on constate qu'il y'a un pourcentage de 23% des employés qui ne sont pas satisfaits de la formation suivie suite au changement technologique parce qu'ils trouvent que si la durée était plus longue la formation serait de plus en plus bénéfique ou le contenu n'était pas adapté aux besoins chose qui peut mettre en question le plan de formation de l'entreprise malgré que le pourcentage n'est pas beaucoup élevé. Mais personne n'a dit que les conditions pour la formation n'étaient pas idéales, cela montre que l'entreprise a pris les dispositions nécessaires pour réussir l'action de formation programmée.

### 2.3 Test et vérification des hypothèses :

D'après l'étude menée auprès de l'entreprise Algérie Poste à travers sa direction de l'unité postale de la wilaya de Boumerdes, et après le dépouillement des résultats et l'analyse des tableaux, on constate à travers les questions posées dans notre questionnaire, et en ce qui concerne :

**2.3.1 Hypothèse n° 1 :** « *Le changement technologique est un processus récurrent pour toute entreprise qui exerce dans un environnement où la technologie ne cesse pas d'évoluer* ».

L'entreprise Algérie Poste est **influencée** par le développement technologique qui touche le domaine de la poste (100% des enquêtés le confirme), cet influence est **considérable** car 96% des enquêtés le trouvent élevé ou moyen.

D'après ses employés l'évolution technologique est l'un des facteurs **important** au coté de l'amélioration des conditions de travail qui pousse Algérie Poste a opéré un tel changement technologique et en ce qui concerne la nécessité du changement au sein de l'entreprise aucun des interrogés n'a dit qu'il n'est pas nécessaire (86% le trouve très nécessaire), donc on constate que **ce changement est nécessaire pour l'entreprise**.

Donc on conclut que le changement technologique est processus récurrent pour Algérie Poste car elle exerce dans un environnement où la technologie ne cesse pas d'évoluer, d'où **la confirmation de notre première hypothèse de recherche**.

**2.3.2 Hypothèse n°2 :** « *Réussir un changement technologique est en relation avec la qualité de la formation offerte au personnel* ».

D'après les employés de la DUPW de Boumerdes la formation est **nécessaire** lors du changement technologique car la totalité des interrogés soit le 100% la trouvent nécessaire. Elle est nécessaire notamment pour développer les compétences mais aussi pour s'adapter au changement opéré dans l'entreprise (63% des enquêtés citent l'adaptation au changement comme une deuxième raison pour suivre une formation).

Lors du changement opéré et d'après les résultats obtenus 91% des enquêtés ont bénéficié d'une formation suite au changement. L'entreprise **a pris les mesures nécessaires** pour que cette action de formation touche tous le personnel concerné par le changement.

Les personnes qui ont bénéficiés de la formation suite au changement technologique ont jugés le niveau des formateurs **acceptable** (97% le trouvent élevé ou moyen), et aussi cette action de formation avait un impact **important** sur les pratiques professionnelles des employés (personne n'a trouvé que l'impact était non important).

Donc on peut dire que la formation au sein Algérie Poste « DUPW de Boumerdes » est importante pour réussir un changement technologique et sa qualité contribue de plus en plus a sa réussite, d'où **la confirmation de notre deuxième hypothèse de recherche.**

### **2.3.3 Hypothèse n°3 :** « *Le plan de la formation doit s'adapter aux exigences du changement technologique* ».

Au sein de la DUPW de Boumerdes le plan de formation n'est pas largement diffusé et il n'est pas à la porté de tous les employés (57% ne connaissent pas le plan de formation de leur entreprise), donc les employés ne sont pas bien informés des actions de formation qu'ils doivent suivre et ils ne sont pas bien préparés.

La formation est **la mesure la plus importante** pour acquérir les compétences nécessaires au changement technologique selon les employés de l'entreprise Algérie Poste (80% l'ont évoqué). L'entreprise a donné **une place importante à la formation** lors du changement technologique (91% ont bénéficié d'une formation), en revanche **elle n'a pas pris en considération l'accompagnement par les supérieurs** qui parait comme une mesure importante pour acquérir les compétences nécessaires au changement technologique pour ses employés car 54% des enquêtés l'ont évoqué.

En ce qui concerne l'atteinte des objectifs de la formation offerte aux employés de la DUPW de Boumerdes suite au changement technologique opéré 77% disent que les objectifs ont été atteints quant au 23% qui disent que les objectifs n'ont été pas atteints à cause de différent raison (qu'on a vu dans le **tableau N° 24**).

Parmi ceux qui ont dit que les objectifs ont été atteints, 89% ont constaté une meilleure maitrise du métier suite à la formation suivie.

Donc le tiers des enquêtés n'est pas satisfait de la formation suivie suite au changement technologique, et cela parce que le contenu de la formation n'était pas adapté aux besoins ou encore l'insuffisance de la durée de formation.

On conclut que le plan de formation de la DUPW de Boumerdes était plus ou moins adapté aux exigences du changement technologique opéré, car il a pu satisfaire deux tiers des employés, mais il était préférable d'augmenter le pourcentage des personnes satisfait par le biais de différentes actions (prendre l'accompagnement par les supérieurs lors du changement, adapté la durée aux besoins des employés, ...), d'où **la confirmation partielle de notre troisième hypothèse de recherche.**



## CONCLUSION

Dans une économie de plus en plus ouverte sur le monde, les entreprises sont confrontées en permanence à la nécessité d'anticiper les changements qui se produiront dans leur environnement et y adapter.

Les changements dans l'environnement sont multiples mais l'énorme développement de la technologie devient de plus en plus une contrainte pour les entreprises parce qu'il touche l'outillage de production et les systèmes d'informations, qui sont les éléments de base de leur productivité. Ceci oblige les entreprises à opérer des changements technologiques pour suivre ce développement afin de pouvoir faire face à la concurrence et pour satisfaire les clients.

Mais pour réussir un tel changement il faut adhérer toute la ressource humaine de l'entreprise au processus du changement technologique, et ceci par la programmation des actions de formation qui visent le développement des compétences des employés mais aussi qui facilitent leur intégration et leur adaptation au changement.

D'où un plan de formation qui doit forcément s'adapter aux exigences du changement technologique que ce soit le budget allouer qu'il doit être suffisant, le contenu de la formation qui doit s'adapter aux besoins des formés ou la durée de la formation qu'elle doit être suffisante pour qu'elle permet l'atteinte des objectifs de la formation.

Cette formation est une condition nécessaire à tout processus de changement dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences de la ressource humaine en fonction des évolutions des emplois et des connaissances dans les différents domaines.

Dans cette optique et comme toute entreprise qui exerce dans cet environnement où la technologie est en évolution permanente, Algérie Poste a opéré des changements technologiques d'une part pour suivre cette évolution et d'autre part pour améliorer la qualité de service offert aux clients.

Cette amélioration de la qualité de service rendu aux clients nécessite la contribution de toute la ressource humaine de l'entreprise, c'est pour ça et lors du changement technologique opéré, l'entreprise a prévue des actions de formation pour ces employés pour qu'ils maîtrisent cette nouvelle technologie instaurée et les faire contribuer à l'amélioration de service rendu.

En ce qui concerne le plan de formation de l'entreprise était plus ou moins adapté aux exigences du changement technologique car il peut être amélioré s'il prend en considération l'accompagnement par les supérieurs comme mesure pour acquérir les compétences nécessaires au changement ou il fait adapté le contenu aux besoins de tous les employés.

Et pour finir on **suggère** à l'entreprise Algérie Poste à travers sa direction de l'unité postale de la wilaya de Boumerdes de mener quelques actions qui peuvent contribuer à mieux préparer sa ressource humaine pour les changements qui peuvent arriver mais aussi pour assurer le perfectionnement des actions de formation programmés. Ces actions sont les suivantes :

- Augmenter le degré de conscience des employés de l'influence de la technologie sur l'entreprise surtout pour la catégorie maîtrise pour faciliter leur adhésion lors des changements opérés ;
- Faire comprendre aux employés de l'entreprise que l'exigence de la clientèle est un facteur déterminant pour l'entreprise pour qu'elle puisse se développer et cela pour qu'ils prennent les réclamations des clients et leurs propositions en considération ;
- Prendre l'accompagnement par les supérieurs comme une mesure pour acquérir les compétences nécessaires aux employés lors des changements qui vont s'opérer dans le futur ;
- Veiller à ce que le niveau des formateurs soit très élevé pour que la formation soit d'un impact important sur les pratiques professionnelle des employé ;
- Faire diffuser le plan de formation de l'entreprise pour qu'ils soient à la porter de tous les employés ;
- Veiller à ce que les actions de formation programmées soient de plus en plus adaptées aux besoins des employés ;
- Veiller à ce que la durée des formations offertes aux employés soit suffisante pour qu'elles atteignent tous leurs objectifs.

## BIBLIOGRAPHIE

### Livres

- 1) Bateson George, cité dans Emery, Jean-Luc. 2000, « Le rôle des émotions ». Sciences Humaines, Hors Série no 28, Mars 2000.
- 2) Bélanger Laurent, Le changement organisationnel et le développement, 1994.
- 3) Collerette Pierre Gilles Delisle et Richard Perro, Le changement organisationnel: Théorie et pratique, Québec, Presse de l'Université du Québec, 1997.
- 4) Dolan S.L. Saba T, Jackson S. et Schuler R.S, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : Tendances, enjeux et pratiques actuelles. Editions du Renouveau Pédagogique Inc. (ERPI). Montréal, 3rd ed, 2002.
- 5) Gilles Ferreol et Colin Armand, dictionnaire de sociologie, paris, édition Armand Colin, 1995.
- 6) Grouard Benoit et Meston Francis, L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement, Paris, Dunod, 1998.
- 7) Hafsi Taieb et Fabi Bruno, Les fondements du changement stratégique, Montréal, Editions Transcontinental, 1997.
- 8) Le Bouterf Guy, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Paris, Edition Organisation, 1993.
- 9) Marc Dennerly, Piloter un projet de formation, France, édition ESF, 2000.
- 10) Meignant Alain, Manager la formation, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Edition Liaison, 1997.
- 11) Peretti Jean Marie, Ressources humains et gestion du personnel, paris, édition Vuibert, 1994.
- 12) Perretti J.M, dictionnaire des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 2001.
- 13) Rivard Patrick, La gestion de la formation en entreprise, Québec, Presses de l'université du Québec, 2004.
- 14) Rondeau Alain, Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, automne, 1999.
- 15) Simon H. A, le nouveau Management, la décision par les ordinateurs, Economica, Paris, 1980.
- 16) Soyer Jacques, Fonction formation, Paris, Edition d'Organisation, 2002.

## **Thèses**

- 1) Hemissi Omar, « Déterminants, leviers et support de conduite du processus de changement organisationnel. Cas d'un établissement de service public : Algérie Poste », Thèse Doctorat, Alger, Ecole Supérieure de commerce Alger.
- 2) Larouche Ghislaine, « L'encadrement post-formation et le transfert des apprentissages en milieu de travail en contexte de coopération internationale », Thèse Philosophiae Doctor (Ph.D.) en andragogie, Montréal, Université de Montréal, 2006.
- 3) Soussi Sid Ahmed, « Changements technologiques et identité au travail », Thèse Philosophiae Doctor (Ph.D) en sociologie, Montréal, Université de Montréal, 1998.

## **Sites internet :**

- 1) <http://www.tissot-formation.fr/la-formation-levier-de-strategie-de-l-entreprise-23785/#ixzz4blRtogDd>
- 2) <http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>
- 3) <http://christophe-faurie.blogspot.com/2012/05/quel-role-pour-les-ressources-humaines.html>.
- 4) <http://www.jemedevolpe.com/professionnel/rh/02-les-4-missions-majeures-de-la-fonction-rh/?PHPSESSID=bj8gv7msv27djjc0vlkpdd0a14> .
- 5) [www.f.d.org/changeapproche.htm](http://www.f.d.org/changeapproche.htm) .
- 6) <http://www.poste.dz/page/travailler-chez-algerie-poste>.

# ANNEXES

## Annexes N° 1 : Questionnaire

Madame, Mademoiselle, Monsieur

Je me permets de vous soumettre un questionnaire en relation directe avec mon travail de terrain dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études sanctionné par un diplôme de Master en management à l'ESC Koléa. Vos réponses resteront anonymes et ne serviront que cette étude. Merci pour votre collaboration.

### **I. Les données personnelles:**

#### **1) Sexe :**

Masculin  Féminin

#### **2) Age :**

Moins de 25 ans  Entre 26 - 35  
 Entre 36 – 45 ans  Plus de 45 ans

#### **3) Niveau d'instruction :**

- Non universitaire   
- Universitaire

#### **4) Nombre d'année d'ancienneté :**

Moins de 5 ans  Entre 5 et 9 ans  
 Entre 10 et 14 ans  Entre 15 et 19ans  
 20 ans et plus

#### **5) Catégorie socioprofessionnelle :**

- Exécution   
- Maitrise   
- Cadre

**I. Le changement technologique est un processus récurrent pour toute entreprise qui exerce dans un environnement où la technologie ne cesse pas d'évoluer.**

**6) La technologie dans le domaine de la poste évoluée, cette évolution influencera-t-elle votre entreprise ?**

Oui  Non

**7) Si oui, quel est le degré de cette influence ?**

- Elevé
- Moyen
- Faible

**8) Selon vous quels sont les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement ? (vous pouvez cocher plusieurs)**

- Amélioration des conditions de travail
- Dysfonctionnement interne
- Evolution de la technologie
- Exigence de la clientèle
- Autre

(Précisez).....

**9) Etes-vous au courant que votre entreprise a connu un changement technologique (IBP) ces dernières années ?**

Oui  Non

**10) Selon vous le changement technologique opéré dans votre entreprise est-il nécessaire ?**

- Très nécessaire
- Moyennement nécessaire
- Pas nécessaire

**II. Réussir un changement technologique est en relation avec la qualité de la formation offerte au personnel.**

**11) A votre avis, la formation est-elle nécessaire pour la réussite d'un changement technologique ?**

Oui  Non

**12) D'après vous la formation est nécessaire pour ? (vous pouvez cocher plusieurs)**

- Maitriser son métier
  - S'adapter au changement
  - Développer les compétences
  - Autre
- (Précisez).....  
.....

**13) Avez-vous bénéficiés d'une formation suite à ce changement technologique ?**

Oui  Non

**14) Si oui, comment avez-vous trouvé le niveau des formateurs ?**

- Elevé
- Moyen
- Faible

**15) Et quel est l'impact de la formation que vous avez suivie sur vos pratiques professionnelles ?**

- important
- Peu important
- Non important

**III. Le plan de formation doit s'adapter aux exigences du changement technologique.**

**16) Connaissez-vous le plan de la formation de votre entreprise ?**

Oui  Non

**17) Selon vous, quelles sont les mesures importantes aux travailleurs pour acquérir les compétences nécessaires au changement technologique ?**

- Apprentissage individuel
  - Accompagnement par les supérieurs
  - Recrutement du personnel qualifié
  - Formation
  - Autre
- (Précisez).....

**18) Selon vous, les objectifs de la formation que vous avez suivis ont-ils été atteints ?**

Oui  Non

**19) Si oui, avez-vous constatés une meilleure maitrise de votre métier due à cette formation ?**

Oui  Non

**20) Si non, cela est-il due au :**

- Le contenu de la formation n'était pas adapté aux besoins
  - La durée de la formation était insuffisante
  - Les conditions pour la formation n'étaient pas idéales
  - Autre
- (Précisez).....

**Merci pour votre collaboration.**



**Annexe N° 2 : fiche d'évaluation à froid d'une action de formation sous le thème  
« sécurité et mouvement des fonds »**

	<b>Très bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Passable</b>	<b>Insuffisant</b>
<b>N° 1 :</b> Le stagiaire met-il en pratique les connaissances et savoir faire technique acquis en formation ?				
<i>Si non, quelles sont les conditions de l'environnement professionnelles qui freinent la mise en place des outils acquis en formation ? Matérielles, organisationnelles, autres, ...</i>				
<b>N° 2 :</b> Le collaborateur connaît-il la réglementation en vigueur concernant les mouvements de fonds internes et externes ?				
1- Mouvements externes entre la RP et la banque d'Algérie ;				
2- Mouvements externes entre le bureau centralisateur et établissements rattachés ;				
3- Mouvements de fonds internes.				
<b>N° 3 :</b> Le collaborateur arrive-t-il à maîtriser les dispositions réagissant de la sécurité des mouvements de fonds ?				
<b>N° 4 :</b> Le collaborateur est en connaissance des attributions de chaque collaborateur concerné par la sécurité des mouvements de fonds ?				

**Fait à :**

Le participant de la formation

**Le :**

L'évaluateur

## RESUME

De nos jours les entreprises exercent dans un environnement qui se caractérise par son évolution permanente à cause de différents facteurs, parmi ces facteurs on trouve l'évolution technologique. C'est pour cela les entreprises doivent faire face à ces évolutions par l'opération des changements ou plus particulièrement des changements technologiques pour s'adapter à cette évolution de l'environnement.

Lors du changement technologique la fonction ressources humaines de l'entreprise doit préparer les ressources humaines pour qu'elles puissent adhérer à la réussite du projet du changement technologique, en lui offrant des formations pour qu'elles développent leurs compétences, pour qu'elles s'adaptent au changement et aussi pour qu'elles maîtrisent cette nouvelle technologie implantée.

A travers le cas pratique réalisé au sein de l'entreprise Algérie Poste « la direction de l'unité postale de la wilaya de Boumerdes », nous avons constaté que l'entreprise a connu un changement technologique qui a été accompagné par une formation de la ressources humaines concernées par le changement pour développer leurs compétences et pour qu'elles puissent s'intégrer au changement technologique.

### Mots clés :

Changement, changement technologique, formation, compétences.

### ملخص:

في أيامنا هذه تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر وذلك لعدة عوامل، ومن بين هذه العوامل تطور التكنولوجيا. من أجل ذلك وجب على المؤسسات مواجهة هذه التغيرات وذلك عن طريق إحداث تغييرات أو على وجه الخصوص تغييرات تكنولوجية وذلك من أجل التأقلم مع هذا التطور الذي يميز البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

عند إحداث تغيير تكنولوجي يتوجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تحضير مواردها البشرية من أجل تمكينهم من المساهمة في إنجاح مشروع التغيير التكنولوجي وذلك عن طريق تكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم لكي يتمكنوا من التأقلم مع التغيير وكذلك لكي يتحكموا في التكنولوجيا الجديدة المدرجة في مؤسستهم.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة بريد الجزائر وذلك على مستوى مديرية وحدة البريد لولاية بومرداس، لاحظنا أن المؤسسة قد شهدت تغييرا تكنولوجيا أرفقته بتكوين لفائدة عمالها المعنيين بالتغيير من أجل تطوير مهاراتهم وتمكينهم من الاندماج في مشروع التغيير التكنولوجي.

### المصطلحات الأساسية:

التغيير، التغيير التكنولوجي، التكوين، المهارات