



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI
DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT : SCIENCES DE GESTION

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

Spécialité : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Thème :

*Défis et enjeux du changement organisationnel et
le développement des compétences
Cas : EPE C&H SPA LNI*

Réalisé par :

FEKRAOUI Anaïs

Encadré Par :

Mme OUAMAR Sabrya

Membres du jury :

Présidente : Mme SI SALAH Karima , MCB , UMMTO

Rapporteur : Mme OUAMAR Sabrya , MCB, UMMTO

Examinatrice : Mme DOUICI Naima , MCB , UMMTO

2022/2023



Remerciement



Avant tout, je remercie le bon Dieu le tout puissant de m'avoir donné santé, force et patience pour accomplir ce modeste travail.

Je remercie toutes les personnes qui ont contribués au succès de mon stage et qui nous ont aidés lors de la rédaction de ce mémoire .

Je tiens à remercier Mme Ouamar Sabrya directrice de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de Ce Mémoire de fin d'études, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à Chacune de mes sollicitations que j'ai pu mener à bien ce travail, qu'elle Trouve ici l'expression de mes profondes gratitude.

Ensuite à Mesdames les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de mes reconnaissances .

Je souhaite aussi remercier vivement tous les responsables et le personnel de l'EPE C&H SPA LARBAA NATH IRATHEN , Je remercie madame Amiri Rosa et Madame Mazar Lila qui m'ont encadrée tout ou long de la période de mon stage pour leurs précieux conseils et leurs aides

En fin , J'adresse mes remerciements à mon mari et ma famille et ma belle- famille pour leurs aides et leurs encouragements au cours de la réalisation de ce mémoire .



Dédicaces



Je dédie ce modeste travail a mes chers parents qui ont été toujours a mes cotés et m'ont toujours soutenu tout au long de mon parcours scolaire & universitaire et a mon cher mari qui ma soutenu, encourager et aider, et a mes chers frères et sœur sans oublier mes grands parents et ma belle famille merci pour vos encouragements

En fin, je remercie ma chère maman, et mon papa c'est grâce à vous que je suis la.

Anaïs

Sommaire :

Introduction générale :.....	01
Chapitre 1: Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels	
Section 1 : Quelque déterminants du changement organisation.....	07
Section 02 : Les Leviers et théories du changement organisationnel.....	26
Section 03 : La conduite et la résistance au changement organisationnel.....	37
Chapitre 2: Le développement des compétences dans l'entreprise	
Section 01 : La compétence	50
Section 02 : Le développement des compétences et la formation	57
Section 03 : La relation entre la GPEC et la compétence	76
Chapitre 3 : le changement organisationnel et le développement au sein de L'EPE C&H SPA unité LNI	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	85
Section 02 : Etude de cas et analyse des résultats.....	93
Conclusion générale.....	109
Bibliographie	113
Annexes	116
Table des matières	132

Liste des abréviations

CDC : Conduite du changement organisationnel

C&H : Confection et habillement

CRHA : Conseillers en ressources humaines agréés

DG : Direction générale

EPE : Entreprise publique économique

GRH : Gestion de ressource humaine

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

LNI : Larbaa nath irathen

PDG : Président directeur général

RH : Ressources humaines

SPA : Société par action

Liste des tableaux

Numéro de tableau	<i>Titre de tableau</i>	<i>Numéro de page</i>
N°01	L'organisation selon divers auteurs	09
N°02	Synthèse de l'historique du changement	13
N°03	Les différents du changement organisationnel	17
N°04	Les diverses sources de transformations majeurs de l'environnement	20
N°05	Les différentes formes du changement	
N°06	Présentation de l'entreprise	85
N°07	La répartition des employés selon leurs expériences	94
N°08	La répartition des employés selon leurs postes occupés	96
N°09	La répartition de l'échantillon selon le type de changement vécu	97
N°10	La répartition de l'échantillon selon l'opération du changement	99
N°11	Les facteurs déclenchant les changements dans l'entreprise	100
N°12	le développement des compétences	101
N°13	La formation	102
N°14	Les efforts de l'entreprise concernant la formation	103
N°15	La motivation et la formation	105

Liste des figures

Numéro de figure	Titre de figure	Numéro de page
<i>N°01</i>	Les phases et les étapes du changement	<i>30</i>
<i>N°02</i>	Modèles de conduite du changement	<i>38</i>
<i>N°03</i>	les trois objectifs du changement	<i>40</i>
<i>N°04</i>	Emergence de la GRH	<i>50</i>
<i>N°05</i>	L'évolution de la GRH	<i>51</i>
<i>N°06</i>	Les compétences : interfaces entre individus et organisation	<i>55</i>
<i>N°07</i>	La gestion prévisionnelle des compétences	<i>78</i>
<i>N°08</i>	La répartition des employés selon leurs expériences	<i>95</i>
<i>N°09</i>	La répartition des employés selon leurs postes occupés	<i>96</i>
<i>N°10</i>	La répartition de l'échantillon selon le type de changement vécu	<i>98</i>
<i>N°11</i>	La répartition de l'échantillon selon l'opération du changement	<i>99</i>
<i>N°12</i>	le développement des compétences	<i>102</i>
<i>N°13</i>	La formation	<i>103</i>
<i>N°14</i>	Les efforts de l'entreprise concernant la formation	<i>104</i>
<i>N°15</i>	La motivation et la formation	<i>105</i>

Introduction générale

Le changement est un problème majeur dans le monde organisationnel. Son évolution est orientée vers l'hyper-concurrence, qui est liée aux changements constants de l'environnement (dérégulation, concurrence accrue, progrès technologique, etc.) dans lequel évoluent les entreprises. Ainsi, le processus de changement organisationnel semble être essentiel à la compétitivité et à la durabilité de l'organisation. Avec l'avènement d'un environnement instable et obligeant les organisations à s'adapter, la gestion du changement est une pratique de management tout à fait incontournable.

La théorie de l'évolution de Darwin (1930) selon laquelle ce ne sont ni les plus gros, ni les plus forts qui survivront, mais ceux qui seront capable de mieux s'adapter que les autres, aujourd'hui, trouve sa résonance dans le monde des entreprises. À travers les temps, les organisations étaient confrontées à des exigences de changement différents, de reengineering et réduction des coûts aux vastes mouvements stratégiques (fusions et acquisitions, développement de nouvelles activités etc.). Aujourd'hui il est question de globalisation, délocalisation des activités et révolutions des technologies de l'information et de communication.

Le changement constitue ainsi un thème dans le monde des organisations important et difficile en raison de sa variété et de son ampleur, de sa profondeur et de son rythme. Le changement organisationnel est conçu comme une initiation permettant à l'entreprise de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement, dans lequel elle exerce son activité, ainsi la réduction des incertitudes, rester compétitive, améliorer son fonctionnement sont indispensables, afin de garantir sa survie. Il devient une préoccupation inhérente à l'activité d'une entreprise. De ce fait, il engendre la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes. Pour accompagner ce changement on utilise de nombreux outils, à savoir le contrôle de gestion.

La gestion du développement des compétences est un processus qui nécessite la participation dans l'ensemble de l'organisation à différents niveaux est dynamique de bas en haut, de haut en bas. Le développement des capacités est à la fois personnel et Les collectifs et les organisations jouent un rôle important à cet égard, en fournissant l'environnement des métiers dans lesquels la compétence peut être démontrée, travaillée et développée en conséquence.

Les compétences se voient à travers le changement organisationnel de nouvelles portes s'ouvrent sur de nouvelles pratiques. Ainsi le changement organisationnel, en tant que pratique managérial, est à la fois volontaire et imposé. Il peut avoir des effets variables sur l'évolution des compétences. Cependant, l'impact devient une question légitime, du fait qu'il est, d'une part, source d'apprentissage organisationnel et d'autre part, source de transformation de l'organisation de travail.

L'objet du travail :

Dans ce contexte général, le but de notre travail sera d'étudier les enjeux et défis du changement organisationnel et développement des compétences au niveau des entreprises algériennes ce travail porte sur l'EPE C&H SPA. L'objectif de notre recherche est d'élargir nos connaissances dans le domaine de l'organisation du travail notamment dans la gestion des ressources humaines, savoir comment l'entreprise peut gérer un changement organisationnel et montrer l'influence d'un changement organisationnel sur les pratiques de la gestion des ressources humaine et sur le développement des compétences.

Problématique :

Le changement devient, à nos jours, la règle et la stabilité l'exception (Vandangeon-Derumez, I., 1998). Le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer (Guilhon, A, 1998 : 105). La conduite du changement est devenue une des préoccupations majeures des organisations, dans un environnement économique de plus en plus complexe. L'individu étant le capital le plus précieux dans le processus de changement dans une organisation, il convient d'analyser comment le changement influence le comportement organisationnel au sein de l'organisation, et étudier la réponse des salariés à l'égard du changement.

De nombreux experts se sont mobilisés sur le changement organisationnel pour aider les dirigeants dans le pilotage du changement ainsi que sa maîtrise et sa réussite, en leur permettant d'anticiper, piloter et accompagner ce dernier. Cela ne peut se faire sans la prise en compte des besoins et contraintes des parties prenantes. Parmi ces parties prenantes, la plus importante est le personnel, car la ressource humaine constitue généralement le moteur de tout changement. Pour ALAIN, L (2013) le changement concerne «l'ensemble de personnel, cadres, dirigeants, dans leur attitudes, leur pensée, leur façon de travailler, leurs modalités de collaboration, leurs procédures de travail, leurs savoir et savoir-faire ». Un changement peut avoir des répercussions positives ou négatives sur la structure des compétences. Il peut développer ou transformer les compétences, mais il peut aussi détruire certaines d'entre elles. Le changement, en vue d'être mis en place, demande parfois une formation du personnel concerné. Ainsi, la question centrale à laquelle ce travail se propose de répondre

Comment le changement organisationnel peut-il être à l'origine du développement des Compétences au sein de l'EPE C&H SPA Unité Larbaa-nath-irathen ?

Nous allons également essayer de répondre à d'autres questions subsidiaires en l'occurrence

-Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences ?

-Comment l'EPE C&H SPA LNI développe les compétences de leurs employés ?

La méthodologie de travail :

- Une recherche documentaire dont l'objectif principal est de décrire tous les aspects théoriques ;
- Les entretiens avec le personnel et les cadres de L'EPE C&H SPA LNI sur des questions liées au changement organisationnel et le développement des compétences et la formation.

La structure du travail :

Notre travail est organisé en trois chapitres qui contiennent un ensemble des sections :

Le premier chapitre est consacré pour le changement organisationnel dans lequel nous avons essayé d'aborder des généralités sur la notion du changement et le changement organisationnel dans la première section nous avons présenté quelque élément qui détermine le changement et la seconde c'est les leviers et théories du changement et enfin la conduite et la résistance au changement.

Le deuxième est dédié au développement des compétences qui contient en première section sur la compétence et en deuxième section le développement des compétences et la formation et en troisième section sur la relation entre la GPEC et la compétence.

Et en fin le troisième chapitre est la partie empirique de notre étude, qui est consacré la section (01) qui est la présentation de l'organisme d'accueil EPE C&H SPA L.N.I et finalement le changement organisation et le développement des compétences au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I.

Chapitre I :
Le changement
organisationnel : éléments
Théorique et conceptuels

Introduction :

La capacité de changement est essentielle pour les entreprises et elle le sera de plus en plus dans un univers où les mouvements stratégiques des concurrents sont de plus en plus nombreux et rapide . Le changement est au cœur des organisations modernes. Plusieurs disciplines et plusieurs auteurs se sont penchés sur ce phénomène (COLLERETTE et al. 1997 HANDY 1995; TESSIER et TELLIER, 1993).

Ces changements sont nombreux depuis le début des années 1980 et les plus fréquents touchent la technologie, le reengineering, les modifications dans les politiques et les stratégies. Selon KWAN (2000) les restructurations ont été plus répandues dans les années 1990 que dans les années 1980.

La conduite du changement est une des compétences clés pour un manager. Il S'agit d'une mission délicate car le changement est vécu comme une menace ou une remise en question, Autissier et Moutot écrivent à ce propos : « le besoin en Conduite du changement existe et devient un des facteurs clés de succès des Stratégies de transformations des entreprises. En réponse à ce besoin, des offres Théoriques, méthodologiques et opérationnelles ont vu le jour. » 1

L'objet de ce premier chapitre sera de définir les concepts de base et les théories, la conduite et la résistance au changement.

Section 1 : Quelques déterminants du changement organisationnel

Le changement organisationnel est une nécessité pour toute entreprise afin qu'elle assure sa survie. Pour cela, l'objet de cette section sera de montrer l'importance du changement en traitant l'histoire et typologie et les facteurs, les objectifs, et les enjeux du changement organisationnel

1. Définition des concepts :

La définition des concepts est une étape essentielle pour concrétiser et étudier les principaux éléments le changement organisationnel est difficile à cerner. Comme l'affirme GRAWITZ (Madeleine), « un concept n'est pas seulement une aide précieuse pour percevoir mais aussi une façon de concevoir ». ¹ À ce titre, dans cette section on présentera quelques déterminants du concept.

1.1 Définition de l'organisation :

Le terme "organisation" a plusieurs sens distincts, bien que voisins, il désigne une dynamique, une méthode ou un procédé, la manière dont un ensemble est structuré (l'organisation générale d'une firme) et les groupes humains. Selon MINTZBERG (1982), « toute activité organisée répond à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail ». ² « On peut définir les organisations comme des ensembles d'individus et/ou de groupes en interaction et réalisant dans le cadre des missions qui leur sont confiées, des activités orientées vers la réalisation d'un but commun. » ³ « L'organisation est une entreprise mais peut aussi être une communauté, une association, une division de l'état, etc. » ⁴

DESREUMAUX a défini les nouvelles formes organisationnelles des entreprises ou les organisations comme « les systèmes complexes fonctionnant en faveur d'interventions multiples et d'interférences réciproques ». ⁵

L'organisation correspond au processus de structuration des ressources humaines et matérielles par lequel on coordonne des activités afin d'accomplir un but. La théorie des organisations trouve son origine, dans un premier temps, dans la réflexion de praticiens de l'entreprise, qu'ils soient dirigeants ou ingénieurs, et par la suite, d'universitaires qui appartiendront à diverses branches des sciences humaines, et qui s'intéresseront aux comportements de l'individu. Cette démarche ouvrira la voie à la sociologie de l'entreprise. Devenue une discipline scientifique autonome, la théorie des organisations, constituée d'un

¹ GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, Édition DALLOZ, 2000, P 15.

² MINTZBERG H. « structure et dynamique des organisations », Ed d'organisation, Paris, 1982.

³ 2 CHARPENTIER P. « management et gestion des organisations », Ed Arman colin, Paris, 2007. P3

⁴ TENEAU G. « la résistance au changement organisationnel », Ed le Harmattan, Paris, 2005. P21

⁵ DESREUMAUX A, « théories des organisations », EMS, Paris, 1998

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

ensemble de concepts, de méthodes et d'outils de gestion, regroupe plusieurs grands courants de pensée, dont chacun offre une approche différente de l'organisation de l'entreprise. SP.ROBBINS a défini l'organisation comme est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants.

Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré par une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises.

Deux éléments essentiels de l'organisation sont à relever, d'une part, l'ensemble structuré de tous les moyens et, d'autre part, la coopération nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.

Toute organisation se caractérise par :

- Une division et une coordination des tâches et des activités ;
- Une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement ;
- Une rationalisation des moyens ;
- Une hiérarchie et un contrôle ;
- Une stabilité relative ;

Depuis le début du siècle, de nombreuses études ont permis d'approfondir et d'enrichir la notion d'organisation comme peut le synthétiser le tableau suivant :

Tableau N °01 : L'organisation selon divers auteurs

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

Source : J.L Charron et S.Separi, op. cit. p4.

1.2. Définition du changement :

Certains auteurs 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»⁶ (Collerette et al. 1997, p. 20). 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

⁶ 1 COLLERETTE et AL, « le changement organisationnel : théories et pratiques », presses université Québec, 1997. P2

du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées»⁷. 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»⁸ 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 »⁹. 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). Bartoli et Hermel (1986) regroupent les changements en trois catégories: (1) les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace, (Chapomi), (2) les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme (Chapomi) et (3) les changements permanents qui sont de véritables processus de changement (Chaper). 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 organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce mémoire.

1.3. Définition du changement organisationnel :

Le changement organisationnel est un concept large et ambigu, aussi il est difficile à cerner, mais, il a fait objet de plusieurs définitions. A ce titre, la littérature en management distingue plusieurs facettes du changement représentant une richesse conceptuelle dans le domaine managériale. Les travaux de HERMEL, P. (1986), définit le changement d'une façon générale « une démarche stratégique nécessaire pour l'organisation qui souhaite de maîtriser ou moins conduire les mouvements qu'elle est contrainte de réaliser ou de subir pour survivre et se développer »¹⁰. Pour leur part, HAFSI, T. et FABI, B.

⁷BELANGER L. « le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Moin, 1994. P357

⁸GROUARD et MESTON, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Ed Dunod, 1998.

⁹H AFISI et FABI, « fondements du changement stratégique », Ed Transcontinental, Montréal, 1997. P98 P6

¹⁰ HERMEL, P. « Piloter l'entreprise en mutation : Une approche stratégique du changement », Editions

(1997) ont parlé du changement de la firme et du changement de la stratégie mais ils n'ont pas parlé d'une définition globale et unique de ce qu'est le changement organisationnel¹¹. Cela s'explique par le fait que dans un même contexte, le changement n'est pas conçu de la même façon dans deux organisations différentes. D'autres auteurs (POOLE, M.S., et VAN de VEN,

A H2004) ont défini ce concept de changement organisationnel comme étant «Un type d'évènement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation»¹² De son côté GUILTHON,

A (1977), considère le changement organisationnel comme « le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée »¹³. Quant aux travaux de (COLLERETTE, P., GILLES, D., Et RICHARD, P. 1997),

Le changement organisationnel est « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évaluation des organisations, ainsi que toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ces membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »¹⁴. Le changement organisationnel est défini par d'autres auteurs comme étant «L'acte par lequel l'organisation se modifie dans quelques de ses caractéristiques (...) »¹⁵.D'autres travaux portent sur l'objet du changement organisationnel tel que ROBINS, S., TIMONTHY, J., et VERONIQUE, T. (2014) qui le définissent comme étant « la manière de faire les choses autrement, modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats »¹⁶. Le changement

¹¹ HAFSI, T., et FABI, B. « Les fondements du changement stratégique », Transcontinental, 1997. Cité par ZERKHEFAOUI, L. « Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, obtenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi ouzou, 2010

¹² POOLE, M.S., VAN de VEN, A. H. «Manuel de changement organisationnel et d'innovation», Université Press, 2004, p.510-540.

¹³ GUILTHON, A. « Le changement organisationnel est un apprentissage », Revue française de gestion, n° 120, 1977, pp.98-107. Cité par YATCHINOVSKY, A. « L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité ». Editeur Collection Formation Permanente, Paris, 1999.

¹⁴ COLLERETTE, P., Gilles, D., et RICHARD, P. « Le changement organisationnel: Théorie et pratique», Presse de l'Université du Québec, 1997, p 20. Cités par ZERKHEFAOUI, L. 2010,.

¹⁵ KALIKA, H., Et ORSONI, J. « management, stratégie et organisation », Edition Vuibert, 2008.

¹⁶ ROBINS, S., TIMONTHY, J., et VERONIQUE, T. « Comportements organisationnels », 16eme

organisationnel n'est pas un acte ponctuel mais c'est un processus qui se réalise à long terme « Le changement n'est pas une nécessité conjoncturelle due aux modifications économiques particulières que connaîtrait notre époque. C'est une manière contemporaine de gérer l'entreprise, fondée sur un mouvement perpétuel de destruction et de création de l'organisation ». ¹⁷

1. L'historique et typologie du changement organisationnel :

Dans la partie qui suit nous allons traiter l'historique du changement organisationnel qui a fait l'objet de recherches de plusieurs praticiens et théoriciens à travers différentes périodes, ainsi, chacun définit une typologie selon sa vision et son étude.

2.1. Historique du changement organisationnel :

Le changement peut avoir plusieurs origines : « l'environnement économique, Technologique, culturel ou juridique. Il dépendra de sa nature mais également des contraintes, des pressions, des exigences, et aura des conséquences sur l'impact recherché ». ¹⁸

DEMERS (C) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement (Organisationnel et stratégique) : d'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, DEMERS (C) décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.

Edition, Broché, 2014.

¹⁷ THIERRY, C. « La conduite humaine du changement : comment la réussir des paroles aux actes », Editions DEMOS, 2000. Cité par CORIS, M., FRIGANT, F., et LUNG, Y. « Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles », Cahiers du GREThA n°23, 2009.

¹⁸ DEMERS, C. « de la gestion du changement à la capacité de changement » in gestion, école des HEC de Montréal, vol 24 no3, 1999. P131-139

Tableau N°02 : Synthèse de l'histoire du changement

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives Théoriques
1. Fin de la deuxième guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	-synonyme de progrès. -de développement organisationnel. -de croissance et d'adaptation	-théorie de la croissance. -de cycle de vie. - de la contingence. -de développement Organisationnel
2. Fin des années 70	Récession et décroissance : -crise pétrolière 1973. Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	-processus discontinu et révolutionnaire. -une crise dans la vie de l'organisation	-approche de l'écologie des populations. -approche configurationnelle. - théorie culturelle et cognitive. -théorie de l'équilibre ponctué
3. Fin des années 80	Crise de toute nature : -concurrence accrue. -précarisation de l'emploi	- la seule chose prévisible. - une réalité quotidienne. -un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. -l'affaire de tous les membres de l'organisation	- théorie de l'apprentissage. -théorie évolutionniste. -théorie de la complexité (théorie du chaos). - les approches constructivistes

Source : ZID Rim, *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, octobre 2006, P 21 DEMERSC. « de la gestion du changement à la capacité de changement » in *gestion*, école des HEC de Montréal, vol 24 no3, 1999. P131-139

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

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort, ou de la transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières dès 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état.

En effet, c'est la course à la technique, l'effacement des frontières entre les techniques ainsi que la multiplication des voies de passage d'un métier à un autre qui est à l'origine du changement profond au sein des organisations. Il est devenu vital pour elles de s'adapter en appliquant de véritables stratégies d'anticipation qui concrétisent ce changement.

Les changements sont perçus comme étant dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super-héroïques ou visionnaires qui agissent sur la culture, la structure, et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la période précédente, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par les dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. C'est l'ère de la relation identifiée par une prédominance de la communication, la relativité des espaces de temps, la suprématie des réseaux, la prise en compte du non rationnel et la montée de l'éthique.

Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution. Le changement ici fait partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la chose la plus prévisible. Il est ainsi durable et contenu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.

Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la priorité des dirigeantes héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que les dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

1.2. Typologies du changement organisationnel :

Grouard et Meston (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9). Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9). Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient.

Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue.

Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet. Dans le même sens, Demers (1999) parle de changement radical, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce» (p. 5). Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise. De son côté, Johson (1966) définit le changement radical comme étant un

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise. Quant à Dupuis et Kuzminski (1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié.

Selon eux, le changement planifié est celui qui « vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints.

Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps» (Dupuis et Kuzminski, 1998, p. 360). Demers (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne.

Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement d'utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler ; le tableau n°03 ci-dessous synthétise les différents types du changement organisationnel.

Tableau N°3 : les différents types du changement organisationnel

<u>Auteurs</u>	<u>Types du changement</u>
Grouard et Meston (1998)	Le changement provoqué et le changement subi
Demers (1999), Johson (1966)	Le changement radial
Dupuis et Kuzminski	le changement planifié et le changement (1998) spontané
Demers (1999)	l'apprentissage et l'évolution

Source : Rim ZID, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Administration Des Affaires, Montréal. Op.cit. P26

2. Les facteurs déclencheurs du changement :

Les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. 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.

2.1. Les 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 (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements: (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) la vision du dirigeant. On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement Organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer.

➤ Le développement de l'entreprise et sa croissance :

L'augmentation de l'activité crée des problèmes nouveaux, qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants. L'accroissement des volumes produits demande généralement, à partir d'un certain niveau, de redéfinir l'organisation de la Production et de la logistique interne, les procédures de contrôle de la qualité ou encore la politique d'approvisionnement. L'utilisation de nouveaux points de vente ou de nouveaux canaux de distribution suppose de changer l'organisation commerciale. La conquête de nouveaux segments de clientèle ou de nouveaux marchés géographique exige également d'effectuer des changements importants.

➤ La vision du dirigeant :

Est une cause de changement d'autant plus important qu'elle est souvent à l'origine de changement du même ordre dans d'autres entreprises. Voulant modifier la situation existant pour renforcer son entreprise, il transforme, ce faisant, le jeu concurrentiel. Le dirigeant estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités. L'entreprise se force donc seul à changer par la volonté de son dirigeant, qui veut la rendre plus performante.

2.2. Les facteurs externes :

Ils sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou a des éléments externes qui changent.

GROUARD (Benoit), MESTON (François) 1998 ont identifié six facteurs externes principaux : 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.

➤ Le marché :

Les évolutions du marché les contraignent donc à s'adapter, évolutions qui peuvent porter sur les produits et services offerts, sur leur prix ou sur la manière dont ils sont distribués. Certains produits et services voient leur marché se contracter, voire disparaître (téléviseurs noire et blanc, machines à écrire, équipements pour centrales nucléaires...), tandis que d'autres se développent fortement (robots industriels, compact discs, micro-ordinateurs...)

➤ Les actions de la concurrence :

Sont un autre facteur qui conduit fréquemment les entreprises à changer. Les mouvements des concurrents peuvent remettre en question la position de l'entreprise. Le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation d'un canal de distribution, l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie ou la modification des prix sont des aspects qui poussent les autres entreprises à réagir si elles estiment que ses actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents. Les entreprises répondent à la menace, réelle ou supposée, qu'elles perçoivent. Une réaction immédiate est parfois indispensable pour bloquer l'attaque. Il n'existe pas de performance, de produits ou de qualité qui sont bons dans l'absolu.

➤ L'innovation technologique :

Il s'agit naturellement d'une cause interne dans le cas de l'entreprise qui a effectué l'innovation. Les innovations sont en effet toujours plus nombreuses et rapides. Certes, ce sont rarement des innovations de l'importance de l'invention de la machine à vapeur, de l'électricité ou du transistor, mais elles rendent possibles des fabrications de produits et des modes de fonctionnement qui n'existaient pas auparavant. Les innovations permettent des améliorations, qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes. Ces innovations petites ou grandes, forcent les entreprises à changer

➤ L'évolution de la législation et de la réglementation :

Amener les entreprises à effectuer des changements. Son influence s'exerce soit à travers la modification de l'environnement, soit par l'évolution des contraintes qui pèsent sur l'entreprise.

Dans le premier cas, la législation et la réglementation agissent en transformant le marché, et/ou l'environnement concurrentiel. Dans le second cas, leurs effets se font sentir directement sur l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant des règles existantes.

➤ Les entreprises sont soumises aux évolutions de la société :

Elles ne peuvent pas être trop décalées par rapport à la société dans lesquelles elles se situent et doivent évoluer avec elle. Il s'agit donc des changements lents, mais vastes et lourds. Les salariés sont en effet également des citoyens, des consommateurs personnels ont été intégrés par les entreprises, qui évitent ainsi des situations conflictuelles en interne et des difficultés au niveau du recrutement pour celles qui auraient été jugées les plus en retard. La modification des rapports hiérarchiques vers moins de formalisme et l'augmentation des responsabilités individuelle sont des phénomènes qui ont été largement induits par les évolutions sociétales.

De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ses différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des travaux qui traitent du changement organisationnel.

Tableau N° 04: Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement

1. Sources de nature économique - Mondialisation des économies ; - Accroissement de la concurrence ; - Evolution d'une économie de masse vers Une économie du savoir	2. Sources de nature technologique - Innovation technologique (TIC) ; - Echanges de données (EDI, etc.) ; - Systèmes de gestions intégrés-ERP (ex SAP, People Soft, etc.) ; - Gestion du savoir
3. Sources de nature politique - Déréglementation des marchés ; - Précarité des structures de contrôle	4. Sources de nature sociale - Diversification de la main-d'œuvre ; - Déclin des traditions et de la hiérarchie ; - Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

***Source :** Extrait d'Alain Rondeau, *Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.*- *Revue internationale de gestion, 1999, Vol, 24, No 3* GESTION-MONTREAL- 24, 12-19, 1999. 56, 1999.*

4. Les formes du changement :

Pour plusieurs auteurs il existe deux types de changement

- ✓ Le premier est reproducteur et évolutionnaire.
- ✓ le second est transformateur ou révolutionnaire.

L'organisation est caractérisée par des périodes assez longues et qui sont stables de convergence ou le changement est restreint à des stratégies déjà choisies. Celles-ci sont suivies par des changements révolutionnaires qui se caractérisent par l'environnement qui évolue de façon prévisible correspondant à l'adaptation/évolution, alors que l'environnement avec des changements radicaux, correspond à une révolution/ajustement. Il existe des forces perturbatrices qui peuvent être internes à l'entreprise et qui peuvent faire évoluer un système loin de ses paramètres d'équilibre initiaux, ceci entraîne une difficulté intense voir improbable pour son rétablissement cela fait qu'un changement conduit le système vers de nouvelles configurations.

Trois circonstances peuvent être imputées au changement révolutionnaire :

-Le vieillissement du système : avec le temps, le vieillissement humain tend à dépasser les structures profondes qui dirigeaient leurs actions, celles-ci peuvent avoir été influencées par l'expérience des entrepreneurs, leur sens démesuré ou leurs optimismes excessifs ainsi que par leurs attentes démesurées.

-L'arrivée d'un nouveau dirigeant qui est externe à l'entreprise qui voit d'un œil nouveau le système, il apportera ainsi une nouvelle vision des choses et facilitera l'acceptation d'un changement de la structure profonde en avançant de nouveaux arguments.

-L'arrivée d'un système de bornes ou de limites temporelles qui constituent des points importants ou on a tendance à faire le bilan de ce qui a été fait et de ce qui reste à faire ; c'est ainsi que les remises en cause tendent à être plus puissantes au début et à la fin du projet. des périodes courtes et peu fréquentes appelées réorientations.

5. Les objectifs et les enjeux du changement :

Dans cette partie nous allons présenter les différents objectifs et enjeux du changement

5.1. Les objectifs :

Pour VAS (Alain), le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation. Etant donné, que le manager ne peut pas maîtriser l'environnement d'une organisation, il doit, continuellement, introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement, à des nouvelles difficultés. Le plus souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir à la pression interne ou externe de l'environnement organisationnel. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours des objectifs spécifiques, à savoir :

- Accroissement de la productivité ;
- L'acceptation d'une nouvelle technique par le personnel ;
- Un surcroît de motivation pour les employés ;
- Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel
- Une augmentation de la part de marché, etc.¹⁹

¹⁹ survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail, 13^{ème} conférence AIMS, 2004, P 28. TISSIER David, VANDANGEON- DERUMEZ Isabelle, VAS Alain. Op.cit. P 11-12.

1. Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements :

Les organisations doivent disposer de méthodes et de techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des exigences légales, des idées etc..... les organisations créent, généralement, des départements ou des équipes de spécialistes qui se livrent à de enquêtes et des prévisions afin De leur permettre de s'adapter d'une manière permanente.

2. Changer les modèles de comportement du personnel :

Le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation. Une organisation peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement, si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. Ainsi, les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel à savoir, ce que font ou omettent de faire les employés. Ainsi, même si l'organisation se transforme en une structure plus décentralisée, à défaut d'un changement de comportements chez le personnel, l transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.²⁰

5.2. Les enjeux de changement organisationnel :

L'enjeu majeur du changement est de connaître l'orientation de projet avant de le déployer. Il faut, donc définir plusieurs éléments à savoir :

- ❖ Les objectifs permettant d'avoir une vision claire de l'avenir de l'entreprise ;
- ❖ Les moyens mis à la disposition de l'entreprise afin de réussir ce changement (ressources, temps alloué).
- ❖ La période ou le changement aura lieu en fonction de l'activité de l'entreprise, des ressources disponibles, etc.

Un deuxième enjeu majeur est l'adhésion du personnel. En effet, le changement est souvent perçu comme une contrainte amenant des comportements négatifs (rejet, démotivation...etc.) pouvant nuire à la bonne réussite du projet de changement. Pour ne pas arriver à une telle situation, l'adhésion des acteurs est

²⁰ 21 BEN KAHLA Karim, Les analyses du changement organisationnel, Communication présentée au colloque «la flexibilité : condition de survie ?», Organisé par L'ISCAE, Tunisie, N°10-11, Mars, 1999, P 15.

primordiale et un accompagnement au changement devra être effectué. Le travail d'adhésion et d'accompagnement des individus sera sous la responsabilité des acteurs du projet du changement.²¹

6. Les acteurs du changement :

Le changement n'est pas lié uniquement au seul leader organisationnel, mais il s'agit plutôt d'un phénomène social qui concerne tous les acteurs touchés. Pour que le changement soit un succès²² qui est comme suit :

6.1. Le leader de l'organisation :

Le succès du programme du changement est fondé sur une figure clé centrale. Le leader peut être le PDG le directeur général, un autre directeur comme de directeur des RH, voir un autre cadre supérieur qui sert de réformateur interne. Les leaders peuvent être répartis en deux catégories :

- ❖ Les leaders charismatiques, qui cherchent avant tout à construire une vision de l'organisation et à mobiliser les individus afin qu'ils l'atteignent.
- ❖ Les leaders gestionnaires, qui se focalisent plutôt sur la conception du système et sur le contrôle des activités de l'organisation dans le but d'améliorer la situation actuelle.

6.2 Le rôle de la direction générale (DG):

La direction générale définit les grandes orientations stratégiques et le cadre D'évolution de l'entreprise. Elle s'acquitte de ce premier rôle dans le cadre de l'établissement de la vision. Par la suite, la direction est le gardien ultime de la cohérence du processus De changement avec la vision. L'engagement de la Direction Générale (DG) constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances. En fait les membres de l'équipe de la direction disposent d'un effet de levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption d'un changement.

6.3. Les managers intermédiaires :

²¹ Ibid. P 16.

²² VISINAND Martine. Op.cit. P 23.

Le changement peut également partir du bas vers le haut de la hiérarchie. Le rôle des managers intermédiaires n'est donc pas à négliger dans la formation d'un leadership transformationnel, car ce sont généralement eux qui, au quotidien, vont faire vivre le changement assurent un rôle de la liaison des agents opérationnels et autres utilisateurs. Leur rôle consiste à mettre en œuvre les orientations définies par les stratèges en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel, s'il est nécessaire en expliquant la nouvelle stratégie organisationnelle à leurs subordonnés.

6.4. Les autres acteurs organisationnels :

Selon ANNIE (Bertoli), PHILIPPE (Harmel), cette catégorie correspond à «non acteurs » car ils n'agissent pas dans le sens du changement ; certains le suivent favorablement mais passivement, d'autres agissent franchement en ses contraires. Ces «non-acteurs» sont susceptibles de se transformer en acteurs par le biais d'actions de communication, de large dispositif de participation, De processus de valorisation de chacun.

6.5. Les intervenants externes :

Dans l'amorce et la conduite du changement, d'autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs de changement.

On fait appel à un intervenant externe si les besoins de l'entreprise l'exigent. Ces besoins peuvent être ; des conflits internes dont la résolution nécessite une intervention. Extérieur, un choix difficile à faire accepter, un besoin de compétence technique spécifique externe ou encore un besoin d'apports en matière d'idées nouvelles permettant à faire évoluer la culture existante.

Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou Planifier son déploiement ils sont également employés des solliciteurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions du groupe portant les objectifs Du changement et les actions mises en œuvre.²³

²³ ANNIE Bertol, PHILIPPE Harmel, Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement, Édition d'organisation, Paris, 1986, P 167-169.

Section 02 : Les Leviers et théories du changement organisationnel

Dans cette section nous présentons les leviers et les théories du changement organisationnel

1. Les leviers du changement organisationnel :

L'organisation dispose de quatre principales composantes qui représentent Chacune un levier d'action possible, nous avons consacré la présentation de ces leviers ci-dessous

1.1. Le levier humain :

Le management fait référence au mode et à la stratégie de gestion des Ressources humaines. Dans ce cadre de la conduite d'un processus de changement, ce levier doit être actionné en apriorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation. Il importe donc à la fois de veiller à ce que les composantes de ce levier participent à la responsabilisation et à l'implication du management et d'en connaître les points forts et les limites.

1.2. Le levier structurel

La structure se définit la manière dont les ressources d'une entreprise sont Organisées. Elle établit la répartition en direction en, division, département ou service ainsi que la localisation de chaque entité. Elle précise le cadre dans lequel se situent chaque ressource (homme, machine...) de même que les relations existant entre chaque niveau de la structure et le rôle de la structure. En définitive, la structure segmente l'entreprise et a divisé en parties. Cette segmentation et cette division de l'entreprise sont en pratique génératrice de nombreuse difficulté qui se situent aussi bien au sein de chaque partie que des relations entre les parties, c'est-à-dire au niveau des interfaces. Les problèmes d'interfaces sont donc particulièrement important entre les grandes fonctions de l'entreprise (commerciale, production, recherche, administrative...) et doivent faire l'objet d'une attention tout particulièrement lors de la conduite d'un processus de Changement.²⁴

1.3. Le levier système de gestion ou de processus

²⁴ MARVAUD Jean François, « conduite d'un changement », université Reines, Paris, in www.stratexconseil.com consulté le 12.04.2019, p 18.

Le système définit la manière dont les flux circulent formellement ou Informellement dans la structure : flux d'information, de matière de produit, d'argent de ressource humaine. La réactivité d'une entreprise face à son environnement et très dépendante de Ses Systèmes (encore appelés processus) qui influent directement sur ces prise de décision, sa fluidité et sa capacité de mobilisation.

1.4. Le levier physique et technique

Le levier Physique correspond aux avantages concurrentiels liés aux choix Logistique et situationnels : présence d'une filiale dans un pays, siège social dans un capital européen, usine situé dans une zone riche en compétence humaine. Le levier technique correspond aux avantages concurrentiels lié à l'avance au technologique et au savoir-faire technique permettant d'une part d'optimiser les coûts d'autre part d'offrir une meilleur produit fini(en terme qualitatif ou quantitatif) : fabrication entièrement automatisée, composant plus performants, brevets, licences.

2. Les théories du changement organisationnel :

Dans ce qui suit, nous vous présentons d'abord le modèle de LEWIN (1958) et par la suite, celui de COLLERETTE et al. (1997).

❖ Le modèle de LEWIN

La contribution de Kurt LEWIN ²⁵ (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes:

- ✓ Première étape : le dégel ou la dé cristallisation
- ✓ Deuxième étape : la transition
- ✓ Troisième étape : le regel ou la recristallisation

²⁵ LEWIN K. « Group decision and social change ». In Reading in social psychology, sous la direction de Moccoby, Newcomb et Hartley, 1958, P197-211.

Première étape : Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable²⁶. Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

Deuxième étape : La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

Troisième étape : Le regel ou la recristallisation est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser²⁷.

❖ Le modèle de COLLERETTE et al. (1997)

COLLERETTE et al. (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours. Le modèle proposé par COLLERETTE et al. (1997) est constitué de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de LEWIN. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation».²⁸

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en

²⁶ BELANGER L. 1994, op.cit.

²⁷ BURNES Bernard. «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future ?», Journal of Change Management, vol. 4, no 4, 2004, p 309-325.

²⁸ COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 25

cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative»²⁹. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

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

La phase de la reconstruction est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération. Durant cette période, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final. La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes»³⁰. Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

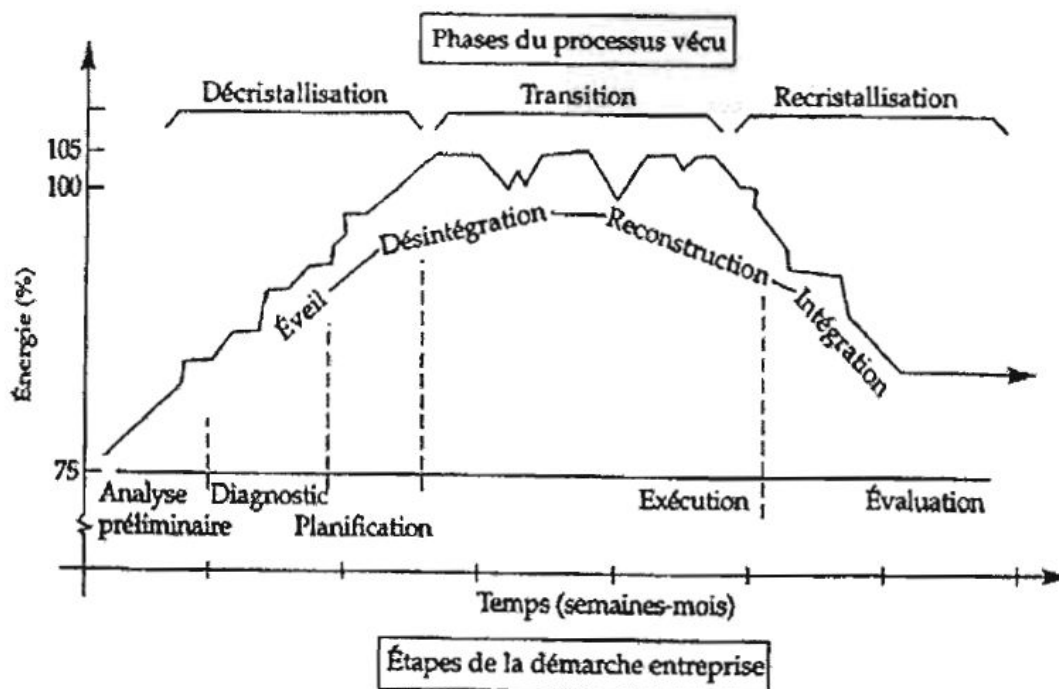
La figure N°01, représente les trois phases proposées par LEWIN, puis en bas, les quatre phases proposées par COLLERETTE et al. (1997). Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes: le

²⁹ COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 26

³⁰ COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 36

diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Figure N°1 : Les phases et les étapes du changement



Source : Colletterte et al. 1997 e *Learning Tlemcen* pg 03 consulté le 24 MAI 2023

3. Les approches du changement organisationnel :

Pour PICHAULT, F., (2013) Il existe quatre approches qui constituent les quatre principales tendances illustratives de la gestion de processus du changement³¹ : planification, politique, incrémentale et contingente.

3.1 L'approche de la planification (approche rationaliste)

La planification constitue sans nul doute l'une des approches les plus fréquemment utilisée dans la littérature en gestion pour aborder les processus de changement. Erigée en norme par nombreuses écoles de gestion, largement diffusée par les revues professionnelles, portée par l'instrumentation des firmes de consultants, la planification relève d'une vision « idéale » du processus de décision. L'information ici joue un grand rôle, elle permet au décideur d'adopter une démarche séquentielle, entièrement raisonnée, ou les différentes étapes à

³¹ PICHAULT, F. « Gestion du changement », 2éd de Boeck, Bruxelles, 2013, P. 51-64.

suivre sont décomposées, analysées, et dans la mesure du possible quantifiée. Le décideur dispose, préalablement à toute prise de décision, d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose à lui et sur les conséquences possibles de leur

application (principe d'exhaustivité) qui dépendra de sa capacité à choisir la meilleure solution (principe d'optimisation). En outre, le décideur dispose d'outils d'évaluation efficaces qui l'aident à surveiller le bon accomplissement du processus (principe de contrôle) et à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou la décision elle-même (principe de rétroaction).

Enfin, la planification ne s'accommode guère d'une diversité de points de vue. Elle suppose au contraire que l'ensemble des intervenants partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Ces derniers, une fois inscrits dans le cadre de la planification, ne sont plus rediscutés et restent Inchangés de la formulation à l'implémentation et au contrôle.

3.2 L'approche politique :

Une fois que l'on quitte le terrain normatif et que l'on observe de plus près la vie des organisations, on se rend compte rapidement que celle-ci s'accommode très mal de la quête de clarté, de transparence, de diminution des incertitudes. CROZIER, M., et FRIEDBERG, E (1977), aboutit à une conception très particulière des processus de changement, c'est-à-dire le changement est systémique lié au système d'action concret qui l'élabore et auquel il s'applique, pour qu'il y ait changement, il faut donc que le système d'action se transforme lui-même et qu'il y ait apprentissage collectif de nouveaux modes de relation entre acteurs, de nouvelles règles du jeu³². Cependant, la plupart des projets de changement prennent la forme d'une réduction des zones d'incertitude et d'une rationalisation de la vie de l'organisation, ce qui les expose aux réactions défensives ou offensives des différents groupes dont les intérêts sont potentiellement menacés et les conduits, dans la plupart des cas, à la dissolution ou à l'échec pur et simple. Dans cette perspective, les véritables changements c'est-à-dire l'apprentissage de nouveaux jeux, ne peut se réaliser que dans un contexte de crise, de rupture par rapport aux anciens mécanismes de régulation. On trouve la même idée chez PFEFFER, J. (1981), qui estime que le phénomène

³² CROZIER, M., et FRIEDBERG, E. « l'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective », Paris, Seuil, 1977. pp.325-347. Cités par PICHAULT, F., 2013. Op. Cit.

du pouvoir est le plus souvent un élément de stabilité dans l'organisation. Selon l'auteur, les sources d'une telle stabilité sont ³³ :

- ✓ L'engagement des acteurs pour faire adopter des décisions et construire des stratégies. Etant donné le « coût » d'un tel engagement, les individus tendent à maintenir leur position bien longtemps après s'il s'avère que cela soit encore nécessaire. Même en cas d'échec ou d'erreur, ils continueront à défendre leur argumentation car, le plus souvent, reconnaître ses erreurs signifierait une perte de légitimité et risquerait d'entraîner, par-là, une perte de pouvoir ;
- ✓ La légitimité des pratiques et des croyances s'appuie sur l'institutionnalisation des pratiques et des croyances, qui leur donne un caractère « objectif », donc difficilement transformable ;
- ✓ La tendance à la perpétuation et à l'auto-renouveau du pouvoir. Il s'agit d'un constat classique de la théorie des organisations : tout pouvoir acquis, se renforce.

3.3 L'approche incrémentale :

Cette approche met en cause l'idée selon laquelle les décideurs disposeraient d'une liberté totale dans le choix des décisions à mettre en œuvre. En effet, les dirigeants sont largement dépendants dans leurs actions et dans leurs choix antérieurement élaborés. Ainsi, la marge de manœuvre dont ils disposent se trouve étroitement circonscrite. Il en résulte une image du changement organisationnel qui ne peut être « qu'incrémental ». Chaque situation nouvelle étant modelée sur une situation ancienne dont elle ne se différencie que « marginalement » selon un processus permanent d'essais et erreurs à partir duquel se définissent les objectifs effectivement poursuivis.

Dès lors, on comprend que l'un des enjeux majeurs de tout processus de changement, consiste à combiner la temporalité du projet concerné avec les temporalités des autres projets en vigueur dans l'organisation. Ces derniers peuvent largement interférer avec le projet actuel et en conditionner le cours. Dans une intéressante étude sur la sélection de projets, Durieux-Nguyen Tan, F., (2005), insiste ainsi sur la nécessaire articulation du projet de changement poursuivi avec les autres projets déjà engagés dans l'organisation³⁴. L'auteur en

³³ PFEFFER, J. « Power in Organizations, Cambridge », Ballinger, 1981, p. 289. Cité par PICHULT, F. 2013. Op. Cit.

³⁴ DU1RIEUX-NGUYEN TAN, F. « Les interactions entre projets dans la sélection de projets », Revue Française de Gestion, n° 154, 2005, p. 159-172.

arrive à proposer une matrice des interactions possibles allant du parasitisme et de la prédation à l'épiphytisme et à la symbiose.

Les responsables peuvent tenter de favoriser les interactions qui leur semblent préférables. Des processus évolutifs tels que la sélection naturelle peuvent aussi se produire indépendamment de toute intervention managériale, mais il serait concevable, selon l'auteur, de les modéliser à l'aide d'algorithmes génétiques afin de favoriser les interactions souhaitées. Sur le plan méthodologique, l'approche incrémentale s'emploie donc à repérer les principales dynamiques temporelles à l'œuvre dans l'organisation et à examiner la mesure dans laquelle le processus en cours peut s'y articuler.

3.3 L'approche contingente :

L'un des fondements de cette approche consiste à montrer que les organisations conçoivent et développent des modes de structuration spécifique en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent³⁵.

Les idées maitresses de la contingence sont les suivantes :

- ✓ Les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes tout en les adaptant à leur environnement et à ses modifications ;
- ✓ Il n'y a pas une seule façon d'organiser le travail, tout dépend du type de tâche et du type d'environnement auquel on a affaire ;
- ✓ Les dirigeants doivent avant tout parvenir à réaliser de bons ajustements. Diverses méthodes au sein d'une seule organisation peuvent s'avérer nécessaire pour effectuer des tâches différentes en fonction des environnements spécifiques auxquels elles correspondent.

En d'autres termes, l'essentiel de la théorie de la contingence revient à considérer qu'organiser impose la recherche de la cohérence, et qu'une organisation ne peut être efficace que dans la mesure où sont rendus compatibles la stratégie, la structure, les techniques, les besoins des membres et l'environnement. Il n'y a donc pas, en la matière, de solution optimale et universelle. Les dirigeants ne sont plus vus ici comme des personnages omniscients, parvenant à optimiser leurs décisions quelles que soient les circonstances : ils doivent avant tout parvenir à ajuster leur organisation aux caractéristiques du contexte dans lequel elle opère. S'ils ne le font pas, ils la condamnent à des performances moindres. La diversité des formes

³⁵ DONALDSON, L. "The Contingency Theory of Organizations", Thousand Oaks, Sage, 2001.

organisationnelles résulte donc, selon les fondateurs de cette approche du processus d'adaptation plus ou moins réussis à la diversité des conditions (contraintes et opportunités) du contexte. Ces conditions sont aussi bien externes (tel que le type de marché, de culture nationale, de technologie, etc.) qu'internes (l'âge, la taille de l'organisation, sa stratégie, etc.)

3.4 L'approche interprétativiste :

Pour cette approche, l'organisation est définie comme un système socialement construit de significations communes, qui construisent de façon active l'environnement. Selon WEICK, K. E (1979), « les individus sont confrontés à un ensemble de problèmes difficiles, imprévisibles et équivoques, impossibles à résoudre et à interpréter Individuellement. Ces incertitudes sont résolues de façon organisationnelle à partir de traitement collectif de l'information »³⁶.

Les organisations constituent en quelque sorte des systèmes sociaux qui, en permanence, s'attachent à résoudre l'équivocité du monde que les individus expérimentent. Le problème essentiel à résoudre étant alors de donner sens au monde environnant.

➤ Les changements et l'enlacement

Au cours des expériences dans lesquelles sont engagés les individus, surviennent fréquemment des changements. Ces différences peuvent interpeller ou « attirer l'attention » en raison de l'équivocité qu'elles revêtent, et inviter à ce qu'il leur soit donné une signification. Celle-ci se réalise à partir d'une opération mentale que WEICK appelle enlacement. Elle ne peut survenir qu'à l'apparition de signaux inconnus, dissemblables à tout ce que l'individu ou l'organisation a vu auparavant. C'est l'enlacement qui établit une ségrégation entre les environnements auxquels l'organisation essaie d'attribuer une signification et ceux qu'elle ignore. L'enlacement est intimement lié aux changements. En Effet, les changements fournissent le matériel de base à partir duquel sera enclenché ou non un processus destiné à lui donner une signification. Cet auteur insiste sur le fait que la phase d'enlacement ne s'effectue pas nécessairement en toute circonstance. Les acteurs sont en réalité davantage tentés d'opérer une sélection, c'est-à-dire de confirmer les significations qu'ils attribuent aux situations (en puisant dans les environnements, voir infra) plutôt que de les

³⁶ WEICK, K.E. « la psychologie sociale de l'organisation », Édition Wesley, 1979. Cité par PICHAULT, F. 2013. Op. Cit.

mettre en cause. Ce « gel » de la phase d'enlacement repose notamment sur un procédé appelé *Avoided test* : les individus dotent leurs activités d'interprétation de limites, et ce, au départ d'une présomption d'échec plutôt que d'une expérimentation concrète.

➤ **La sélection**

La sélection consiste précisément en l'application de diverses structures aux signaux équivoques afin d'en améliorer l'intelligibilité. « Ces structures sont formées de variables inter reliées, construites lors d'expériences antérieures qui, sur imposées aux signaux, vont soit rendre les choses encore plus confuses et alors être rejetées, soit en fournir une interprétation raisonnable »³⁷. Ce qui revient à dire que les membres de l'organisation ont tendance à choisir les explications. L'interprétation et la signification permettent aux nouveaux enlacements de s'intégrer aux anciens environnements, issus du processus de Rétention.

➤ **La rétention**

L'approche interprétative met en avant le rôle des acteurs : ce sont eux, et ces eux seuls, qui peuvent donner du sens au processus de changement en cour, en fonction de leur stock d'expériences accumulées. Selon cette approche, l'environnement n'agit pas mécaniquement sur l'organisation : un même contexte peut en effet donner lieu à des interprétations très différentes de la part des acteurs, il est susceptible d'être perçu aussi bien comme menace que comme enjeu. La théorie des conventions s'est développée dans une perspective similaire.³⁸ Cette théorie permet de comprendre comment une certaine convergence finit par se dégager entre des situations complexes, qui comportent différentes facettes dont ils ne peuvent connaître avec exactitude l'évolution. Cette incertitude les met dans l'impossibilité de décider de manière rationnelle, c'est-à-dire de décider en définissant quels sont leur intérêts, en procédant à un calcul des coûts et des bénéfices liés à chaque alternative possible, et en choisissant la plus avantageuse pour eux. Sur le plan méthodologique, il conviendra dès lors de se montrer d'abord attentif à la diversité des interprétations possibles du contexte, autrement dit, des conventions en vigueur.

³⁷ RANDALL, J., ET PROCTER. "Ambiguity and ambivalence: senior Managers Accounts of organizational Change in Restructured Government Department", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, n° 6, 2008. pp.686-700.

³⁸ BOLTANSKI, L., et CHIAPELLO, E. « Le nouvel esprit du capitalisme », Edition : Paris, Gallimard, 1999.

On la mettra ensuite en relation avec le rôle de « producteur de sens » que jouent consciemment et inconsciemment les responsables managériaux à tous les niveaux de l'organisation³⁹. Ce rôle inclut la façon dont ils gèrent le bouleversement des patterns, inévitablement lié au processus de changement, et dont ils finissent par créer de la « convergence » entre conventions anciennes et nouvelles.

³⁹ ROLEAU, L. « Micro-Practices of Strategic Sense make and Sense giving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day », *Journal of management Studies*, November, vol. 42, n °7, 2005, pp.1413-1441.

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

Section 03 : La conduite et la résistance du changement organisationnel

Notre ère vit des changements qui se succèdent à un rythme jamais atteint auparavant. Nos organisations, de manière générale, doivent relever le défi du changement qui pose des problèmes et mettre en place des méthodes, qui nous permettront de nous ajuster, nous adapter, et de nous transformer. Afin que les entreprises puissent faire face à la résistance au changement, qui est la raison principale d'échec du changement organisationnel, et dans le but de réduire ces résistances, l'une des meilleures pratiques pour ce faire est la conduite de changement, qui vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet

1 . Généralités sur La conduite du changement organisationnel :

La conduite du changement comprend l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour introduire et pérenniser un changement dans une organisation. La conduite du changement est synonyme de pilotage du changement et de gestion de celui-ci. Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement, nous retiendrons les définitions les plus essentielles, à savoir :

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), « la conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions du changement soient utiles et en relation avec l'organisation» aussi « la conduite du changement diagnostic la capacité de l'organisation à changer, déploient des leviers pour favoriser cette capacité...».

Selon les mêmes auteurs : « la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée».

Selon les mêmes auteurs : «la conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet»¹

D'après GILLES (Tenau), la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' over une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires.

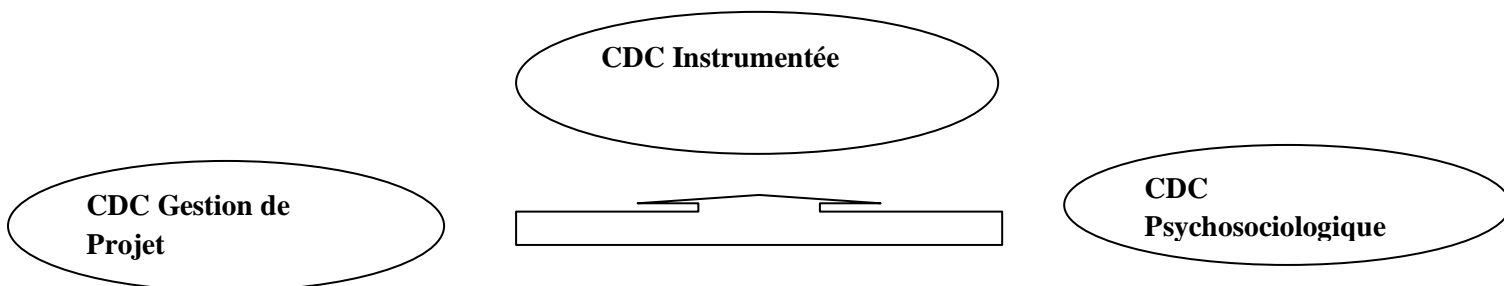
Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible.²

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

2. Les modèles de la conduite du changement organisationnel (C D C):

Dans leur ouvrage, AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel) ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches illustré dans la figure n°02 ci-dessous

Figure N°02 : modèles de conduite du changement



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, conduite de changement : concepts clés, DUNOD, Paris, 2010, P 04

2.1. La conduite du changement « instrumentée » :

La plus connue, permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impact et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques.

2.2. La conduite du changement « psychosociologique » :

Elle est la plus complexe, elle permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petite taille, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

changement et traite plus des facteurs de résistance que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

2.3 . La conduite du changement de « gestion de projet » :

La plus « complète », permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projets font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

❖ Les objectifs de la (CDC) :

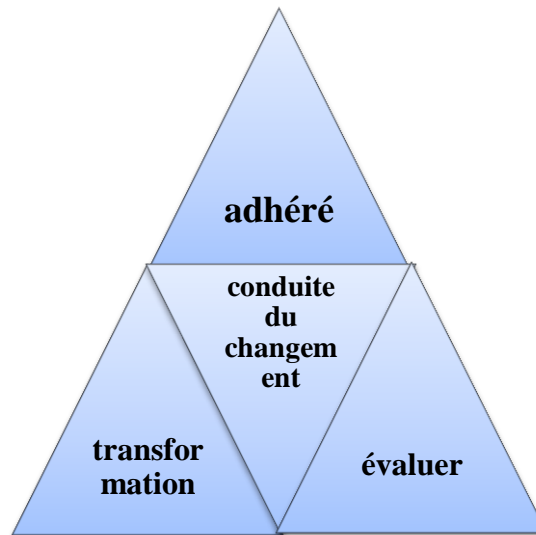
Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet :

Il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projet et de socialisation mais dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de Co-construction. Pour cela il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concertation.

Le deuxième objectif dépendant du premier est celui de la transformation : Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes. Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre. Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligent à se positionner et défendre des positions.

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

Figure N° 03 : Les trois objectifs du changement



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel méthode de conduite de changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage. 3eme édition, Dunod, Paris, 2007, 2010, 2013, P 18.

Le troisième objectif qui est l'évolution : ne sont pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettant en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise; c'est la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.

3. La résistance au changement

En contexte organisationnel, la résistance est synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnel. La résistance des employés au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon Collerette, Delisle et Perron, comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement.»¹ La résistance au changement est plutôt «un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement».² ⁴⁰ Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin, la résistance au changement est «l'attitude individuelle

⁴⁰ 1COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard « Le changement organisationnel : théorie et pratique.» -Québec : éd. Paris, 1997, p.94.

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail». ⁴¹Morin définit les résistances comme « des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives ». ⁴² La résistance au changement est donc une réaction foncièrement négative à l'égard du changement; telle est la conception traditionnelle du terme, associée au changement. La perspective critique voit les résistances comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants. La résistance au changement est alors définie comme le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs. Les conséquences peuvent être néfastes pour l'organisation et gérer ces tensions devient défi pour les managers. ⁴³

4. Les facteurs, et les conséquences de la résistance aux changements :

La résistance au changement est naturelle et tous les êtres normaux résistent au changement. Cette vision laisse voir qu'il n'y a pas de changement sans douleur. Adhérer à cette vision fait en sorte qu'on ne juge pas la nature du changement mais plutôt les individus qui doivent souffrir. De plus, elle ne tient pas compte du fait qu'un employé peut désirer un changement depuis longtemps et simplement ne pas y résister. Des auteurs y ripostent en affirmant que l'absence de résistance est même plus inquiétante que sa présence. D'autres ajoutent que la résistance peut aussi être inconsciente.

4.1. Les facteurs de la résistance au changement :

D. Permartin, classe les facteurs conduisant à la résistance au changement en trois catégories :

⁴¹ 2BAREIL, Céline. « Gérer le volet humain du changement ». - Montréal : Les éditions Transcontinental, 2004, p.66.

⁴² . 3DOLAN, S.L., G. LAMOUREUX, G. et É. GOSSELIN. « Psychologie du travail et des organisations », Montréal, Gaëtan Morin, 1996, p.486.

⁴³ 4MORIN, E. M. « Psychologies au travail », Montréal, Gaëtan Morin, 1996, p.205.

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

- Les facteurs individuels :

Ils relèvent de la personnalité de l'acteur, de l'anxiété qu'il ressent, de la méfiance qu'il développe, des questions inévitables qu'il se pose, de la perte de ses repères et des transactions qu'il réalise dans un contexte de changement.

- Les facteurs structurels et conjoncturels :

A savoir les conditions de travail, le fonctionnement organisationnel (par exemple le degré de bureaucratisation), le climat de l'entreprise et la manière d'introduire le changement.

- Les facteurs collectifs :

De culture tels que (normes, règles, système de valeurs), ou en rapport avec les stratégies syndicales ou autres groupes statutaires, catégoriels, corporatistes.⁴⁴

4.2. Les causes de la résistance au changement

Nous allons aborder les divers facteurs stimulateurs de la résistance au changement, ainsi que les principales conséquences de celle-ci. On peut regrouper les causes de la résistance au changement en quatre groupes :

• Les causes politiques

Un individu peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes Influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause, comme par exemple le cas des forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. La perte de pouvoir et d'influence fait souvent en sorte de créer la résistance chez un individu qui a le plus à perdre. Ces pertes de pouvoir, d'autorité et de ressources Humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, de luttes impitoyables pour conserver le statu quo.⁴⁵

⁴⁴ Daniel Permartin « Réussir le changement-mutation des entreprise et problèmes humains connaissances du problème application- pratique », éd, E S F 1996, p 40

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

• Les causes liées à la méthode de mise en œuvre du changement

Comme l'indique Rondeau, l'orientation, la sensibilisation et l'habilitation sont des conditions à créer au sein de l'organisation pour réussir le changement.⁴⁶ Les auteurs (COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard), ont mis en avant le manque d'informations qui engendre la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité. Ainsi, les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté.⁴⁷

• Les causes liées au système organisationnel

Dès qu'un individu perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter au changement, il résiste.

Selon Hafsi et Demers, ces déterminants regroupent : le contexte, la structure, la culture, le potentiel humain et le leadership. Par exemple, l'individu réagit à la perte des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait, comme les rites, rituels, normes, langage qui est des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établi et de provoquer de la résistance.⁴⁸

• Les causes liées au changement lui-même

Face à des changements des façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique. Entre ce qui existe et ce qui est à venir, il y a une perte de repères, une vision de peur de l'avenir. L'individu résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part des individus qui remettent en cause le changement.⁴⁹

⁴⁶ 2RONDEAU Alain, « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre » collection Racines du Savoir, Montréal, HEC, 2002, P 110.

⁴⁷ 3COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard .Op .cit. . p173

⁴⁸ HAFSI Taib, DEMERS Christiane, « Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations », Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, P 322.

⁴⁹ 2BAREIL Céline. Op.cit. P 09.

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

4. 3. Les conséquences de la résistance au changement :

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

-Les résistances peuvent faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire;

-La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;

-La résistance peut faire en sorte que le changement soit mi- succès ou un échec;

- La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité; Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se durcisse ;

-Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle «gagnant/perdant»;

-Pour sa part, le destinataire «résistant» éprouve du stress;

-IL est moins satisfait et offre un rendement inférieur;

-L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que les accidents de travail;

-Le niveau d'engagement affectif au travail diminue, cela peut mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, pour les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de résistance au changement.⁵⁰

- **Les difficultés du changement :**

Les difficultés sont bien connues et répertoriées par les spécialistes. Elles sont liées à :

- l'ignorance de la réalité et ce qui se passe sur le terrain (défaut technocratique classique) à l'insuffisance de leadership aux manques de communication sur les motifs et les buts ;

- à la résistance au changement des individus ;

⁵⁰ 1HAFSI Taib, DEMERS Christiane. P 322.

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

- à l'excès de charge du travail ;
- à la difficulté pratique de réalisation ;
- à l'absence de management du projet de changement;
- au manque de moyens et aux obstacles juridiques.⁵¹

- **Les obstacles habituels**

Les principaux obstacles aux changements sont :

- La pression pour obtenir des résultats à court terme.
- La résistance du middle-management.
- Le manque de temps.
- Une approche non structurée du changement.
- Le manque de prise de conscience du besoin de changer.
- Le manque de leadership du management.
- Des compétences inadéquates.
- La rigidité du système informatique
- Le manque de vision.
- Le manque d'argent pour les investissements nécessaires

Le problème majeur est en fait celui du temps car la pression pour obtenir des résultats à court terme et le manque coïncident font apparaître clairement qu'il est périlleux de vouloir mener de front plusieurs changements.⁵²

4.4. Les formes de résistance au changement

Carton (Gérard- Dominique) 1997, dans son ouvrage intitulé « éloge du changement », a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente 4 formes

⁵¹ ZBRILMAN Jean, « Les meilleures pratiques de management », 3ème édition, éd d'organisation, paris, 2001, p366.

⁵² 1 Ibid., p366-367

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

principales de résistance : L'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

- **L'inertie**

Consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs,.....

- **L'argumentation**

Est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

- **La révolte**

Survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ..., sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui à priori ne fait pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement était de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

- **Le sabotage :**

Est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.⁵³

⁵³ 8 CARTON Gérard- Dominique, *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Anact, Paris, 1997.

Chapitre I : Le changement organisationnel : éléments théorique et conceptuels

Conclusion :

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

Le changement est avant tout une affaire d'individus. Appréhender le changement en se plaçant au niveau des acteurs organisationnels nous paraît ainsi essentiels puisque ceux-ci vont influencer sa mise en œuvre à travers leur manière de percevoir et d'agir.

Pour réussir le changement organisationnel, toute entreprise doit suivre une méthodologie qui est la conduite vers un nouveau système managérial, Ceci pour être concurrentiel sur le marché. Autrement dit, la pérennité de l'organisation dépend de sa manière de conduire le changement et son expertise. Dans ce cas, savoir gérer le changement efficacement devient une nécessité dont plusieurs leviers incontournables sont appliqués pour assurer sa stabilité.

La résistance au changement est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée. Quand les changements touchent les travailleurs (leurs habitudes de faire) ou bien la structure organisationnelle la principale réaction est la résistance.

Chapitre II :
Le développement des
compétences dans
l'organisation

Introduction :

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des compétences et de leurs enjeux stratégiques à la fin des années 1980. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques des ressources humaines. Les changements technologiques, les besoins grandissants et changeants

Lié aux emplois ainsi qu'un contexte économique compétitif ne sont quelques raisons qui viennent appuyer le besoin d'investir dans la formation et le développement des compétences de ses employés et gestionnaires.

La formation vise d'avantage l'acquisition ou l'amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel, le développement des compétences vise plutôt l'évolution professionnelle, permettant ainsi de rependre aux besoins ou future de l'entreprise et de l'individu.

Ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines. L'entreprise doit se concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources internes, en fonctions de sa stratégie, ses valeurs, ses évolutions et de ses mutations Technologiques.

L'objet de ce deuxième chapitre c'est de présenter la notion compétences, le développement des compétences (la formation) et en dernier la GPEC.

Section 1 : La compétence

L'étude des compétences est une notion récente. Cette section va nous permettre de découvrir le concept « compétences » dans l'organisation. Mais avant d'aborder la notion de compétence on doit parler de la fonction ressources humaines

1. La notion de gestion des ressources humaines (GRH)

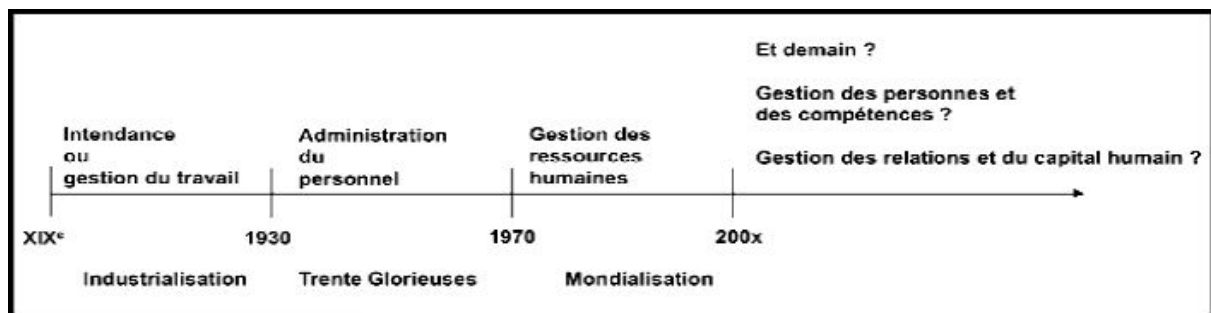
Longtemps, on a considéré que la manière la plus efficace de gérer son organisation se traduit par l'importance du facteur humain dans les organisations.

1.1. L'historique de la GRH

Avec l'apparition des premières théories relatives à la GRH à savoir l'école classique, l'école des relations humaines, et l'école moderne ont permis de souligner les grandes lignes de la GRH d'où le remplacement de la « gestion du personnel » par « gestion des ressources humaines ».⁵⁴

La figure N°04 ci-dessous est un bref résumé de l'historique de la GRH.

Figure N° 04 : émergence de la GRH



Source : BELGHANAMI W.N. mémoire de magister en management

La fonction RH est passée par quatre phases :

- ✓ **Phase de gestation** : de la fin du XIXe siècle (vers les années 1880) à la première guerre mondiale (1914) ;
- ✓ **Emergence de la fonction Personnel**, de la première guerre mondiale (1914) à (1960) ;
- ✓ **L'essor de la fonction personnel** durant les trente glorieuses (de 1945 à 1975) et même jusqu'aux années 1980 ;

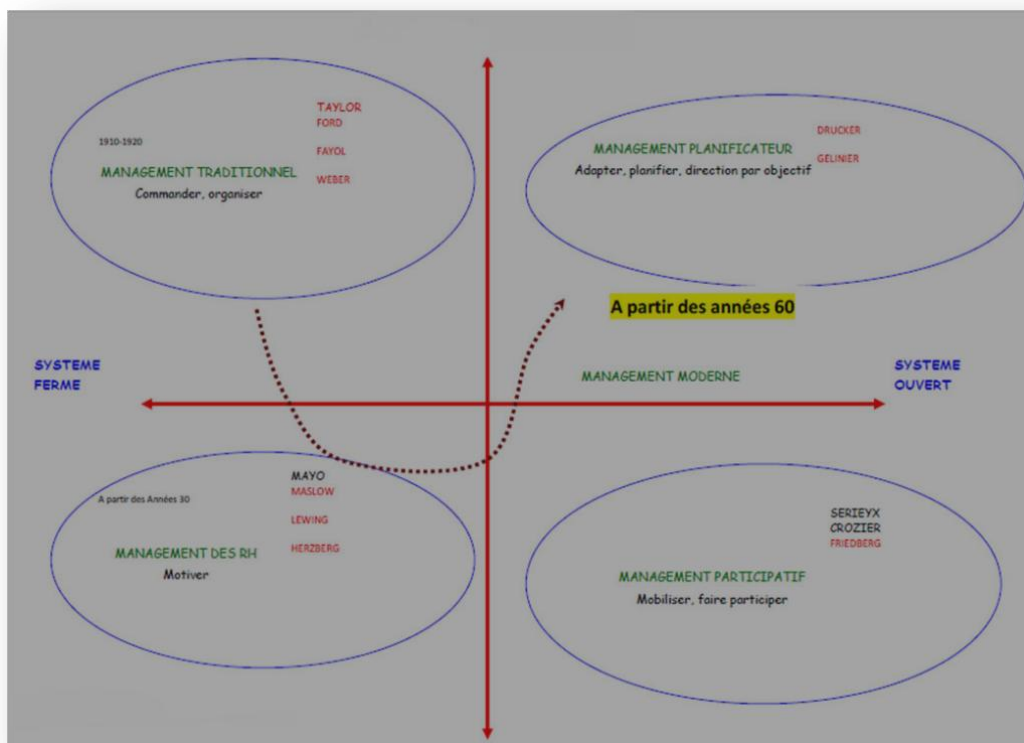
⁵⁴ BELGHANAMI W.N., « la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de magister en management, université d'Oran, 2013/2014, P31.

✓ **Une reconnaissance accrue de la fonction**, depuis 1980, la GRH se structure autour de quatre modèles⁵⁵ :

- Le premier modèle renvoie à l'organisation taylorienne qui considérait le personnel comme un facteur de production à optimiser et un coût à minimiser ;
- Le deuxième modèle correspond à celui développé par le courant des relations humaines. On commence à considérer les acteurs de l'entreprise comme une ressource différente des ressources matérielles. Il est nécessaire de tenir compte des besoins de l'individu ;
- Le troisième modèle considère le personnel comme une ressource de l'entreprise. C'est une gestion des ressources humaines qui permet de donner aux acteurs une place centrale dans l'organisation ;
- Le quatrième modèle englobe la compréhension des comportements des acteurs dans les entreprises.

Le degré de cohérence sur l'historique de la GRH et les différentes théories qui l'accompagnent son évolution sont résumées dans la figure suivante. Il est important de noter que le domaine d'étude de gestion n'est pas précédé de son développement, mais l'a suivi

Figure N°05: l'évolution de la GRH



Source : BELGHANAMI W.N., « la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de magister en management, université d'Oran, 2013/2014, P32

⁵⁵ DUPUICH-RABASSE F., « gestion des compétences et Knowledge Management », Ed Liaisons, 2002.

1.2. Définition de la GRH :

La gestion de ressource humaine (GRH) est définie comme étant « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources correspondant à ses besoins en quantité et en qualité »⁵⁶ Selon P. ROUSSEL « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dont les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le Développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Clermont Barnabé, quant à lui, définit la GRH comme étant « un système qui planifie, coordonne et contrôle un réseau interdépendant de processus spécifiques qui forment avec ses intrants et ses extrants un système ouvert grâce à un environnement dynamique »⁵⁷

Nous pouvons dire à travers ces définitions que la GRH est une discipline ou un système qui contient différentes activités, La gestion efficace de ces dernières permet à l'organisation d'avoir la pertinence de ses ressources humaines. Elle s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de l'organisation qui définit les objectifs et les moyens (notamment humains) qui devront être réalisés pour atteindre les objectifs fixés. Le fonctionnement de la firme.

⁵⁶ CADINI LOIC , GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique « gestion des ressources humaines »

⁵⁷ Achouch Mohamed , KABYL KAMELET MANADI Fatiha « conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement »

2. La compétence , un concept aux multiples facettes :

Une compétence est conçue comme un réseau intégré et fonctionnel constitué de composantes cognitives, affectives, sociales, sensorimotrices, susceptible d'être mobilisé en actions finalisées face à une famille de situations

2.1. Naissance du concept compétence :

Pour VAN BEIRENDOCNK⁵⁸, ce n'est pas évident de dater précisément la naissance de la notion compétence :

Dans l'organisation taylorienne, il est inutile de parler de compétence. Il suffit, en fait d'organiser le travail et de déterminer le rôle qu'on attendait des hommes. Les gestes attendus sont alors analysés minutieusement ; ils sont prescrits avec autant de détails. Le seul questionnement qui reste est donc de vérifier que les hommes sont bien capables de faire ce qu'on attendait d'eux, c'est-à-dire la conformité à ce qui a été prescrit ; et surtout aucune initiative perturbant le système.

Parler de la compétence à cette époque est donc hors sujet. Ce n'est pas évident de dater précisément la naissance du concept compétence , mais , en général , nous admettons que c'est durant les années soixante-dix dans le contexte américain et plus tard en Europe que cette notion a vu le jour dans un cadre de concurrence actionnée , générée par la globalisation .

Durant l'industrialisation, la production de masse et la spécialisation ont déterminés le succès des organisations en particulier et de l'économie en Général. Mais l'aspect des marchés internationaux a considérablement changé, suite à l'avènement de nouveaux marchés au Japon, dans le sud-est de l'Asie, en Afrique et en Inde. Les organisations américaines et européennes bien établies ont été confrontées à une concurrence rude, ce qui les a poussées à chercher de nouvelles techniques et méthodes pour conserver ou renforcer leurs avantages concurrentiels. Elles ont accordées une très grande importance à l'aspect humain, en cherchant des méthodes de travail plus flexibles. Elles se sont alors intéressées de plus près aux compétences d'individu et celles du groupe, sachant que c'est avec ces dernières qu'elles feront la différence.

Cependant, il faut attendre le travail de PRAHALAD et HAMEL (1990) pour parler d'une notion de compétence étendue du domaine de compétences individuelles à celui de compétences organisationnelles, en l'occurrence la compétence distinctive. En effet, ils ont suggérés que les organisations ont

⁵⁸ LOU VAN BEIRENBONCK , « Management des compétences »

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

certaines compétences qui forment la base de leur avantage compétitif, d'où le terme de compétences distinctives ou compétences de bases.

C'est ainsi que la notion de compétences s'est développée au fil du temps pour acquérir la signification qu'elle a aujourd'hui.

2.2. 1. Définition de la compétence :

Depuis quelques années déjà, la notion de compétence a investi le champ de management des ressources humaines sans pour autant qu'il y ait unanimité sur sa signification. La classification de ce concept s'impose, car il est désigné par un mot poly-sémantique aux définitions multiples, selon l'usage que l'on veut faire.

En effet, la notion de compétence a de nombreuses et plusieurs acceptations, nous retiendrons celle de MEDEF, ex CNPE, qui a donné l, lors des journées internationales de la formation à Deauville, en octobre 1998 « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissance, savoir –faire , expérience et comportements , s'exerçant dans un contexte précis . Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valide. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »⁵⁹

Cette définition possède un mérite considérable, elle indique bien que la compétence est celle d'un individu et non la qualification d'un emploi, elle émerge et se manifeste lors de sa mise en œuvre dans une situation professionnelle. Il est clair que c'est à l'entreprise qu'appartient le rôle de la repérer, de la valider et de la faire développer.

De son côté, Philippe Zarafian définit cette notion comme suit : « La compétence est la prise de l'initiative et de la responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquels il est confronté »⁶⁰

La compétence reçoit des définitions multiples qui dépendent de l'usage que l'on veut en faire. La compétence peut concerner l'individu aussi bien que l'organisation on parle alors de « compétence individuelle » et de « compétence organisationnelle ».

Figure N°0 6: les compétences : interface entre individus et organisation.

⁵⁹ CNPE ? journées internationales de Deauville

⁶⁰ PHILLIPE ZARAFIAN , « Objectif compétence , éditions liaisons » , 2001 P.25

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

Individus :

Savoir, savoir-faire,
Savoir-être, potentiel
intellectuel et personnel
(« SFEP »)

Compétences potentielles

Organisation :

Structures,
Rôle
Activités

*Capacité à mettre
en œuvre les compétences*

Compétences
=
Capacité à agir

Source : HELD D. et RISS J-M.

3. La structure de la compétence :

La compétence est une construction dynamique qui se compose de :

- Savoir-faire opérationnels et démontrés, c'est-à-dire les savoirs exploités en milieux professionnels et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi;
- Connaissances théorique, connaissances empiriques et connaissances procédurales.

Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales. Cette structure de la compétence est particulièrement intéressante car elle est directement opérationnelle dans les administrations :

- Grace aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations;
- Les connaissances, notamment, permettent d'évaluer le potentiel d'apprentissage d'un individu;
- Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour la gestion des carrières et la reconversion.⁶¹

4. L'évaluation des compétences:

L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous-systèmes, afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés. L'étape de l'évaluation des compétences est cruciale et doit être préparée et conduite avec attention et

⁶¹ 2 PHILIPPE ERAY, OP.CIT, p.21.

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

rigueur, et permet à l'organisation une réussite qui l'aidera à déterminer les modifications nécessaires. Trois domaines doivent être évalués : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert des compétences.

1.4.1. La conformité de la prestation formation réalisée:

Pour cette évaluation, il convient d'évaluer la formation de manière continue et en temps réel, et cela pour pouvoir prévenir les dérapages budgétaires, l'allongement du temps de formation, et l'absentéisme des formés.

1.4.2. La qualité pédagogique de la formation mise en place:

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il s'agit d'évaluer la qualité de l'ensemble de la prestation et non pas uniquement celle des formateurs.

1.4.3. Le transfert des compétences :

L'analyse du besoin qui a permis d'identifier les compétences à acquérir, et vérifier que celles-ci sont bien mises en œuvre sur le lieu de travail. Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont: -Mesurer les résultats obtenus pour les comparer aux objectifs fixés. - Adapter le personnel à sa fonction.

Section 02 : le développement des compétences :

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation nous assistants depuis quelque années à de grands changements dans les besoins en formation parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement «la formation tout au long de la vie» qui constitue le plus grand défi

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

1. Définition du développement des compétences

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus, son expression et sa «véhiculisation» au plan politique (au niveau de la direction générale). Ceci peut être réalisé par des choix quant à la place qu'on entend accorder à la

Formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations azimuts qui répondent à des soucis de contribution à la création de valeur.

L'importance de la navigation professionnelle au sein de l'organisation c'est développer l'esprit. Le développement des compétences représente d'importants enjeux pour l'ensemble des professionnels, mais aussi pour les personnes sans emploi qui souhaitent élargir leur champ d'opportunités. Il est également stratégique pour les entreprises et les organisations qui cherchent à capitaliser sur leur savoir interne et à optimiser leur performance globale. Selon GUY LEBOTERF .Il y a de plus en plus d'organisation qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.⁶²

2. Les organisations et le développement des compétences :

Les organisations qu'elles soient formatrices, apprenantes ou qualifiantes renvoient toutes à la même idée : celle des organisations qui favorisent les apprentissages et le développement des compétences.

2.1. L'organisation apprenante et l'apprentissage organisationnel :

⁶² BOTERF Guy, op. Cit, Paris, 2004, p.56.

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

Des chercheurs ont pu montrer que les individus ne sont pas les seuls à apprendre, les organisations acquerraient aussi de la connaissance, un savoir collectif, voire un ensemble de valeurs qui vont jouer un rôle déterminant dans leur fonctionnement.

L'organisation devient ici le sujet de l'apprendre et non l'individu. Les sciences de gestion assimilent l'organisation à un être vivant qui peut apprendre. La distinction qu'opèrent PELLETIER G. et SOLAR C. entre organisation apprenante et apprentissage organisationnel est : « le premier terme décrit surtout les conditions propices à l'existence d'une ouverture organisationnel à l'apprentissage alors que le second réfère davantage aux apprentissages effectivement réalisés par l'organisation. L'un traite du processus d'apprentissage, l'autre du résultat de l'apprentissage. L'un comme l'autre sont pluriels, diversifiés et associés à un contexte donné »⁶³.

L'apprentissage de nouvelles manières de faire et de nouvelles règles est un changement organisationnel, le processus d'apprentissage organisationnel se met en place lors d'un changement de structures ou de compétences, il accompagne les différentes phases du processus de changement, il s'appuie sur l'expérience indirecte collective et se nourrit d'une vision future. Pour BERNOUX. Ph. et LIVIAN. Y. F.⁶⁴ L'entreprise tout entière est un lieu d'apprentissage organisationnel. Elle se définit par l'apprentissage qu'elle met en œuvre et les routines qu'elle met en utilisation. L'apprentissage permet d'accumuler de l'expérience et de consolider les modèles d'interaction qui constituent les dissolutions éprouvées aux problèmes rencontrés par l'entreprise. L'idée de l'apprentissage organisationnel correspond à la prise en compte de l'importance cruciale, à un moment où les marchés et les technologies sont présentés comme très évolutifs, d'une capacité à construire et à concevoir des compétences collectives. Lors de leur étude d'un changement organisationnel mené par SHELL. GUILHON. A. et TREPO. G., (2001) constatent que la réussite d'un apprentissage organisationnel futur dépend du développement des capacités collectives. En effet, il ne suffit pas de distinguer les conditions de réussite d'un apprentissage organisationnel mais d'identifier ses conséquences sur le développement des compétences collectives. Dans ce cadre d'analyse, ces auteurs distinguent l'apprentissage organisationnel transformateur de

⁶³ PELLETIER Guy et SOLAR Claudie, « l'organisation apprenante: émergence d'un nouveau modèle de gestion de l'apprentissage» in « Apprendre autrement aujourd'hui? », www.desette.free.fr, consulté en mai 2023, p4

⁶⁴ BERNOUX. P et LIVIAN. Y-F. « L'entreprise est-elle toujours une institution ? », Sociologie du Travail, 1999 p179-194

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

l'apprentissage reproducteur. L'apprentissage transformateur, considéré comme processus de développement concerté et régulier des compétences collectives créant des changements organisationnels de structures et de compétences plus ou moins révolutionnaires, est appréhendé au niveau global de l'organisation. Alors que l'apprentissage reproducteur est un processus de renouvellement des compétences collectives, visant à maintenir la cohérence de l'organisation avec son environnement et engendre des changements de faible envergure. De ce fait, est-il possible d'assimiler l'apprentissage transformateur au changement radical et l'apprentissage reproducteur au changement évolutif ?

2. 2 . L'organisation qualifiante :

C'est Philippe ZARIFIAN qui fut l'un des premiers à repérer les principes structurants de l'organisation qualifiante à l'occasion d'une recherche menée au sein du groupe BSN (devenu Danone) au début des années 1990. La paternité du terme revient à Antoine RIBOUD PDG de ce même groupe. Pour A. RIBOUD, cette organisation qualifiante est « flexible, ouverte à l'autocontrôle et à la décentralisation des responsabilités, dépourvue de barrières hiérarchiques ou de cloisonnements entre ateliers ou services différents, propice à la mobilité des salariés, fondée sur la polyvalence et perfectible en permanence en fonction des niveaux de formation atteints »⁶⁵.

De nombreux travaux sur la question des organisations qualifiantes suivirent le rapport « Riboud » notamment ceux de ZARIFIAN qui n'a pas hésité à en faire une matrice d'un nouveau modèle posé comme alternative au taylorisme. La notion d'organisation qualifiante s'affirme ainsi comme une sorte d'organisation cible qui permettrait, pour MAROY Ch. « de faire de l'organisation le lieu de production de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, de leur appropriation reconnue par les salariés, tout en assurant l'adaptation de l'entreprise aux données changeantes du contexte »⁶⁶. Sur ce point on remarque peu de différence avec l'organisation apprenante ! Cette expression sera abondamment reprise par les consultants. Rien d'étonnant à cela dans une période où l'on ne cesse d'affirmer que la compétitivité des entreprises repose sur la capacité des hommes à apprendre : le premier attribut de l'organisation

⁶⁵ RIBOUD A. « modernisation, mode d'emploi », Ed Christian Bourgois, Paris, 1987 P105

⁶⁶ MAROY Ch. in GRIMAND Amaury in « l'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle » in Revue Française de Gestion n0 32, juillet-août 1999, P109.

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

qualifiante étant précisément l'apprentissage permanent de ses membres. Sur le plan économique les organisations se doivent d'être évolutives et transformables

explique ZARIFIAN parce que « le contexte économique est extrêmement instable, extrêmement mouvant, extrêmement incertain et on ne sait pas si cela durera ou pas –et que –les évolutions techniques, économiques et organisationnelles font évoluer les contenus des emplois »⁶⁷ et donc les besoins en compétences. Il s'agit de s'adapter en permanence à ces évolutions en misant sur le développement des compétences des hommes et des organisations afin de ne pas générer exclusion économique et exclusion sociale.

Ces organisations se caractérisent par le développement du travail collectif dans les équipes, une diminution des niveaux hiérarchiques, l'émergence des notions de « responsabilisation » et « d'autonomie », la décentralisation de l'analyse, de la prise de décision, du choix et de l'action, etc.

2.3. Le rôle de l'organisation du travail :

La liaison entre organisation du travail et développement des compétences

S'exprime à travers différentes notions telles que celles d'organisation qualifiantes, d'organisations apprenantes, de Knowledge management pour ne citer que les principaux. Ces notions renvoient toutes à la même idée : l'organisation du travail peut conduire le travail à être formateur et les individus à apprendre. En amont de ces notions retenons que l'organisation du travail a un rôle primordial à jouer dans les processus de développement des compétences. En définissant les processus de travail, les rôles et les missions de chacun, le périmètre des emplois, la constitution des équipes, les relations entre les équipes voire les services ou les différentes entités de l'entreprise, dans la manière de définir les objectifs et les moyens de les atteindre, etc. elle profile la question de développement des compétences. Par exemple, en donnant l'occasion de conduire des activités différentes de celles que l'on conduit habituellement, de se confronter à autre chose ou en donnant l'occasion aux équipes de travailler côte à côte, en améliore les relations de travail, les coopérations et les collaborations, on offre des occasions d'apprentissages, on permet aux compétences de s'enrichir et de s'élargir.

La manière dont on découpe le travail et dont on fixe les objectifs n'est pas sans Conséquences sur le développement des compétences. Permettre d'autres expériences, d'autres relations, d'autres circonstances professionnelles, d'autre parcours, d'autres périmètres est porteur de développement.

⁶⁷ ZARIFIAN Ph. in « Du travail formateur aux organisations qualifiantes », Actualité de la formation permanente n°133, 1994, p12

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

On peut penser également que les collègues ont un rôle à jouer notamment autour des échanges quasi quotidiens du « comment faire » ou tout simplement des « trucs et astuces ». On parle souvent de formations informelles et croisées fondées sur l'échange, le troc et le partage, voire l'entraide. L'organisation du travail a, ici encore, son rôle à jouer en rendant possible ces échanges.

3. Le processus de développement des compétences :

Aujourd'hui la question de développement de compétences est cruciale pour qu'une organisation maintienne son élan par rapport aux concurrents, aussi pour suivre la dynamique des changements qu'ils soient en externe qu'en interne.

La gestion du développement des compétences se fait en plusieurs étapes et requiert des caractéristiques ou des compétences précises afin de pouvoir établir le plan de développement des compétences.

La procédure que nous allons présenter a été mise en place par l'Office des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA).⁶⁸

❖ Identifier les besoins et priorités de développement des compétences :

Nous pouvons citer la procédure suivante :

- ✓ Procéder à un recensement des besoins ;
- ✓ Préciser l'écart (les écarts) de performance entre la performance actuelle et la performance voulue ;
- ✓ Valider si l'écart ou les écarts identifiés sont attribuables à une ou des lacunes de compétence ;
- ✓ Faciliter l'établissement des priorités en considérant notamment les attentes, les objectifs et les enjeux organisationnels.

Donc, les principales compétences personnelles sollicitées:

- Démontrer un esprit d'analyse ;
- Réfléchir en terme stratégique ;
- Faire preuve de jugement

❖ Elaborer un plan de développement des compétences :

Cette étape consiste à :

- ✓ Formuler des objectifs de développement des compétences en fonction des priorités retenues ;
- ✓ Identifier la (ou les) stratégies d'apprentissage en considérant notamment la nature du (ou des) besoins, le contexte organisationnel et les moyens disponibles ;

⁶⁸ Guide des compétences des CRHA-CRIA, mars 2013.

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

- ✓ Recommander un plan de développement des compétences comprenant un budget, des indicateurs et un échéancier ;
- ✓ Déterminer l'opportunité de développer ou d'acquérir les contenus et autres moyens requis.

Les compétences sollicitées :

- Faire preuve de leadership ;
 - Réfléchir en termes stratégiques ;
 - Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle.
- ❖ **Concevoir une activité/un programme de développement des compétences :**
- ✓ Déterminer des objectifs et la séquence d'apprentissage ;
 - ✓ Identifier des critères et concevoir les outils d'évaluation des apprentissages ;
 - ✓ Concevoir des stratégies et des activités d'apprentissage et le matériel didactique ;
 - ✓ Valider et expérimenter le programme ;
 - ✓ Réviser ou mettre à jour le programme.

Principales compétences personnelles requises :

- Démontrer un esprit de synthèse ;
 - Faire preuve de créativité ;
 - Rédiger d'une manière claire et concise.
- ❖ **Sélectionner une activité/ un programme de développement des compétences :**
- ✓ Identifier des fournisseurs potentiels ;
 - ✓ Préparer un appel d'offres/un cahier des charges ;
 - ✓ Evaluer les offres de services de fonctions de critères établis ;
 - ✓ Négocier une entente/un contrat de services.

Les principales compétences sollicitées :

- Négocier ;
- Faire preuve de jugement ;
- Prendre des décisions.

❖ Coordonner le déploiement des activités/des programmes de

Développement des compétences :

- ✓ Elaborer un calendrier des programmes et activités de développement des compétences ;

Etablir une stratégie de communication des programmes et activités de Développement des compétences ;

- ✓ Voir à l'organisation physique et matérielle des programmes et activités de développement des compétences ;
- ✓ Gérer les inscriptions.

Les compétences sollicitées :

- Manifester de la rigueur et un souci du détail ;
- Démontrer un sens de l'organisation ;
- Résoudre des problèmes.
- Faciliter le transfert des connaissances

❖ Faciliter le transfert des connaissances dans le milieu de travail :

- ✓ Sensibiliser les gestionnaires à l'importance du transfert des apprentissages ;
- ✓ Proposer et mettre en place des pratiques en vue de favoriser le transfert des apprentissages, et ce, avant, pendant, et après l'activité.

Les principales compétences sollicitées :

- Persuader ;
- Résoudre des problèmes ;
- Faire preuve de créativité

❖ Evaluer la gestion du développement des compétences :

- ✓ S'appuyer sur les critères et les indicateurs établis, notamment :
 - La satisfaction des participants ;

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

- Les apprentissages réalisés ;
 - Le transfert des apprentissages en milieu de travail ;
 - Les impacts organisationnels ;
 - La conformité aux politiques et aux procédures en vigueur ;
 - L'efficacité des processus de développement des compétences
- ✓ Analyser les pratiques ;
 - ✓ Dresser un bilan ;
 - ✓ Formuler les recommandations.

Les compétences sollicitées :

- Réfléchir en terme stratégiques ;
- Démontrer un esprit de synthèse ;
- Faire preuve de leadership.

La formation comme source de développement des compétences :

Dans ce premier point nous allons étudier le concept formation et voir comment la formation est un facteur essentiel dans le développement des compétences

4.1. La formation enjeu d'actualité

Dès les débuts de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu du travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre, s'est trouvée considérablement augmentée depuis ce temps. On peut affirmer que la qualité du savoir et du savoir -faire d'un individu s'accroît à un rythme élevé d'une année à un autre, ce qui nécessite plus que jamais le recours à La formation dans le milieu organisationnel, afin de répondre adéquatement au marché du travail.

A présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui qui permet aux salariés de diversifier leurs compétences afin de faire face à l'évolution technologique, qui ne cesse d'affecter tout les emplois et qui n'épargne aucune catégorie professionnelle, ni aucun niveau de scolarité. La formation n'est effectivement pas qu'un atout pour les cadres et les

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

professionnels, mais elle est essentielle aussi pour les salariés de la base dans la structure hiérarchique de l'organisation.⁶⁹

Enfin, se former, c'est d'abord pouvoir évoluer, cette évolution ne concerne pas uniquement l'organisation mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités, ce qui importe aujourd'hui et à l'avenir, c'est de posséder une main d'œuvre flexible et adaptable. Il faudrait donc commencer à miser sur la qualité de la formation générale de base qui permettra l'adaptation aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure que ceux ci se manifesteront, il faudrait également mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi. Les entreprises d'aujourd'hui sont appelées à plus d'adaptation face aux nouvelles données de leur environnement et les exigences de leurs ressources humaines. Pour cela, chaque organisation fait toujours appel à des programmes de formation dans le but de développer les compétences, voir actualiser les connaissances de ses salariés pour une bonne adaptation. La formation est un agent d'adaptation et d'actualisation face aux multiples variations de l'environnement. Elle est considérée comme une préoccupation par les différents responsables de la GRH.

4.2. Définition de la formation :

Selon Cohen : « la formation constitue un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnels aux évolutions des conditions d'exercice de leurs activités professionnelles. »⁷⁰

La formation ainsi définie, désigne des procédures permettant d'améliorer les compétences des salariés compte tenu des différentes évolutions, et ce dans le but de les adapter aux nouveaux contextes professionnels. Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti , Alis et Chevalier définissent la formation continue comme : « 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 habilités et leurs capacités morales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs

⁶⁹ MEKSEM Amine, La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), mémoire de magistère, en management des entreprises, UMMTO, p24-25.

⁷⁰ ELIE COHEN « Dictionnaire de gestion », Casbah edition E, Alger, 1998, p. 157

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

personnels ou sociaux pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles ou futures». ⁷¹

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux Entreprises d'accroître les compétences, les métiers et la productivité de leurs mains d'œuvre tout en améliorant la qualité de leurs produits et services. C'est une activité de valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever. La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées.

Donc nous pouvons considérer la formation professionnelle continue comme un ensemble de dispositifs misent a la disposition des salariés qui l'aident à l'intégration dans leurs postes et au perfectionnement dans le travail.

La Formation signifie l'adaptation aux transformations dont elle désigne un ensemble d'action de développement qui permet à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs compétences et performances.

Selon P.CANDAU : « la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail». ⁷²

Selon PERETTI: « par la Formation professionnelle, on désigne Habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement». ⁷³

Selon ARDOUIN:« la Formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, car elle inscrit l'action de formation dans un contrat entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif... ». ⁷⁴

4.3. Objectifs de la formation :

⁷¹ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER « La gestion des ressourceshumaine », 2ème édition, De boeck, PARIS, 2004, p 336.

⁷² P.CANDAU «audit social: méthodes et techniques pour un management efficace» Edition Vuibert,1897, p.333

⁷³ ANDRE DE PERETTI «organiser des formation» , Edition hachette , paris , 1991 p28

⁷⁴ THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser,concevoir, évaluer. » 2ème édition, Dunod, 2006, P10

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

La formation n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ces connaissances. La politique de formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise.

4.3.1. Objectifs de la formation en faveur du salarié

En générale, la formation favorise l'adaptation du salarié aux nouvelles exigences de son poste de travail. Pour les nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement. Elle peut s'affecter pendant la période d'essai.

La formation au poste de travail est en générale assurée par la hiérarchie. Certaines entreprises organisent des formations communes pour tous les nouveaux salariés, dans le domaine de la communication ou du produit.

Le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de Base indispensables pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celles requises précédemment. La formation est aussi un facilitateur d'échanges d'expériences entre es salariés occupant des fonctions différentes au sein de la même organisation (relations verticales et horizontales).⁷⁵

4.3.2. Objectifs de la formation pour l'entreprise :

Le souci majeur de tout entrepreneur est de tout mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'action s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Toutefois, les experts reconnaissent que les premières formations citées constituent un atout fondamental pour l'organisation. Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour le maintien et la consolidation des savoirs des personnes à leurs postes de travail occupées. Ce besoin de formation est identifié lors des entretiens de performances ou des entretiens de formation.⁷⁶

L'acquisition de nouvelles connaissances peut provenir des orientations définies par la direction générale. Lorsque le plan de développement identifie le potentiel d'une personne pour occuper de nouvelles fonctions, des actions de formations sont à envisager. Ces formations sont les conséquences du plan de gestion prévisionnel des emplois. La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun (lancement d'un projet

⁷⁵ J.BUNETAUX, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4eédition, Yaoundé, 2007, p.100.

⁷⁶ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER « La gestion des ressources humaine », .P337

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

d'entreprise). Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différents niveaux hiérarchiques et peut ainsi l'entreprise pourra affronter les différentes sources de conflits. La formation demeure une réponse à des besoins spécifiques⁷⁷. Il s'agit ici des formations non directement liées au contenu du travail comme celles qui concernent le domaine de l'hygiène, la sécurité et des conditions de travail. La formation est l'une des conditions d'amélioration de la qualité de travail en contribuant à une meilleure circulation des informations inter-unité. Elle s'impose lors de l'acquisition de nouveaux équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de productions.

On remarque aussi sa contribution à améliorer l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à combler un retard de leur niveau générale et leurs permet une certaine polyvalence. La formation des collaborateurs de l'entreprise est une fonction partagée entre l'entreprise et les managers. Il s'agit de veiller au développement de pratiques cohérentes entre les différentes unités et à la convergence des actions vis-à-vis des buts de l'organisation en tenant compte des systèmes de valeurs associés à l'entreprise qui peuvent influencer le contenu et les rôles des différents acteurs.

4.4 .Les types de Formation :

Cinq types peuvent être retenus :

4 .4.1. Le perfectionnement professionnel :

« Est entendue par perfectionnement professionnel toute action de formation visent à une adaptation permanente du travailleur à son post de travail compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités des travailleur». ⁷⁸ On trouve alors que le perfectionnement professionnel suit le changement et l'évolution technologique, pour faire adapter en permanence les travailleurs d'une organisation à ces changements, dans le bute l'amélioration de leurs capacités.

4.4.2. La formation « gestion prévisionnelle du personnel » :

⁷⁷ Thierry TEBOUL, Élodie LOMBARDO, Les clés dd développement des compétences d'entreprise, enjeux et mise en œuvre, guide pratique d'Afdas, p 5.

⁷⁸ DARBELET, Michel et autres. « Notion fondamentales de gestion d'entreprise», éd Foucher, paris, 1998, p,21

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

Pour ce type de formation, le pilotage doit être assuré soit par un groupe de pilote comportant le Responsable Emploi de l'entreprise, soit par le Responsable Formation-Emploi, si cette fonction existe, enfin par un Directeur des Ressources Humaines. En effet, une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : Formation et Emploi. Une information dans l'entreprise sera assurée. Elle fournira aux éventuels candidats des données sur les effectifs, les contenus des métiers, les compétences requises et les moyens d'acquisition de ces compétences. Les personnes volontaires pour occuper les nouveaux postes se feront connaître, leurs aptitudes seront alors contrôlées au sein d'une cellule d'orientation qui apportera conseil et assistance auprès de chacun, dans la construction de son projet personnel d'évolution. Les personnes occupant les postes «à risque» (c'est-à-dire susceptible d'être supprimés à brève échéance) seront, quant à elles, systématiquement rencontrées par la cellule d'orientation qui leur apportera le même type de soutien. Les cahiers des charges des formations à mettre en place sont construits par des équipes comportant un formateur, quelques représentants de la hiérarchie concernée et un ou plusieurs spécialistes des méthodes. Les formations ou les parcours individualisés de formation mis en place sont généralement longs. L'élément moteur essentiel de ce type de formation est un projet du formé. Un développement de l'autonomie est indispensable au bon fonctionnement du système la régulation est généralement assurée par un responsable d'action, cadre de la société, membre ou non de l'unité formation. Le suivi des réalisations ressemble à celui de la formation« adaptation ».

Ce type de formation est celui qui s'écarte le plus du « schéma moyen» de la fonction formation dans les entreprises. Au niveau structure, il est d'ailleurs possible d'envisager son rattachement au Responsable Emploi plutôt qu'au Responsable Formation.

4.4.3. Le recyclage :

« Toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son post de travail dont les taches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification».⁷⁹

Par cette définition, le recyclage, c'est de faire adapter un travailleur à des nouvelles tâches, pour un nouveau poste qu'il occupera.

⁷⁹ YAHYAOUÏ. Abderrahmane, « législation et réglementation du travail », édition palais du livre, Alger, 1997, p, 19

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

4.4.4 La formation continue :

Visée à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise, accroître la maîtrise du travail pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques pour qu'elle suive la progression de son travail.⁸⁰ La formation continue, suit les changements dans le monde de travail, elle essaye d'adapter le salarié dans chaque entreprise à ce changement.

4.4.5. La formation sur le tas (site) :

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même « l'atelier ou le bureau est considéré comme lieu d'apprentissage, les personnes concernées par la formation observent les pratiques des autres qu'ont pour mission de rectifier les erreurs et de montrer les bonnes opérations à effectuer ».⁸¹

La formation sur le tas, s'exerce sur le poste de travail dont il occupe le travailleur à former, et qui se fait par l'observation de la pratique des autres travailleurs, ou par l'apprentissage d'un travailleur déjà formé toujours sur le poste de travailleur à former. Ce qui signifie que, la formation est assurée par l'un des travailleurs de l'entreprise (un collègue, un travailleur ancien, un chef des travailleurs dans un service...etc.) et cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupée pour le travailleur à former, parce que selon LOIC.C : « les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateurs et à transmettre leurs connaissances et leurs savoir faire aux collaborateurs de l'entreprise ».⁸²

5. Les différents modes de Formation :

Les formations peuvent soit être données en externe par d'autres sociétés, soit être mises en place par l'entreprise, soit se suivre via internet. On parle alors d'e-Learning.

5.1. La formation interne :

Quand il s'agit de former ses salariés, une entreprise a deux options :

La formation externe par un organisme extérieur agréé ou la formation interne. La formation interne s'appuie sur les compétences de salariés « experts » de l'entreprise pour instaurer un transfert de savoirs en faveur d'autres salariés plus novices. L'entreprise agit alors en tant que maître d'œuvre : elle décide des

⁸⁰ SOYER JACQUES « fonction formation », 3^{ème} édition, organisation, c group EYrcelles, paris, 2003, p, 05.

⁸¹ LOIC.C « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, paris, 1991, p.298

⁸² Idem. P.300

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

thématiques de formation et des contenus en utilisant ses propres ressources (formateurs, matériel pédagogique, locaux, etc.). La formation interne est notamment un des outils prédominants dans la mise en place d'une GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) au sein de l'entreprise. Après avoir identifié les besoins de l'entreprise et de ses salariés, la formation interne permet de :

- Transférer les savoir-faire propres à l'entreprise ;
- Valoriser l'expertise de certains collaborateurs ;
- Organiser la montée en compétences d'autres salariés ;
- Mettre en avant la culture d'entreprise et l'expertise interne ;
- Faciliter les échanges entre collaborateurs ;
- Diminuer les coûts liés à la formation.

Cette formule ne garantit pas toujours la rigueur et l'efficacité pédagogique de l'action et la perspective critique des stagiaires.

5.2. La formation externe :

La formation externe est assurée dans le cadre d'une couverture de formation avec l'entreprise, par des organisations extérieures. Les entreprises ont le choix entre deux formules:

La formation interentreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation interentreprises lorsque le prestataire est sollicité pour montrer une action à la carte au bénéfice des salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande. Cette forme de formation peut être dispensée à un groupe de salariés issus de plusieurs entreprises différentes «formation inter» ou uniquement pour les employés d'une seule entreprise. Faire appel à un prestataire externe pour organiser les actions de formation est une option à retenir surtout si une formation « catalogue » suffit pour répondre aux besoins et si peu de salariés sont concernés. L'organisme se charge du programme pédagogique, des moyens nécessaires au bon déroulement de la formation, de l'organisation en général. Ceci facilite considérablement la mise en place de la formation au sein de l'entreprise.

5.3. Le E-Learning :

Depuis quelques années est apparue une nouvelle méthode de formation, qui est l'E Learning. Ce phénomène prend de plus en plus d'importance. Comme il s'agit d'un E Learning ou formation en ligne : c'est le nom générique employé pour évoquer la rencontre de la formation et l'internet. Le E-Learning se définit

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

plus précisément comme (la création, le déploiement et la gestion d'actions de formations via un réseau, qu'il s'agisse d'Internet, de l'Internet d'une entreprise) un réseau à accès limité au personnel d'une entreprise (ou d'un extranet/internet ouvert à certains intervenants extérieurs).

5.4. La formation interentreprises :

La formation inter- entreprises se déroule dans les locaux de l'organisme de formation et peut regrouper des salariés de différentes entreprises au sein d'une même session. Le prix de la formation est donc fixé par participant et il est fixe. Le fait qu'une session inter entreprise est susceptible d'être organisée avec des salariés d'entreprises différentes la rend très enrichissante pour les stagiaires car ils peuvent, ainsi, partager leurs expériences et méthodes de travail mutuelles. Cependant le contenu et la date de formation sont définis dans le catalogue de l'organisme de formation, l'entreprise peut alors choisir parmi plusieurs dates proposées mais elles resteront fixes et il est impossible de demander une modification du programme. A noter qu'une inscription à une formation inter-entreprise met l'organisation face à un risque: l'annulation faute de participant. Car, s'il n'y a pas assez de participants, la session pourra être annulée.

5.5. La formation intra-entreprise :

La formation intra-entreprise se déroule dans les locaux de l'entreprise qui souhaite entreprendre la formation, les stagiaires gagnent ainsi sur le temps qu'ils auraient perdu lors de différents déplacements dans des locaux du centre de formation. Ce mode de formation se déroule donc avec les salariés d'une même entreprise et le choix de la date de la session de formation intra est en fonction de la disponibilité des salariés et du formateur. L'intra permet bien plus de souplesse en matière d'organisation et, peut-être planifiée rapidement. La formation intra entreprise se déroule au sein de l'entreprise avec des stagiaires d'un niveau homogène (idéalement) et avec les mêmes attentes (idéalement), la formation peut être adaptée plus efficacement à des besoins spécifiques et même être faite sur mesure. Elle permet également de renforcer la cohésion d'équipe et de se centrer sur les problématiques de l'entreprise.

6. La relation entre la formation et la compétence :

Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

et les mettant à jour, En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation.⁸³

6.1. La formation comme un outil de développement des compétences :

La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste à des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture d'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales.⁸⁴

6.1.1. La valorisation des compétences par la formation :

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concentration.

L'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, m'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser l'action. De même si la culture de l'entreprise sert à développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe. Toutefois, lorsque la culture de l'entreprise n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par le directeur. Il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation.

6.1.2 Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences :

⁸³ SENGUENI Fadhila, «La formation et la compétence »

⁸⁴ BRUNETAUX.J.B, «Gestion des ressources humaines», 4èmeédition, Yaoundé, UCAC, p. 2007.

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation cette construction présente plusieurs intérêts:

- Identifier les actions de formation qui devront être mises en œuvre;
- Programmer la réalisation des actions;
- communiquer sur les actions qui vous être mises en place.

Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises. Pour autant, cette périodicité n'est pas impérative. Le meilleur rythme pour le plan de formation est celui des besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets et des parcours des employés (Profil de carrière). L'implication de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan soit efficace. Il est intéressant d'impliquer l'encadrement dans l'élaboration du plan de formation pour au moins deux raisons:

- La décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera d'autant mieux qu'il est partie prenante dans la décision de formation;
- L'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. A défaut, la déperdition peut être très rapide. Et il est indispensable que le manager se permette de l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec la logistique conséquente. Pas plus que pour les managers, l'implication des salariés ne se décrète pas. Il importe avant tout de déterminer l'intérêt des salariés pour la formation en clarifiant les motivations de la décision de formation et les conditions de sa réalisation: Objectifs poursuivis, retombées de la formation, contenu, modalités de déroulement.

Section 3 : La relation entre la GPEC et la compétence :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est issue d'une évolution de la fonction « ressources humaines ». Elle s'est progressivement substituée à la traditionnelle « gestion de personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable. Marquée par un taylorisme rationalisant, la gestion du personnel visait la maîtrise des « frais de personnel ».

Au milieu des années 70, avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept de compétence, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution. Les entreprises sont engagées par la suite dans l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.⁸⁵

1. la définition et objectifs de la GPEC

Dans cette partie nous allons étudier la définition de la GPEC et ses objectifs

1.1 Définition de la GPEC :

• Selon Weiss Dimitri ⁸⁶ :

« La GPEC est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (effectif) que sur un plan qualitatif (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise ».

Autre définition selon Françoise Kearlan, pour bien comprendre ce concept :

La GPEC couvre :

• **La gestion prévisionnelle des effectifs** ⁸⁷ : correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés.

⁸⁵ Cécile Dejoux, op.cit, p 09

⁸⁶ Weiss Dimitri : « les ressources humaines », paris édition d'organisation, 1999, p 95

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

- **La gestion prévisionnelle des compétences** : correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salaires) dans ses aspects qualitatifs.
- **La gestion prévisionnelle des emplois** : Correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.
- **La gestion prévisionnelle des carrières** : Correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.⁸⁸ La GPEC est une démarche RH qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en termes d'effectifs) que qualitatif (en termes de compétence)
- Selon Thierry⁸⁹ : « La prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plan d'action cohérente : - Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétence) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés).
- Impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »

Selon Anne Dietrich et Frédérique Pigeys⁹⁰ : « La GPEC est la démarche qui incarne l'effort d'anticipation des entreprises pour adapter les emplois et les hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale exacerbée »

La GPEC est un moyen qui permet à l'entreprise de s'interroger sur l'avenir (ses produits, ses métiers, ses marchés) et réunir les ressources (humaines, technologiques) nécessaires pour que l'entreprise être préparer.

⁸⁷ Idem, p 12

⁸⁸ Cécile Dejoux, op.cit, p12

⁸⁹ Jean-Marc-Le Gall : la gestion des ressources humaines, 4eme édition, page 67

⁹⁰ Anne Dietrich, Frédérique Pigeys, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005, page 61.

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

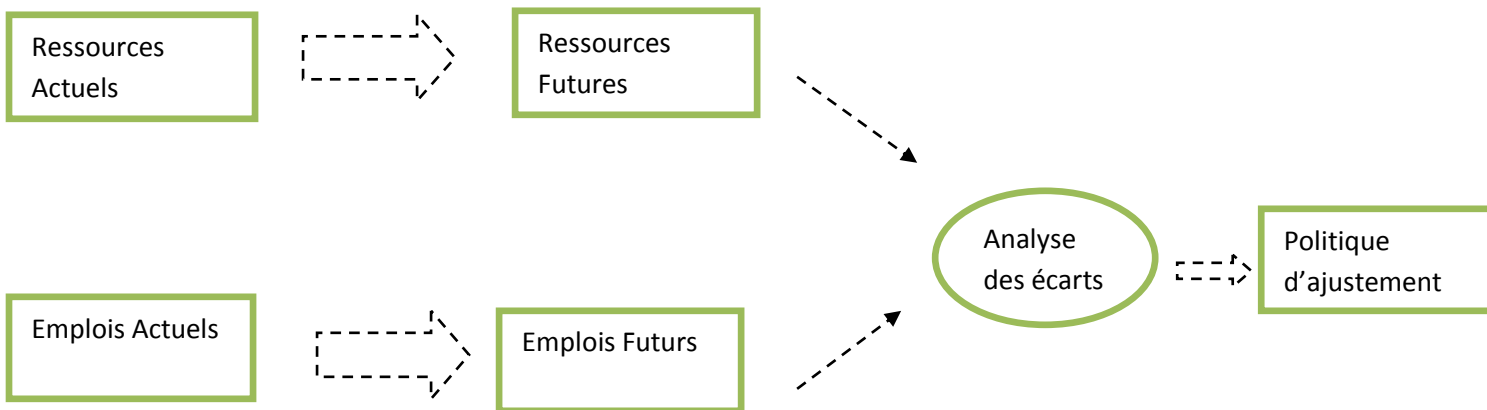
C'est donc produire de la connaissance sur l'entreprise et son environnement, conséquence pour optimiser durablement ses ressources.

La GPEC comme instrumentation de gestion, emprunte deux conceptions de la (gestion prévisionnelle des ressources humaines) ;

1. La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (sur le plan quantitatif)

Figure N°07: La Gestion Prévisionnelle des Compétences (sur le plan qualitatif)

Schéma : Schéma de base de la GPEC



Source : d'après Mallet L. gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines

Le schéma de base favorise une analyse précise de l'existant, c'est-à-dire aussi bien des ressources humaines dont dispose l'entreprise que de ses besoins en emplois. Il autorise une utilisation stratégique des données par le directeur des RH, ce qui lui permet de discuter purement économique et financière et sociales en CE (comité d'entreprise). Il favorise des dosages entre ajustements internes et externes et permet de mieux les articuler les uns aux autres, contribuant ainsi à une meilleure cohérence d'ensemble. Permet aussi, une méthode intéressante de prévision des conséquences des départs à la retraite.

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

1.2. Objectifs de la GPEC :

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans une dimension stratégique. Elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'organisation en termes de compétence. L'objectif principal de la GPEC est donc la réalisation de l'adéquation entre besoins futurs de l'entreprise en ressources humaines et les ressources disponibles à son niveau tant en qualité qu'en quantité et la réduction des écarts pouvant apparaître. Mais la GPEC peut être utilisée par l'entreprise en réponse à d'autres objectifs dont on peut citer :

- ✓ La réalisation permanente de l'adaptation entre les compétences exigées par la nature de l'emploi et les compétences des salariés détenteurs de cet emploi. Donc mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois dans un contexte de mobilité professionnelle.
- ✓ La mesure des écarts pouvant survenir entre les compétences recherchées afin de répondre à des besoins futurs de l'organisation et les compétences dont elle dispose actuellement.
- ✓ La détection des salariés possédant des potentialités afin d'en développer les compétences à travers des plans de formation et de favoriser la mobilité interne et la polyvalence du personnel.
- ✓ La corrélation compétitive avec le développement des compétences afin d'assurer la maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
- ✓ La maintenance de l'employabilité des salariés en anticipant et en maintenant une veille technologique et en leur offrant des informations.
- ✓ La permission d'une meilleure gestion en développant les compétences et en repèrent les savoirs, les savoirs faire et les savoirs-être de chacun des salariés (mobilité intellectuelle). La réduction des couts et des risques liés à l'apparition d'un déséquilibre entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles à travers la prévision et l'anticipation.
- ✓ L'acquisition d'un avantage compétitif pour faire face à la concurrence, il s'agit de gérer les compétences comme sources de création de valeur et non autant que simple ressource

Les objectifs pour lesquels ont fait appel à la GPEC déterminent le mode d'entrée dans cette démarche prospective, une fois les objectifs fixés, l'entreprise doit procéder au choix de son mode d'entrée dans une GPEC.

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

D'après Dominique Thierry⁹¹, on peut recenser cinq (5) modes d'entrée dans une démarche GPEC qui peuvent être séparées ou associées lune à l'autre :

- L'entrée par le plan moyen terme : elle suppose des choix stratégiques précis et une connaissance des tendances du marché et la politique d'investissement. Elle désigne donc une adéquation ressources/emplois à moyen terme.
- L'entrée par l'unité : à la différence de première méthode, elle se situe au niveau de l'unité de fabrication. Elle résout ainsi les problèmes propres à l'unité.
- L'entrée par les familles professionnelle : elle consiste à identifier les emplois-types de l'entreprise. Il s'agit de constituer un répertoire des métiers et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences.
- L'entrée par les investissements : il s'agit de mesurer l'impact des changements organisationnels sur les emplois, les effectifs, Autrement dit, il s'agit d'adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés.
- L'entrée par les emplois sensibles : il s'agit de faire évoluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation des emplois sur lesquels il existe des enjeux importants et des contraintes majeures.

La GPEC consiste donc à rassembler les éléments d'appréciation concernant l'avenir pour prendre des décisions dans le présent, elle éclaire ainsi l'entreprise sur les conséquences des stratégies d'action envisageables afin de faire correspondre le futur à ses préférences.

⁹¹ Dominique Thierry, « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », édition L'Harmattan, 1993. P14-36

Chapitre II : Le développement des compétences dans l'organisation

2. Effets de la gestion prévisionnelle sur les compétences:

L'expression "gestion des compétences" ne semble pas suffire à dire son objet et sa spécificité. En effet, les expressions qui gravitent autour de cette expression : "gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", "management ou gestion des compétences, ou par les compétences", "modèle de la compétence", "logique compétence". Au-delà de leurs différences, tous ces modèles partagent deux objectifs :

- ✓ Impliquer les salariés dans la poursuite des objectifs de l'entreprise ;
- ✓ S'appuyer sur des pratiques d'évaluation des compétences individuelles acquises ;

Conclusion :

Il est très important, pour les organisations, de chercher à faire acquérir et à Développer les compétences telles qu'elles soient individuelles ou collectives qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation. Et aussi les compétences permettent ainsi aux organisations d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement.

La formation est un facteur clé de compétitivité, où la formation répond aux attentes de personnel et aux besoins de l'entreprise, comme elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et l'adaptation permanentes de compétences disponibles.

Aujourd'hui on peut considérer le développement de compétences par la formation comme un facteur de productivité très important et une source d'avantage concurrentiels pour toute entreprise. La formation est capitale pour permettre aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise. De même, une bonne politique de formation est vitale pour les entreprises, car la technique évolue tellement vite que les travailleurs doivent sans cesse s'adapter

La GPEC se relève donc une vision globale et prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence.

Chapitre III :
Le changement
organisationnel et le
développement des
compétences au sein
de L'EPE C&H SPA
L.N.I

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

Introduction :

La valorisation des ressources humaines occupe une place privilégiée et prioritaire, et elle est de plus en plus intégrée dans la gestion de l'entreprise à travers la participation et les prévisions, en s'intéressant de pré au développement des compétences individuelles et collectives. Cela suppose donc, comment le changement organisationnel favorise le développement des compétences au sein de L'EPE C&H SPA le développement des compétences

L'entreprise publique économique C&H/Spa, occupe une position de leader dans le marché national de la confection et de l'habillement. Elle dispose d'une capacité importante et d'un savoir faire avéré et reconnu par une longue expérience cumulée dans le domaine.

Ce troisième chapitre est consacré au cas pratique composé de deux sections, dans la première section nous allons présenter l'organisme d'accueil ainsi son organigramme. Ainsi dans la deuxième section intitulé étude de cas et analyse des résultats

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise Confection et Habillement « EPE C&H » est affilié au Holding Industriel Textiles et Cuirs par abréviation « GETEX », son siège social est situé à la zone industrielle de ROUIBA. Sa transformation juridique en SPA est intervenu par décision N° 01/02 de l'AGEX du 12/06/2002.

Elle a pour vocation la production et la commercialisation des produits textiles, la confection de l'habillement, de la bonneterie et cuir, maroquinerie et Chaussures. L'entreprise publique économique C&H/Spa, occupe une position de leader dans le marché national de la confection et de l'habillement. Elle dispose d'une capacité importante et d'un savoir faire avéré et reconnu par une longue expérience cumulée dans le domaine.

1- Présentation de L'EPE C&H spa Unité Larbaa- Nath- Irathen:

Tableau N°06 : présentation de l'entreprise

Entreprise :	EPE C&H spa Unité Larbaa Nath Irathen
Adresse :	BP65 Route d'affensou A Larbaa Nath Irathen wilaya de Tizi-Ouzou
Date de démarrage :	Mars 1968
Effectifs :	155 agents
Superficie :	
- Couverte	2973.32
- Non couverte	6955.00
- Total	9928.32
Terrain :	Propriété exclusive de l'entreprise
Télécommunication :	
- 2 lignes fixes	026-47-80-62
- 1 tel /fax	026-47-80-62
Electricité :	
- Puissance installée	180KV _a
- Puissance nécessaire	120KV _a
Moyen de transport :	
-marchandise	02 fourgons
-véhicule légers	01 voiture de fonction

2- Organisation et organigramme de l'EPE C&H spa unité Larbaa- Nath-Irathen

La Direction :

- **Bureau du directeur :**

L'Unité est gérée par la directrice, elle est tenue de mettre en œuvre le bon fonctionnement général de l'unité, la réalisation des objectifs, l'établissement des plans annuels de financement, de production et veiller à l'application des consignes et procédures d'utilisation des biens matériel et financière de l'unité.

- **Le Secrétariat :**

Il est chargé de :

- L'accueil et la réception des clients ;
- La réception et l'envoi des courriers ;
- Établir le planning de du directeur (rendez-vous...) ;
- La transmission des consignes du directeur pour l'ensemble de l'unité et s'occuper des communications téléphonique.

- **Service finances et comptabilité :**

Ses tâches se résument comme suite :

- Elaboration les déclarations fiscales, synthèses mensuelles et les états financiers annuels ;
- Contrôle de toute la pièce justificative de dépenses et de recettes ;
- La tenue à jour des lires comptable et autre support ;
- Effectuer les travaux de fin d'exercice et d'arrêt des comptes et l'élaboration les projets des états de financiers annuels ;
- La vérification des imputations et analyse des comptes comptable ;
- Gestion de trésorerie et les relations avec la banque et la gestion de la caisse ;

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

- Faire de budget prévisionnel annuel et effectuer d'activité trimestrielle ;

- **Le service personnel :**

Le service ressources humaines prend part à de nombreuses missions. Ces activités principales peuvent se diviser en deux parties : le côté administratif avec la gestion de la paie, les aspects juridiques, les contrats de travail... Et le côté développement des talents avec la gestion des carrières, la gestion des compétences et des performances, le management des ressources humaines, le recrutement, la formation. Pour travailler dans les ressources humaines, il faut être rigoureux pour le côté administratif. Mais surtout à l'écoute et attentif aux salariés.

- Il contient un :

- ✓ **Chef de service RH :**

Elle s'occupe de :

- Coordonner les différentes taches de travail effectuées dans le service ;
- Supervisée les travaux de la paie et la gestion générale du personnel ;
- Gestion de la communication interne ;
- Suivie des courriers interne et externe des organismes (groupe C&H, CNAS, CNR...);
- Réglementation du recrutement, la formation, suivie de carrière et dossiers de retraite ;
- Suivi juridique des affaires sociales.

- ✓ **Chargée de la section GRH :**

Elle est chargée de :

- Divers courriers groupe ;
- Suivi du dossier formation ;
- Suivi du pointage ;
- Travaux de la paie ;

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

- Suivi de dossiers administratifs du personnel ;
- Suivi les nouveaux recrutements ;
- Suivi des registres légaux ;
- Traitement des dossiers de retraites.

✓ **Chargée de la section paie :**

Elle est chargée de

- Préparation de la paie ;
- Préparation des documents demandés par les ouvriers ;
- Suivi des prestations des ouvriers CNAS et TALA assurance ;
- Suivi des registres légaux ;
- Traitement des dossiers de retraites ;

• **Service moyens généraux :**

Il assure :

- La gestion du carburant (achats et consommation)
- Gestion du pack automobile (gérer les chauffeurs et leur mission, l'entretien des véhicules)
- Gestion des fournitures bureau et autre
- La gestion de l'investissement
- Suivi du patrimoine
- Elaborer des bons de livraison

• **Service audit interne :**

Ses missions sont :

- La vérification du respect de la réglementation et l'application des procédures de normes de travail admises au niveau de l'unité - Recenser les dysfonctionnements et anomalies constatés dans la gestion des fonctions et les

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

défaillances du système, l'amélioration du fonctionnement de l'unité en identifiant les faiblesses pour apporter les corrections nécessaires.

- **Service commercial :**

Son rôle est :

- La prospection ;
- le retrait et le traitement des cahiers de charges par le billet BAOSEM ;
- dépôt des offres ;
- le lancement de la commande ;
- la facturation et la livraison ;
- les recouvrements des créances ;
- élaborer les prix de vente.

- **Service approvisionnements :**

Il est chargé des achats de matière première tels que les tissu, les fournitures, les accessoires, après avoir une confirmation de la commande du client.

Veiller sur toutes les commandes clients en ce qui concerne les achats de matières et fournitures nécessaires à leurs réalisations sans perte de temps, travailler étroitement avec la direction et le service commercial.

- **Service gestion des stocks :**

Il s'occupe de :

- Contrôle et réception de marchandise ;
- Etablir une fiche des stocks pour chaque produit ;
- Stockage, organisation et le suivi des entrés et sortis de la marchandise ;
- Déstocké la matière première selon les besoins de l'atelier de production ;
- La gestion des stocks du produit semi fini et fini.

- **Service technique :**

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

Il se compose trois « 3 » section :

Technique

- L'élaboration des fiches de prix (PRI) ;
- Créé le processus de fabrication de l'article ;
- calculer le standard (temps de l'opération) ;
- calculer la production journalière des producteurs et les performances ;
- designer l'équipement qu'il faut pour l'article (les machines ...).

Création :

- Création des modèles et fiches techniques des articles ;
- Création des prototypes et les patronages selon les tailles des articles.

Contrôle :

- Contrôler l'état des articles (les défauts, les manques...).

- **Service production :**

Le service de production élabore le produit et le mettent en œuvre simultanément le matériel ; la matière et la main d'œuvre, ce service est composé de quatre sections de productions

- ✓ Section coupe
- ✓ Section préparation
- ✓ Section montage
- ✓ Section finition
- ✓ Section de formation

Le lancement du matelassage et la coupe du tissu dès la réception de l'ordre de lancement par le service technique ;

Chef de production :

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

Il s'occupe des suivis des réalisations journalières avec des rapports d'activité et de l'aménagement des postes de travail et l'organisation dans l'atelier et veille sur la discipline et le mouvement des ouvriers

Sérigraphie et broderie :

Elle est chargée de :

- La réception du logo et la réalisation des conceptions sur le logiciel pour lancer la sérigraphie
- Quand il s'agit de la broderie c'est les mêmes étapes avec la machine de broderie

Service maintenance :

- Réparation des machines ;
- Suivis et mise à jour des états des machines ;
- Entretien périodique des machines ;
- Établir des synthèses concernant l'état des machines et du matériel ;
- Divers intervention au niveau de l'unité pour la plomberie, électricité, chaufferie et compresseur.

Service sécurité :

Veiller sur la sécurité des travailleurs dans l'unité, qui obéissent aux conditions édictées par la réglementation et le préserver, et l'adoption d'une politique de sécurité qui consiste à avoir un :

- Groupe d'intervention contre les incendies,
- Groupe de gardiennage (jours et nuits).

2-Objectifs de l'unité EPE C&H spa Larbaa Nath Irathen :

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

- Développer l'expertise et la production dans ce domaine ;
- Travailler pour livrer les produits à temps et répondre aux demandes de ses clients ;
- Maintenir la part de marché ;
- Accroître l'avantage concurrentiel ;
- Assurer une rentabilité permanente ;
- La satisfaction des clients ;
- L'importation rapide avec les changements ;
- Développer l'expertise et la production dans ce domaine ;
- L'élargissement de sa part de marché face à la concurrence agressive subie des consommateurs ;
- Gestion et développement de la production en matière de perfection ;
- Application de toute opération de n'importe quelle forme économique , commerciale , sociale ou financière ;
- Le finissage des produits de l'unité Laghouat et la commercialisation des tissus , coton , mélange et autre textile ;

Section 02 : Etude de cas et analyse des résultats

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

L'objet de cette section est d'examiner la relation entre le changement organisationnel et le développement des compétences au niveau de l'EPE C&H unité LNI. Nous nous intéresserons dans un premier temps à tous les changements vécus par l'entreprise en particulier.

1- Le changement organisationnel et le développement au sein de L'EPE C&H SPA unité LNI :

L'EPE C&H spa l'unité Laraa Nath Irathen a été créée en mars 1968, par la société national de confection (SONAC). En 1973 l'Entreprise fusionné avec la Sonitex, durant cette première période les principaux produits fabriqués et spécialisées sont ; la chemise homme et le vêtement de travail. De 1974 à 1979 la production principale a été l pyjama homme et enfant. De 1979 à 1990, l'unité a été spécialisée dans la production de vêtements femme: chemisier, jupe, ensemble et tailleur. Entre temps l'Entreprise Sonitex restructurée, au 31/12/1982 a été scindée en 06 Entreprises : Cotitex, Inadit, Elatex, Distrex, Soitex et Ecotex dont faisais partie L'unité EPE C&H spa Laraa Nath Irathen jusqu'au 31/12/1997. Le 01/01/1998 L'unité EPE C&H spa Larbaa Nath Irathen a été érigée en filial du groupe C&H. En 1998 la dénomination de Chemiserie du centre, cette entrepris situé à 600 M de la ville de Larbaa Nath irathen sur la route de Tizi Rached. Le 01/1/2017 suite à un PV de fusion absorption des filiales de groupe C&H l'EPE Eurl Chemiserie du centre transformé en unité De l'EPE C&H spa Le 12/10/2021 la dénomination a été changé de la Chemiserie du centre à l'EPE C&H spa unité Larbaa Nath Irathen .

Depuis l'existence de L'EPE C&H SPA LNI selon les entretiens qu'on a fais avec les cadres de l'entreprise c'est les seuls changements organisationnel que l'entreprise a vécu et que le changement organisationnel n'a pas été un facteur essentiel dans leurs développements des compétences, la formation c'est le seule élément qui développe les compétences du personnel et depuis 2019 d'après la chargée de la formation dans l'entreprise a témoigner que l'entreprise elle essaye d'offrir de plus en plus les formations pour tous les secteurs et tout le personnel de l'organisme .

La majorité des employées ont fait des formations qui ont obtenue une amélioration au niveau de leurs compétences et un plus pour l'entreprise. On constate d'après nos entretiens et notre questionnaire que le développement des

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

compétences désigne une démarche d'apprentissage par laquelle l'entreprise permet à ses salariés de faire croître leurs connaissances de manière approfondie.

3. Analyse des principaux résultats du questionnaire

Nous allons procéder à une analyse et interprétation des données et des réponses obtenues pendant notre enquête. Nous allons d'abord nous appuyer sur le traitement des questions sur le changement (type de changement vécu, l'opération du changement, les facteurs déclenchant ce changement). Par la suite nous allons procéder au traitement des questions relatives au développement des compétences nous avons opté pour un cas pratique, en l'occurrence par une enquête en utilisant un questionnaire comme moyen de collecte d'informations. Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 20 personnes. Le traitement des résultats s'est fait à l'aide du logiciel de calcul Excel, qui nous permet des calculs automatisés et ainsi d'établir des tableaux et des graphiques représentatifs afin d'interpréter les informations collectées.

➤ *La première partie*

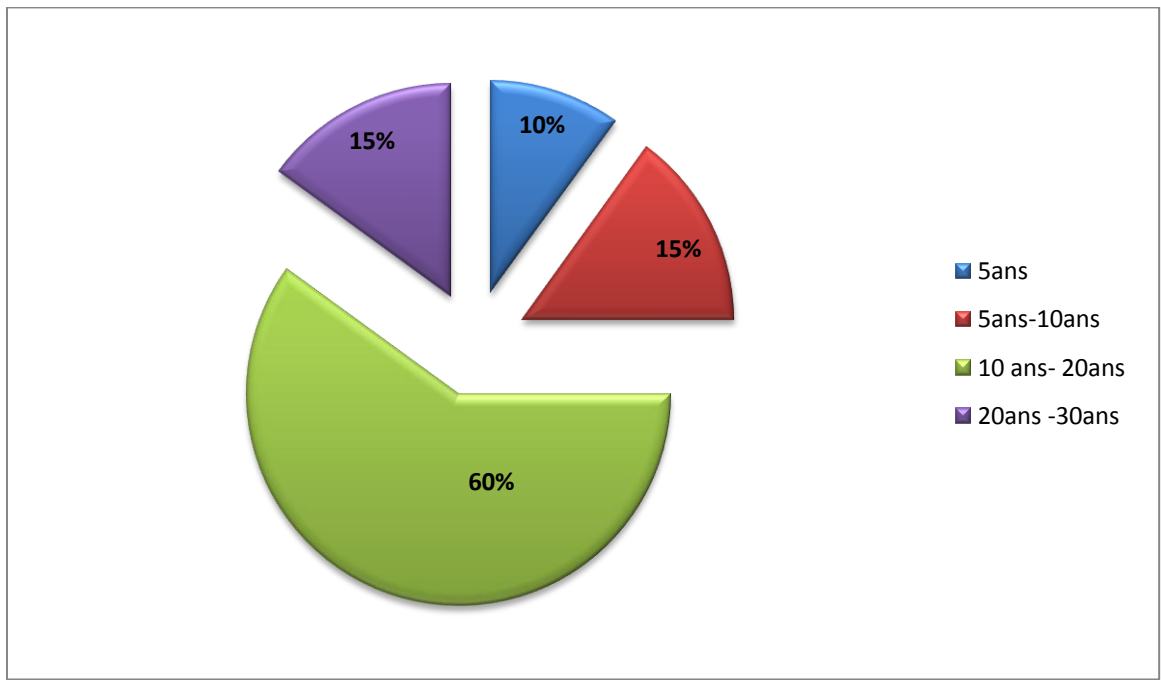
Tableau N°07 : La répartition des employés selon leurs expériences

Réponses	Nombre	Pourcentage
5ans	2	10%
5ans-10ans	3	15%
10ans-20ans	12	60%
20ans -30 ans	3	15%
Totale	20	100%

Réalisé par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°07 : Répartition des employés selon leurs expériences

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I



Source : réaliser par nous- même d'après le tableau n°07

➤ **Commentaire :**

Par rapport à l'échantillon de notre questionnaire la majorité (60%) ont une expérience entre « 10-20 ans » dans l'entreprise, et il y'a une (15%) avec une expérience entre « 20 -30 ans » et (20%) entre « 5ans » et « 5-10 ans ». De là nous constatons que les employés de l'entreprise ont une forte expérience, donc ils possèdent du savoir-faire et de bonnes compétences ce qui servira d'opportunités pour l'entreprise.

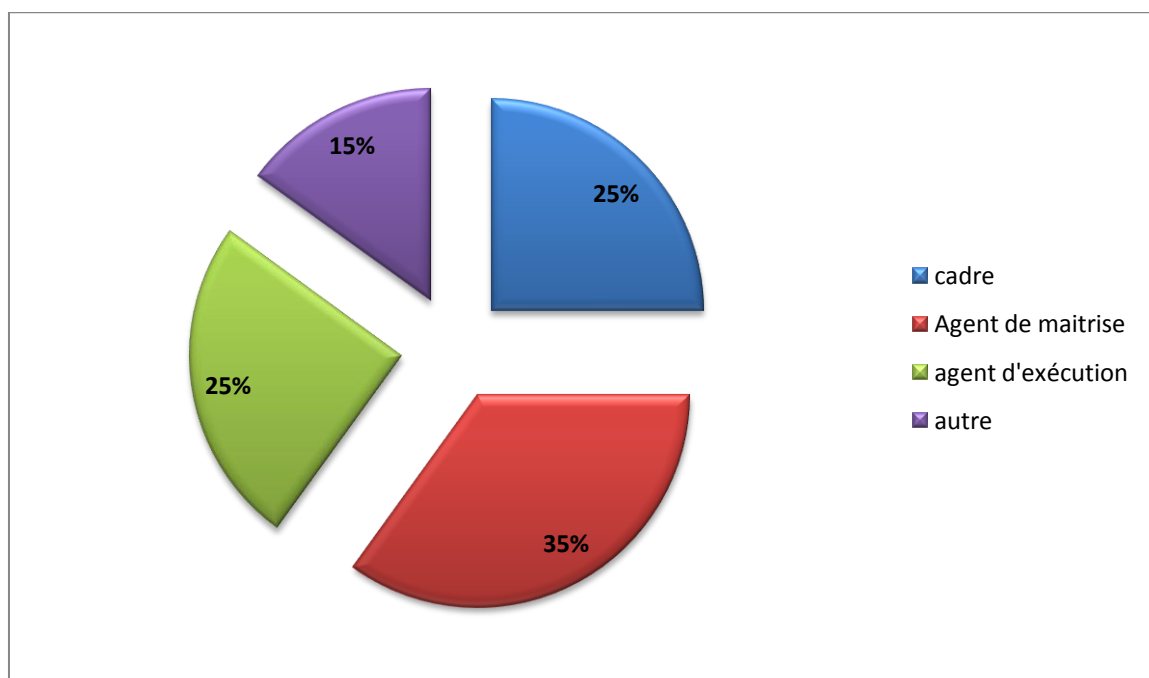
Tableau N°08 : La répartition des employés selon leurs postes occupés

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

Réponses	Nombre	Pourcentage
Cadre	5	25%
Agent	7	35%
Agent d'exécution	5	25%
Autre	3	15%
Totale	20	100%

Réaliser par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°08 : La répartition des employés selon leurs postes occupés



Source : réalisé par nous même

➤ **Commentaire :**

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

Comme dans chaque entreprise il existe un seul directeur général. Dans notre échantillon nous avons (25%) des cadres et (35%) des agents e maitrises et (25%) des agents d'exécution et (3%) autre qui sont des polyvalents .

➤ La deuxième partie

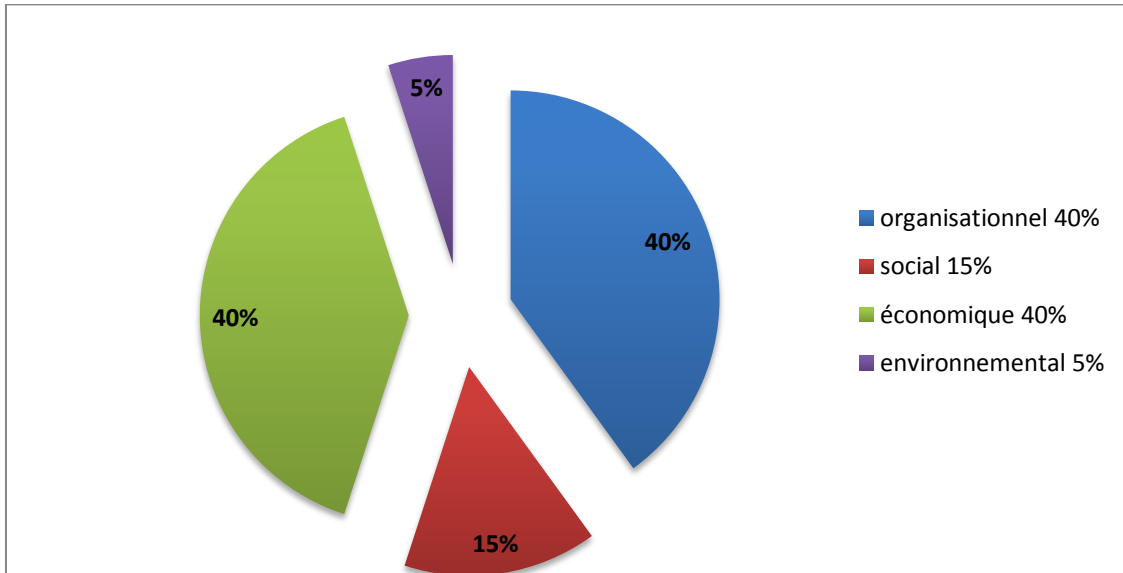
Tableau N° 09 :La répartition de l'échantillon selon le type de changement vécu

Types de changements	Nombre de personnes	Pourcentage %
Organisationnel	8	40%
Social	3	15%
Economique	8	40%
Environnemental	1	5%
Total	20	100%

Réalisé par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°09 : La répartition de l'échantillon selon le type de changement vécu

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I



Source : Réalisé par nous -même d'après

➤ *Commentaire :*

Le tableau et le diagramme montre que la plupart d'échantillon d'études ont vécus un changement, je constate qu'il y a une égalité entre le changement organisationnel et le changement économique avec un pourcentage de 40% . Je trouve que juste 15% qui ont vécu un changement social, et en revanche le taux d'employés ayant vécu un changement environnemental est 5% .

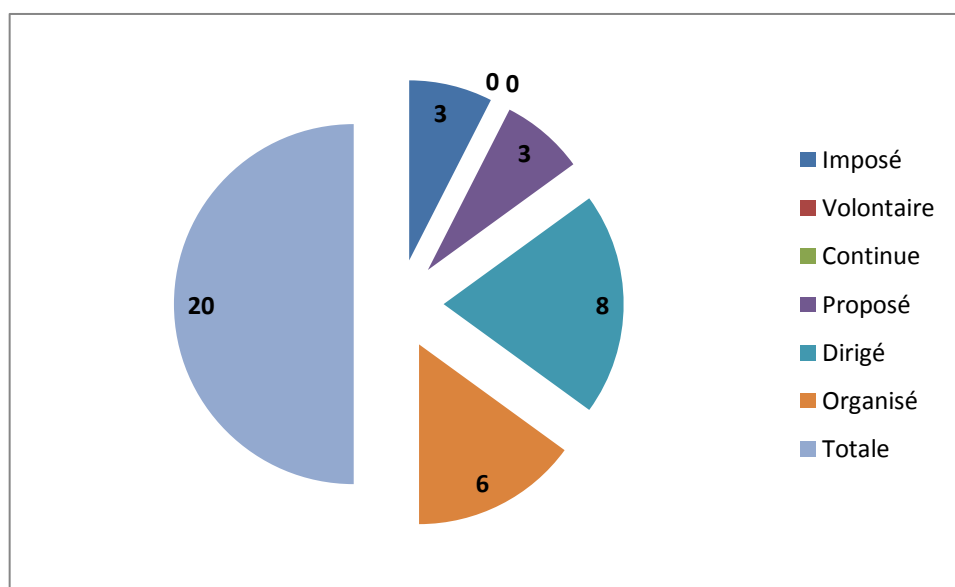
Tableau N°10 La répartition de l'échantillon selon l'opération du changement

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

L'opération du changement	Nombre de personnes	Pourcentage
Imposé	3	15%
Volontaire	0	0
Continue	0	0
Proposé	3	15%
Dirigé	8	40%
Organisé	6	30%
Totale	20	100%

Réalisé par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°10 : La répartition de l'échantillon selon l'opération du changement



Source : Réalisé par nous -même d'après de la tableau n°10

➤ **Commentaire :**

Je remarque que l'opération du changement dans l'entreprise d'après le graphe été diriger a 40% sa veut dire que le changement est donnée par la

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible et 30% organisé ce qui veut dire le changement constitue une rupture dans les méthodes de travail et fait l'objet d'expérimentations et 3% imposé ce qui veut dire la direction prend la décision d'amorcer un changement sans réelle marge de négociation de la part des collaborateurs et 15% proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter .

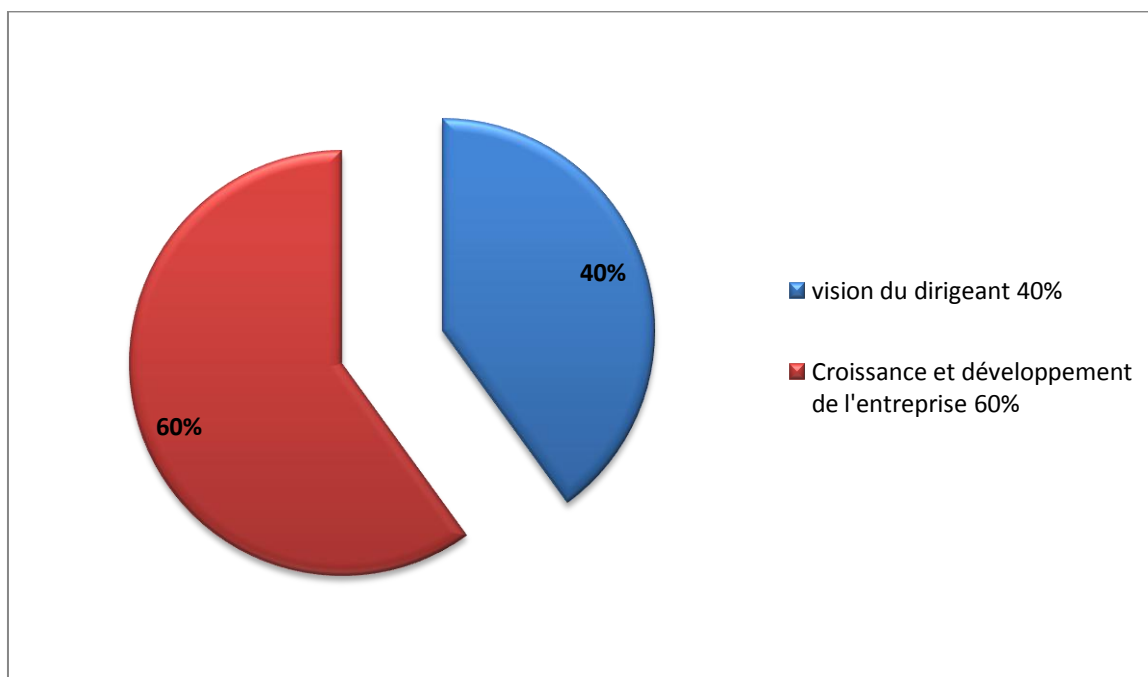
Tableau N°11 : Les facteurs déclenchant les changements dans l'E :

Facteurs	Nombre de personnes	Pourcentage
Vision du dirigeant	8	40%
Croissance et le développement de l'entreprise	12	60%
Totale	20	100%

Réaliser par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°11: Les facteurs déclenchant les changements dans L'E

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I



Source : réalisé par nous -même a partir du tableau N°11

➤ **Commentaire :**

Selon les résultats obtenus la majorité à savoir (60%) des employées a voté pour la croissance et le développement de l'entreprise et la minorité (40%) ont voté pour la vision du dirigeant donc la croissance et le développement de l'entreprise qui a déclenché les changements au sein de leurs entreprises.

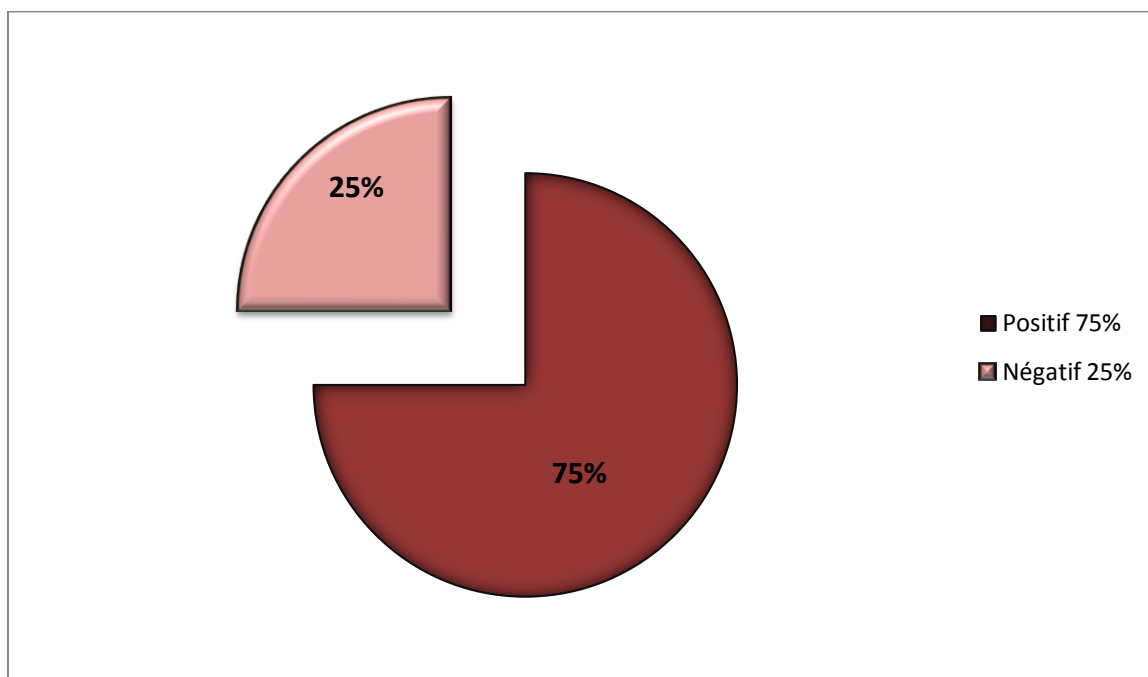
Tableau N°12: le développement des compétences

Réponses	Nombre	Pourcentage
Positif	15	75%
Négatif	5	25%
Total	20	100%

Réalisé par nous même

Figure N°12 : le développement des compétences

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I



Source : Réalisé par nous -même

➤ **Commentaire :**

On observe que la majorité des employés (75%) confirment qu'ils ont développés leurs compétences et la minorité (25%) n'ont pas développés leurs compétences

Tableau N°13 : La formation

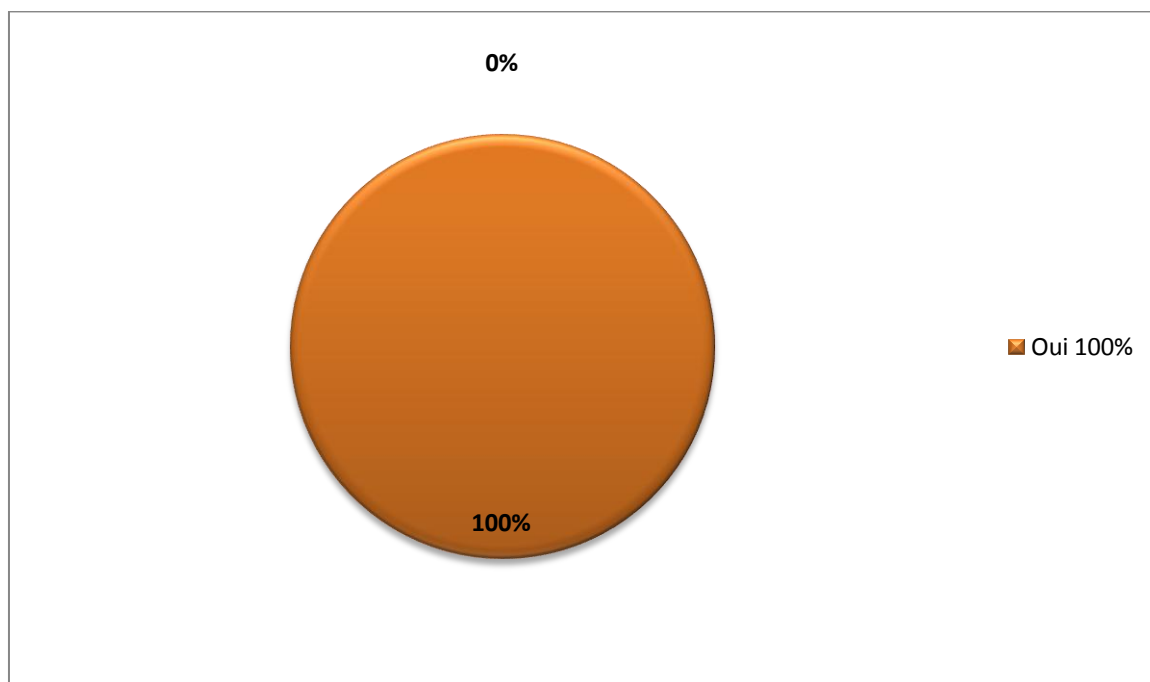
L'entreprise offre la formation a ses employées ?

Réponses	Nombre	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	0	0%
Totale	20	100%

Réalisé par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°12 : La formation

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I



Source : Réalisé par nous même d'après tableau n°13

➤ **Commentaire :**

Tous les employés de l'entreprise (100%) affirment et témoignent que L'entreprise leurs offre des formations.

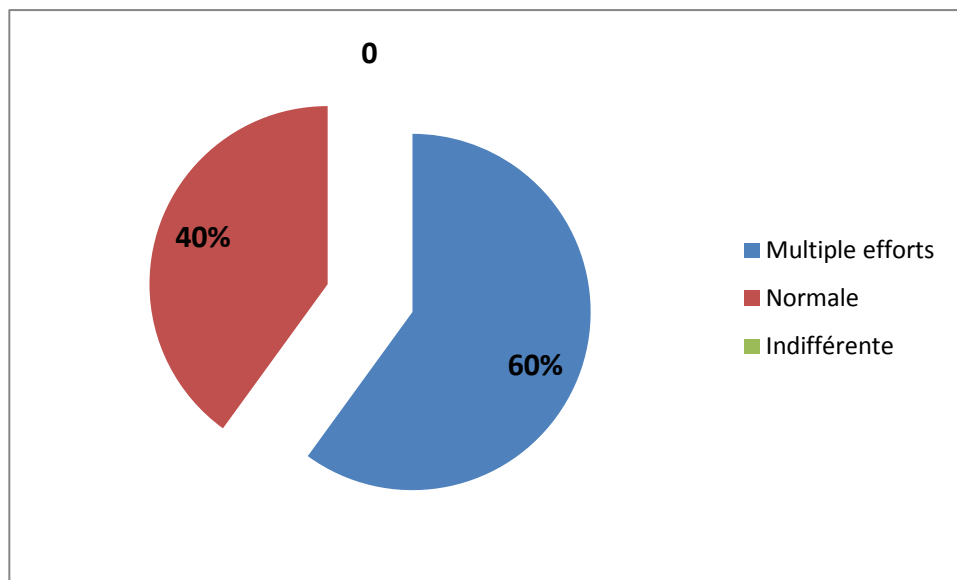
Tableau N°14: les efforts de l'entreprise concernant la formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Multiple efforts	12	60%
Normale	8	40%
Indifférente	0	0%
Totale	20	100%

Réalisé par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°14 : les efforts de l'entreprise concernant la formation

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I



Source : Réalisé par nous même d'après le tableau N°14

➤ **Commentaire :**

La majorité (60%) des travailleurs confirment que l'entreprise fait des multiples efforts par apport a la formation et (40%) des travailleurs disent que l'entreprise Elle fait des normal efforts

On voyant ces résultats on peut dire que l'EPE C&H SPA L.N.I fait des efforts pour le développement des compétences de leurs employées.

La majorité des employés disent que la formation pour eux c'est le développement et l'évolution de leurs capacités et être a jour dans leurs domaine et dans les changements économique et que la formation les aides à évoluer leurs connaissances et leurs expérience professionnel et le développement de leurs entreprise.

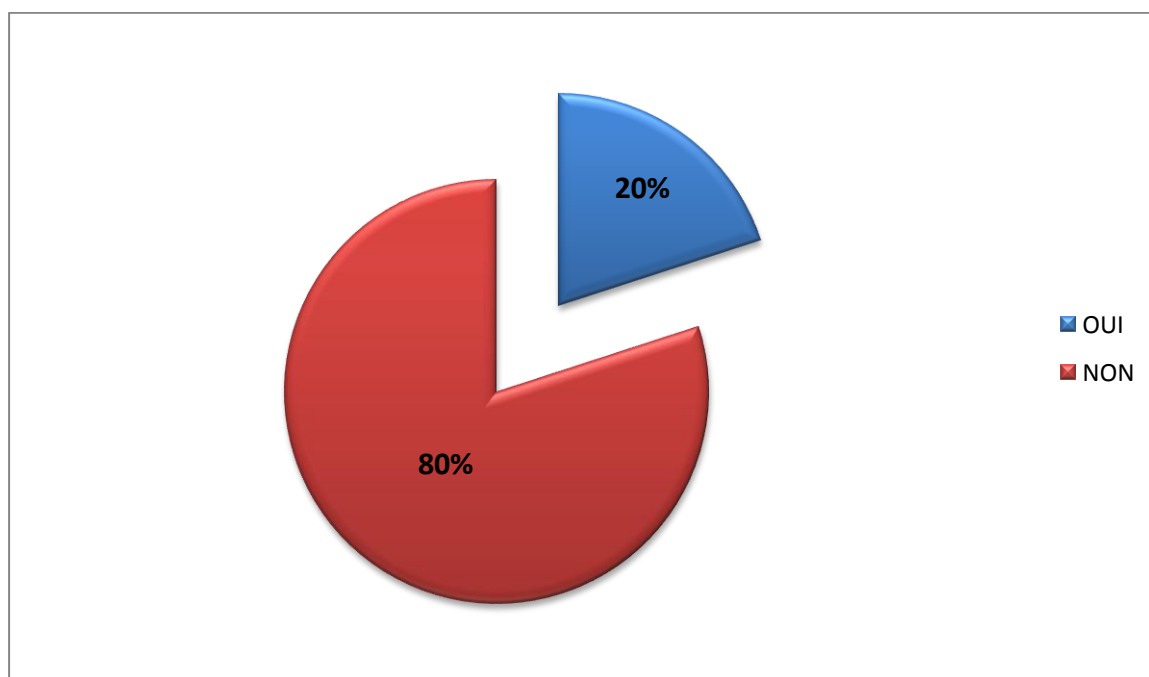
Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

Tableau N°15 : La motivation et la formation

Est-ce que vous êtes motivé à l'idée d'être formé ?

Réponses	Nombre	Pourcentage
Oui	16	80%
Non	4	20%
Totale	20	100%

Figure N°15: la motivation et la formation



Source : Réalisé par nous même d'après le tableau n°15

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

➤ *Commentaire :*

Nous constatons d'après la figure n° 12 que (80%) d'échantillon ont voté pour « oui » et la minorité (40%) ont voté pour « non » donc la formation motive les employés et que leurs motivation c'est de satisfaire l'entreprise et travailler sur d'autre horizons et participer dans des marchés mondiale et l'amélioration de leurs travaille et le développement de la production et avoir un avancement dans leurs carrières et acquérir des expériences.

Les employés de cet organisme pensent que la formation dont ils avaient fait l'objet que c'est des formations a courte durée mais leurs objectifs est toujours réussi et aussi que la formation est très importante pour leurs développements des compétences, connaissances et leurs carrières.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le développement organisationnel au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I

Conclusion :

Le développement des compétences comme nous l'avons vu dans le chapitre II est parmi les enjeux stratégiques de ces dernières années. Cela montre à quel point il est crucial d'identifier et de développer les compétences nécessaires pour relever les défis essentiels de l'organisation, pour cela, L'EPE C&H SPA L.N.I disposait depuis sa création d'un effectif assez important. Cette proportion fait que les responsables prêtent plus attention à la ressource humaine de l'entreprise. Cette dernière est alors perçue comme étant un actif potentiel et comme étant l'une des ressources incontestable de la compétitivité et de la performance de l'entreprise, d'où l'intérêt de bien la gérer

D'après l'enquête que nous avons menée le changement organisationnel et le développement des compétences au sein de l'EPE C&H SPA L.N.I, le changement organisationnel n'a pas été la source essentiel dans le développement des compétences de leurs travailleurs ; la formation elle est considérée comme une composante principale au développement des compétences et capacités de leurs salariés.

Conclusion générale

Le changement organisationnel est un processus continu dans la vie des entreprises. Initier ou vivre un changement qui nécessite une nouvelle réorganisation et une nouvelle structure. Il y a également eu une nouvelle redéfinition de la stratégie globale de l'organisation, qui a abouti aux chefs d'entreprise et les responsables organisationnels participent autant que possible processus de changement. Il est très important, pour les organisations, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences qu'elles soient individuelles ou collectives et qu'elles jugent nécessaires à leur développement et à leur adaptation. Les compétences permettent ainsi aux organisations d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de leur environnement. Cependant, l'impact du changement organisationnel sur l'évolution des compétences devient une question légitime, du fait qu'il est, d'une part, source d'apprentissage organisationnel et d'autre part, source de transformation de l'organisation de travail. C'est pour le changement et par lui, que se façonnent les compétences humaines dans une entreprise.

La résistance au changement est une attitude individuelle ou collective l'idée de transformation apparaît une fois évoquée. Comportements de gestion tels que la communication, le maintien de la vision, la compréhension résister, écouter, expliquer le besoin de changement, motiver les collaborateurs, gagner un engagement à impliquer les employés pour transformer la résistance est également prévu.

L'objectif du changement organisationnel est d'améliorer les capacités ou les aptitudes de l'organisation. L'organisation s'adapte aux changements survenant dans son environnement, et changer les comportements des employés.

Le changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des personnes qui la composent. La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs capacités d'initiative et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste. Le développement des compétences désigne une démarche d'apprentissage par laquelle une entreprise permet à ses salariés de faire croître leurs connaissances de manière approfondie et d'améliorer leurs pratiques. Cette démarche répond à des besoins et à des ambitions de long terme et se construit en lien avec la carrière professionnelle du salarié. La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées.

Donc nous pouvons considérer la formation professionnelle continue comme un ensemble de dispositifs misent a la disposition des salariés qui l'aident à l'intégration dans leurs postes et au perfectionnement dans le travail.

La Formation signifie l'adaptation aux transformations dont elle désigne un ensemble d'action de développement qui permet à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs compétences et performances.

L'étude que nous avons menée nous a permis de déterminer l'importance de la formation constitue donc un facteur stratégique mis à la disposition de L'entreprise, pour améliorer, valoriser et développer les compétences de ses collaborateurs. A cet égard, il est nécessaire d'intégrer la formation comme outil de gestion et de développement des ressources humaines au sein des entreprises

Dans le premier chapitre, nous avons développé une grande partie des écrits sur le changement organisationnel de manière générale, à savoir ses définitions , les leviers et théories du changement , la conduite et la résistance au changement .Concernant le deuxième chapitre nous avons développé la compétence , le développement des compétences et la formation et la relation entre la GPEC et la compétence

Dans le cas de notre étude nous avons analysé « Défis et enjeux du changement organisationnel et le développement des compétences » au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I d' ou nous avons posé la problématique suivante

-Comment le changement organisationnel peut-il être à l'origine du développement des compétences au sein de L'EPE C&H SPA Larbaa-nath-irathen ?

-Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences ?

Par ailleurs l'EPE C&h SPA L.N.I n'a pas possédé un grand changement organisationnel au niveau de leurs entreprise, au cours de notre stage pratique nous avons suivis le personnel et on a remarqué que le seul moyen pour le développement des compétences c'est la formation. La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroitre les compétences, les métiers et la productivité de leurs mains d'œuvre tout en améliorant la qualité de leurs produits et services. C'est une activité de valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever

Bibliographie

Ouvrage :

- 1) Anne Dietrich, Frédérique Pigeyses, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005,
- 2) AUBERT. J et al, Management des compétences, réalisations concepts analyses, Dunod 2002.
- 3) AUTISSIER D. MOUTOT J.M. « la boîte à outils de la conduite du changement », Ed Dunod, 2016.
- 4) BARTOLI et HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement », Ed d'organisation, 1986.
- 5) BEAUDOIN Pierre, « la gestion du changement », Ed libre expression, 1990.
- 6) BELANGER Laurent, « le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Moin, 1994. 14)
- 7) BRUNETEAU.J.B, «Gestion des ressources humaines», 4èmeédition, Yaoundé, UCAC, p. 2007
- 8) COLLERETTE et AL, « le changement organisationnel : théories et pratiques », presses université Québec, 1997.
- 9) Daniel Permartin « Réussir le changement-mutation des entreprise et problèmes humains connaissances du problème application- pratique », éd, E S F 1996
- 10) DESREUMAUX A, « théories des organisations », EMS, Paris, 1998.
- 11) Jean-Marc-Le Gall : la gestion des ressources humaines, 4eme édition, France 2018
- 12) Weiss Dimitri : « les ressources humaines », paris édition d'organisation, 1999
- 13) SOYER JACQUES « fonction formation »,3ème édition, organisation, c group EYrcles, paris, 2003
- 14) SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER « La gestion des ressources humaine », Edité par Bruxelles, Edition De Boeck Université, 2004

15) PHILLIPE ZARAFIAN , « Objectif compétence , éditions liaisons » , 2001

16) TISSIER David, VANDANGEON- DERUMEZ Isabelle, VAS Alain. Dominique Thierry, « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », édition L'Harmattan, 1993.

Revue et Articles :

1) DEMERS Ch. « de la gestion du changement à la capacité de changement » in gestion, école des HEC de Montréal, vol 24 no3, 1999

2) HADDJAJ. S. et Besson. D., « Gestion des compétences et relations sociales », Revue Française de Gestion, janvier-février 2000.

Mémoire consulté :

1) BELGHANAMI W.N., « la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de magister en management, université d'Oran, 2013/2014, P31

2) MEKSEM Amine, La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), mémoire de magistère, en management des entreprises, UMMTO, p24-25.

3) Zekhrfaoui Iyes ,Thèse le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algérienne 2010

Liste des annexes

Annexe 1 :

Université Mouloud Mammeri
Faculté science économique, commerciale et science de gestion
Département science de gestion
Option : Gestion de ressource humaine
Master 2

Questionnaire :
Thème : Défis et enjeux du changement organisationnel sur le développement des compétences

Présentée Par : Fekraoui Anais

Dirigé par : Ouamar sabrya

Objectif du questionnaire :

Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de MASTER en Science de Gestion, option : Gestion de ressource humaine, je vous prie de bien vouloir répondre objectivement à mes questions, dont l'anonymat est garanti, pour le thème de notre recherche intitulé « Défis et enjeux du changement organisationnel sur le développement des compétences ». Sachant que mon enquête est réservée à des fins scientifiques, nous vous remercions d'avance de votre coopération.

Axe 1 : Profil du répondant

Q1. Sexe

- Homme
- Femme

Q2. Age

Q3. Post occupé

- Cadres
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution
- Autre (précisez)

Nature des tâches, procédures ; profil du poste ; dans quel structure de l'organigramme.

.....
.....

Q4. Nombre d'années d'ancienneté

- 1-5ans
- 5-10ans
- 10-20 ans
- 20-30 ans

Axe 2 : le changement organisationnel

Q5. Quel changement a connu votre entreprise ?

- Organisationnel
- Social
- Economique
- Environnemental

Q6. Comment ce changement a t-il été opéré ?

- Imposé
- Volontaire
- Continue
- Proposé
- Dirigé
- Organisé

Q7. Quels sont les facteurs internes / externes déclenchant ces changements dans votre entreprise ?

a. Facteurs liés à ?

- Vision de dirigeant
- Croissance et le développement de l'entreprise

b. Facteurs externes liés au ?

- Marché amont : actionnaire, fournisseurs, salariés
- Marché aval : client, concurrent, Etat

Q8. Quelles sont les raisons majeures de ces changements ?

- Evolution de la société
- Innovation technologique
- Concurrence
- Réglementation

Axe 3 : le développement des compétences

Q9. C'est quoi le développement des compétences a votre avis ?

.....
.....
.....

Q10. Est-ce que vous avez développé vos compétences ?

- Oui
- Non

Q11. Est l'entreprise vous offre des formations ?

- Oui
- Non

Q12. Qu'en pensez-vous des efforts de votre entreprise concernant la formation continue ?

- Multiplie les efforts
- Normal
- Indifférente

Q14. La formation continue est-elle importante pour vous ?

- Oui
- Non

Si c'est oui pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

Q15. Est-ce que vous êtes motivé l'idée d'être formé ?

- Oui
- Non

Si c'est oui, quelles sont vos motivations ?

.....

.....
.....

Q16 . Que pensez-vous des formations dont vous avez fait l'objet ?

- Pertinente et complète
- Incomplète
- Médiocre

Avez-vous informé les responsables sur la qualité de la formation ?

Oui

Non

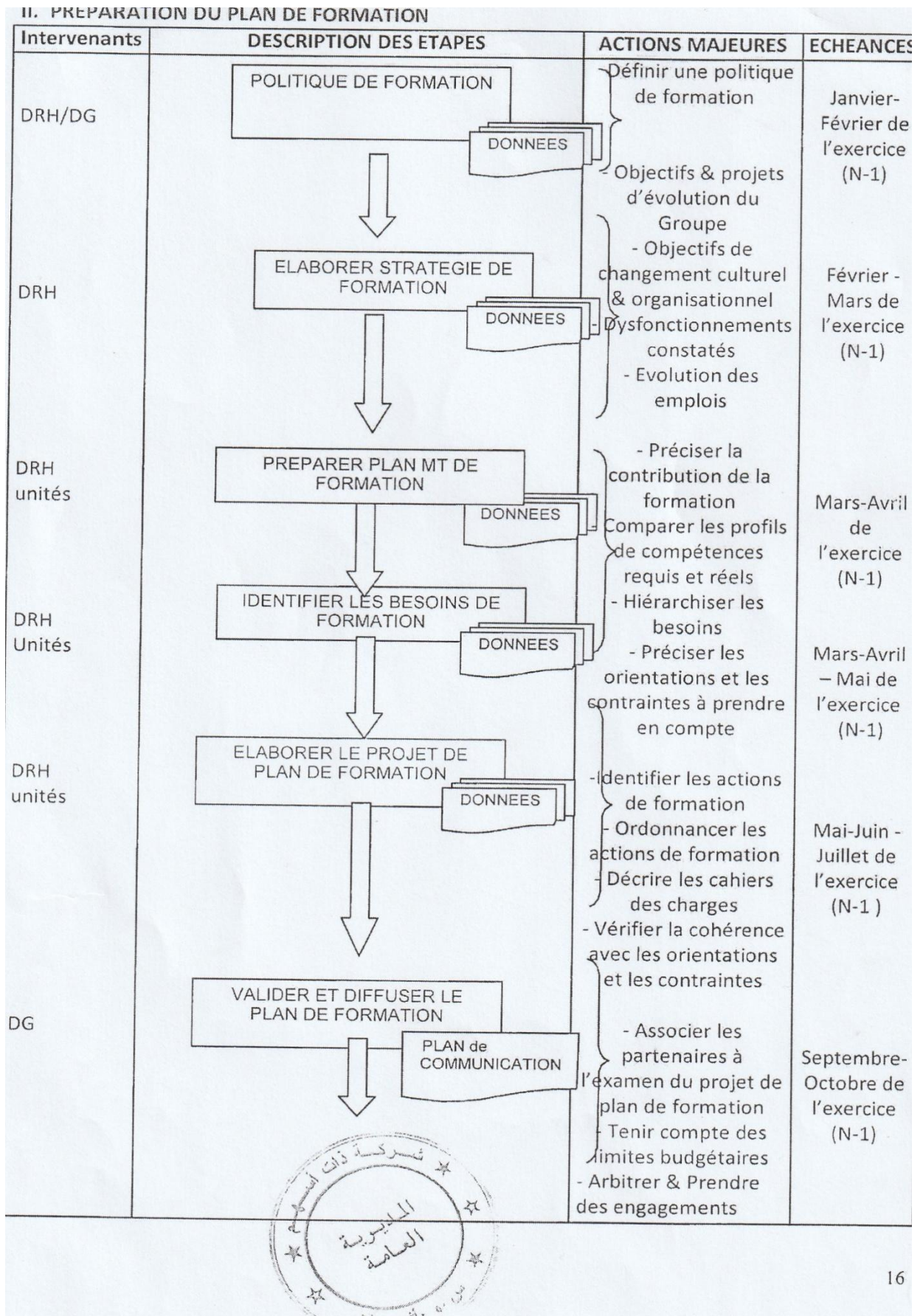
Q17. Avez-vous fait l'objet d'une promotion, ou d'une mutation ou de changement de poste après votre formation ?

- Promotion
- Mutation
- Changement de poste
- Rien

Q19. la formation vous a permis de développer vos compétences ?

- Oui
- Non

Annexe 3 :




Annexe 4 :

ORDRE DES ETAPES	DESCRIPTION DES ETAPES	ACTEUR PRINCIPAL	PARTENAIRES
ETAPE 01	DEFINITION DE LA POLITIQUE DE FORMATION	La Direction Générale DRH –	CA. – DRH – DC – CP ou partenaire social
ETAPE 02	ELABORATION DE LA STRATEGIE DE FORMATION	entreprise DRH –	DRH & STRUCTURE DE FORMATION
ETAPE 03	PREPARATION DU PLAN MT DE FORMATION	entreprise DRH –	Idem (02) & Directions
ETAPE 04	RECUEIL & ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION	entreprise	Idem (2) & Direction + Hiérarchie
ETAPE 05	MONTAGE PROJET DU PLAN ANNUEL OPERATIONNEL	DRH –entreprise	Directions opérationnelles, projets, individus et collectifs d’agents
ETAPE 06	VALIDATION DU PLAN ANNUEL OPERATIONNEL	DG entreprise	Responsables GRH des structures et projets
ETAPE 07	DIFFUSION DU PLAN VALIDE POUR EXECUTION	DRH – Siège	DRH Siège CP ou Partenaire social
			ENSEMBLE DES ACTEURS de la Formation



Annexe 5 :

 C&H fashion Confection & Habillage	Intitule de la Procédure Formation des RH	Procédure
		Code :
		Version : 01

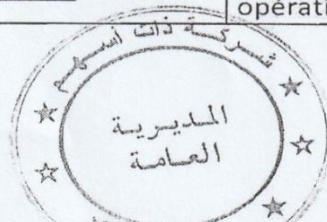
7. **MODALITES D'EVALUATION** : préciser les modes et les modalités d'évaluation choisis, en indiquant ce qui doit être fait pendant les différentes périodes de formation (en centre ou institution et sur site); les domaines sur lesquels portera l'évaluation, les auteurs, la périodicité.
- Si un examen ou une évaluation finale est prévu(e) à la fin de la formation, il est nécessaire d'en indiquer tous les aspects. Enfin, s'il est retenu de réaliser une opération d'évaluation post-formation, il faut prévoir tous les détails concernant les objectifs, les modalités pratiques, les moyens qui seront utilisés ainsi que les acteurs impliqués...
8. **ARCHITECTURE DU PROGRAMME DE FORMATION** : Il s'agit de reporter dans cette rubrique, les contenus pédagogiques détaillés de chaque matière (discipline) retenue dans le dispositif, en précisant l'horaire affecté à chaque matière et sa répartition entre les différents types de savoirs (savoirs théoriques, savoir-faire pratiques et savoir-être).
9. **CONDITIONS DE DEROULEMENT** : Indiquer, brièvement les conditions de déroulement des activités pédagogiques souhaitées, particulièrement en précisant le type et la nature des équipements ou infrastructures nécessaires à la formation ; noter aussi les conditions de prise en charge générale.
10. **CHOIX DES FORMATEURS ET DE L'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE** : il est de la plus haute importance de préciser les exigences en matière de compétences d'encadrement et d'animation des activités pédagogiques. Le profil et le niveau de compétences et de professionnalisme des intervenants, déterminera les garanties de réussite et d'efficacité de la formation.
11. **RECOMMANDATIONS ET DISPOSITIONS COMPLEMENTAIRES** : cette rubrique peut servir pour :
- Indiquer les modalités de règlement en cas de litiges ;
 - Préciser les modalités financières et de facturation ;
 - Rappeler l'identité des interlocuteurs concernés par la gestion de la formation et qui sont donc concernés par les engagements réciproques.




Annexe 6 :

iii. Pilotage et de conduite des actions de formation

ORDRE DES ETAPES	DESCRIPTION DES ETAPES	ACTIONS MAJEURES
ETAPE 01	<p>CONDUITE ET PILOTAGE DES ACTIONS DE FORMATION</p> <p>DONNEES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des dispositions des CDC validés - Examen du répertoire des moyens de formation
ETAPE 02	<p>PREPARATION DES CONVENTIONS ET CONTRATS DE FORMATION</p> <p>REGLEMENTATION</p> <p>BUDGET</p> <p>ADMINISTRATION</p> <p>DISPONIBILITE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des offres techniques des partenaires dans le respect : - Limites budgétaires - Limites réglementaires - Contraintes disponibilité - Contraintes administratives
ETAPE 03	<p>REALISATION DES ACTIONS DE FORMATION</p> <p>APPRENTISSAGE</p> <p>INFORMATION</p> <p>SUIVI & PILOTAGE</p> <p>EVALUATION</p>	<p>Coordination et pilotage des activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'information et communication - D'apprentissage - De contrôle et d'évaluation
ETAPE 04	<p>VALIDATION DES RESULTATS</p> <p>CERTIFICATION</p>	<p>Analyse des résultats et comparaison avec les objectifs</p>
ETAPE 05	<p>AFFECTATION OU REINTEGRATION</p>	<p>Décision de réintégration ou d'affectation</p>
ETAPE 06	<p>TRANSFERT DES ACQUIS SUR POSTE OU EMPLOI</p>	<p>Impliquer la hiérarchie opérationnelle</p>



Annexe 7 :

 Confection & Habillage	Intitule de la Procédure Formation des RH	Procédure
		Code :
		Version : 01

8. ANNEXES

LE CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION

Le cahier des charges de la formation constitue le document de « référence » pour tous les intervenants dans le processus de formation et aux différentes étapes de sa réalisation.

Comme il est recommandé, chaque action doit posséder son propre cahier des charges, sauf dans le cas de celles répétitives et renouvelées en l'état.

Un grand soin doit être apporté à l'élaboration du cahier des charges et dont le montage est confié à des professionnels en ingénierie de la formation.

Le canevas qui suit est fourni à titre tout à fait indicatif, car il est souhaitable de ne pas enfermer le concepteur d'un projet de formation dans un carcan au risque de lui faire perdre de l'originalité dans le montage et orienter sa réflexion....

Le minimum d'informations utiles sera recherché, le reste est à adapter au contexte et aux pratiques de l'entreprise dans ce domaine.

LES GRANDES RUBRIQUES D'UN CAHIER DES CHARGES :


1. **INTITULE DE L'ACTION** : Désignation exacte de l'action de formation.
2. **AVANT-PROPOS ou EXPOSE DES MOTIFS** : informations succinctes sur l'origine du besoin, le type de solution qu'il est censé apporter, sa contribution de manière globale, à justifier l'engagement de la formation...
3. **IDENTIFICATION ET CARACTERISATION DE LA FORMATION** : Rappel de l'intitulé exact de l'action, du type de formation, du profil concerné, identification des emplois concernés ou ciblés par la formation (avec leur code et leur classification, leur localisation éventuelle, le nombre), la durée globale (en mois, semaines, jours et heures) ainsi que l'échéancier projeté pour la réalisation.
4. **MODALITES DE MISE EN FORMATION** : Indiquer les critères exigés et les conditions administratives, le mode d'information des candidats, les délais et la structure chargée de cette opération. Si des épreuves d'accès à la formation sont prévues, il faut informer les candidats de leur nature, leur durée, la date et le lieu, les acteurs chargés de leur préparation et de leur administration.
5. **DEFINITION CLAIRE DES OBJECTIFS DE FORMATION** :
 - Les objectifs généraux ;
 - Les objectifs pédagogiques ;
 - Les objectifs opérationnels.
6. **DISPOSITIF DE FORMATION** : Indiquer le mode de formation retenu (continu, discontinu, alterné avec ou sans période d'apprentissage sur site, etc.) ; schématiser les différentes phases de la formation avec les durées projetées et les dates probables arrêtées. Ne pas oublier de rappeler, au besoin, les objectifs spécifiques poursuivis pour chacune des phases du dispositif.



Annexe 8 :

II. Evaluation du potentiel			
Critères d'appréciation (exigences)		oui	Non
Potentiel de commandement	<ul style="list-style-type: none"> • Sens du commandement, leadership • Sens de responsabilité sur les hommes • Equité, crédibilité 		
Potentiel d'expertise	L'agent possède des savoirs et savoirs faire qui correspondent à un poste supérieur ou peut-il les acquérir		
Quelles sont les 3 qualités les plus		Quels sont les 3 points faibles y compris la	
1		1	
2		2	
3		3	
La présente évaluation a été effectuée par :			
Le chef direct : N +1		Revue/ validée par N + 2	
Nom prénom		Nom prénom	
Fonction		Fonction	
Appréciation générale		Appréciation générale	
Date :		Date :	
Signature		signature	
Commentaires et signature de l'évalué			

Annexe 9 :

	Intitule de la Procédure Gestion des compétences	Procédure	
		Code :	
		Version :	

6. Contenu

Mise en œuvre

- Une note d'information est adressée à l'ensemble des responsables de structures, celle-ci est suivie par une réunion de sensibilisation et vulgarisation des modalités pratiques de mise en œuvre des évaluations des compétences.
- Les opérations d'évaluation des compétences sont réalisées une fois par année, et planifiées sur une durée de 15 jours en septembre /octobre.
- Les évaluations sont portées sur une fiche individuelle par le responsable N+1 en présence du collaborateur concerné.
- L'évaluation des compétences porte sur les exigences du poste occupé ou celui objet de promotion à savoir :
 - les savoirs
 - les savoirs faire
 - les savoirs être
 - les aptitudes au commandement (savoirs faire –faire)
- Le support d'évaluation est signé par l'évaluateur et le collaborateur concerné
- Les responsables de structures mettent à la disposition de la DRH les évaluations réalisées

Exploitation

La DRH :

- Exploite les évaluations réalisées

Annexe 10 :

Intervenants	Processus	Documents
<ul style="list-style-type: none"> DRH 	<p>Planification des opérations d'évaluation des compétences</p>	<p>Notes information</p> <p>PV de Reunion de travail</p>
<ul style="list-style-type: none"> DRH Responsable de structures 	<p>Déclenchement de l'évaluation</p>	<p>Supports d'évaluation</p>
<ul style="list-style-type: none"> Les responsables N+1 	<p>Évaluation des compétences</p>	<p>entretien d'évaluation</p>
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de structures 	<p>Transmission des évaluations à la DRH</p>	<p>Supports d'évaluations renseignés</p>
<ul style="list-style-type: none"> DRH 	<p>Exploitation des évaluations</p>	<p>Definitions des écarts en qualifications</p>
<ul style="list-style-type: none"> DRH Responsables de structures 	<p>Plans de formation pour combler les écarts</p>	<p>Definitions des cahier des charges formations</p>
<ul style="list-style-type: none"> DRH 	<p>Mise à jour du fichier du personnel</p>	<p>Fichier du personnel</p>
<ul style="list-style-type: none"> DRH 	<p>Gestion du fichier par structures, catégories</p>	<p>Fichier du personnel</p>



Annexe 11 :

Grille d'évaluation des compétences			
Poste de travail		Chef de service GRH	
Nom prénom XXXXXXXX	YYYYYY	Poste occupé ZZZZZZZ	Chef de service GRH
Mle :		structure	XXXXXXX
Ancienneté au poste		année	
RP	Evaluation des compétences	Maitrise	
		savoirs	oui
1	Bonne connaissance des :		X
2	• droit du travail		
3	• les procédures de GRH		X
4	• Les règles d'H&S		
5	• Le contenu du dossier ADM		
6	• Les registres réglementaires		X
7	•		
8			
9			
10			
Savoirs faire		oui	Non
1	Conduire un entretien de recrutement		
2	établir un programme d'intégration		X
3	Réaliser l'évaluation du collaborateur		
4	Quantifier les éc réalisés		X
5	Contrôle les cond		X
6		
7			X
8			
9			
10			
Savoirs être		acquis	Non
1	Leadership,		
2	Animation d'équipe		
3	Orientation service client		
4	Rigueur		
5	Expertise		

Ecart à combler en salle de cours

Ecart à combler par des travaux réalisés
 Ecart à combler par des travaux réalisés
 expériences à capitaliser sous le contrôle d'un tuteur (coach) ge ...)

Si l'Ecart est. Important le travailleur à réorienter

Table des matières

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....01

Chapitre 1: Le changement organisationnel et la conduite du changement organisationnel

Introduction06

Section 1 : Quelque élément qui détermine le changement Organisationnel07

1. Définition des concepts07

3.1 Définition de l'organisation07

1.2 Définition du changement09

3.2 Définition du changement organisationnel10

2. L'historique et typologie du changement organisationnel12

2.1 Historique du changement organisationnel12

1.2 Typologies du changement organisationnel15

3. Les facteurs déclencheurs du changement17

2.2 Les facteurs internes17

2.3 Les facteurs externes18

4. Les formes du changement20

5. Les objectifs et les enjeux du changement 21

5.1. Les objectifs21

5.2. Les enjeux de changement organisationnel22

6. Les acteurs du changement23

6.1. Le leader de l'organisation	23
6.2 Le rôle de la direction générale (DG).....	23
6.3. Les managers intermédiaires	24
6.4. Les autres acteurs organisationnels	24
6.5. Les intervenants externes	24
Section 02 : Les Leviers et théories du changement organisationnelle	25
1. Les leviers du changement organisationnel.....	25
1 .1 Le levier humain	25
1. 2 Le levier structurel.....	25
1. 3 Le levier système de gestion ou de processus.....	26
1.4 Le levier physique et technique.....	26
2. Les théories du changement organisationnel	26
3. Les approche du changement organisationnel.....	29
Section 03 : La conduite et la résistance du changement organisationnel	36
1. Généralités sur La conduite du changement organisationnel	36
2. Les modèles de la conduite du changement organisationnel (C D C).....	37
2.1 La conduite du changement « instrumentée »	37
2.2 La conduite du changement « psychosociologique »	37
2.3 La conduite du changement de « gestion de projet »	38
3. La résistance au changement	40
4. Les facteurs de la résistance au changement.....	40
4.1 Les facteurs	40
4.2 Les causes de la résistance au changement.....	41
4. 3 Les conséquences de la résistance au changement.....	42
4.4 Les formes de résistance au changement.....	44
Conclusion	46
Chapitre 2 Le développement des compétences	
Introduction.....	48

Section 1 : La compétence	49
1 . La notion de gestion des ressources humaines (GRH).....	49
1.1 L’historique de la GRH.....	49
1.2 Définition de la GRH	51
2. La compétence , un concept aux multiples facettes	52
2.1. Naissance du concept compétence	52
2.2. Définition de la compétence	53
3. La structure de la compétence	54
4. L'évaluation des compétences.....	55
4.1 La conformité de la prestation formation réalisée	55
4.2 La qualité pédagogique de la formation mise en place.....	54
4.3 Le transfert des compétences	54
Section 02 : le développement des compétences	56
1. Définition du développement des compétences.....	56
2. Les organisations et le développement des compétences	57
2.1 L'organisation apprenante et l'apprentissage organisationnel.....	57
2. 2 L'organisation qualifiante	58
2.3 Le rôle de l'organisation du travail	59
3. Le processus de développement des compétences	60
4. La formation comme source de développement des compétences	63
4.1 La formation enjeu d'actualité.....	64
4.2 Définition de la formation	66
4.3 Objectifs de la formation	66
4.4 Les types de Formation	67
5. Les différents modes de Formation	70
5.1 La formation interne	70
5.2 La formation externe	71
5.3 Le E-Learning	71
5.4 La formation interentreprises	71
5.5 La formation intra-entreprise	72
6. La relation entre la formation et la compétence	72
6.1. La formation comme un outil de développement des compétences	72

Section 03 : La relation entre la GPEC et la compétence.....	75
1. la définition et objectifs de la GPEC.....	75
1.1 Définition de la GPEC.....	75
1.2 Objectifs de la GEC	78
2. Effets de la gestion prévisionnelle sur les emplois	80
Conclusion.....	81
Chapitre 3 : le changement organisationnel et le développement des compétences au sein de L'EPE C&H SPA L.N.I	
Introduction.....	83
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de L'EPE C&H spa Unité Larbaa Nath Irathen	84
1. Présentation de L'EPE C&H spa Unité Larbaa Nath Irathen.....	84
2. Organisation et organigramme de l'EPE C&H spa unité Larbaa Nath Irathen	85
3. Objectifs de l'unité EPE C&H spa Larbaa Nath Irathen	91
Section 02 : <i>Etude de cas et analyse des résultats</i>	92
1. Le changement organisationnel et le développement au sein de L'EPE C&H SPA unité LNI	92
2. Analyse des principaux résultats du questionnaire	93
Conclusion.....	106
Conclusion générale	108
Bibliographie	111
Liste des annexes	114
Tables des matières	129

Résumé

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

En nous basant sur un corpus théorique relatif au changement organisationnel et le développement des compétences, la résistance au changement, et la formation. Nous avons mené une enquête au près de l'EPE c&h spa l.n.i nos résultats empiriques confirment que le changement organisationnel n'est pas la source essentiel dans le développement des compétences.

Mots clés : le changement organisationnel, développement des compétences, la formation, la résistance, l'EPE C&H SPA L. N.I

Absract

The purpose of this work was to study the challenges and issues of organizational change and skills development. Organizational change is a process that requires the mobilization of all the resources available to the company, particularly at the level of the people who make it up. The success and sustainability of change require the exploitation of all the skills of employees as well as all their capacities for initiative and not just those corresponding to the definition of their position.

Based on a theoretical corpus relating to organizational change and skills development, resistance to change, and training. We conducted a survey at EPE c&h spa l.n.i our empirical results confirm that organizational change is not the essential source in skills development.

Keywords: organizational change, skills development, training, resistance, EPE C&H SPA L. N.I