

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÈRI DE TIZI-OUZOU

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION

DÉPARTEMENTS DES SCIENCES DE GESTION



## *Mémoire de fin de cycle*



*En vue d'obtention du diplôme de Master*

*Spécialité : Management stratégique des entreprises*

*Thème :*

*La formation, une pratique d'adaptation des salariés  
au changement stratégique :  
Cas de l'entreprise nationale NAFTAL  
TIZI-OUZOU*

**Présenté par :**

✚ M<sup>lle</sup> BELHOCINE MARIA.

✚ M<sup>r</sup> ALILOUCHE ANIS

**Dirigé par :**

M<sup>r</sup> MEZIAINI Yacine

*Devant le jury composé de :*

- **Présidente :** M<sup>me</sup> MATMAR Dalila, Professeur, UMMTO
- **Examinatrice :** M<sup>me</sup> MADOUCHE Souad, MAA, UMMTO
- **Rapporteur :** M<sup>r</sup> MEZIAINI Yacine, MAA, UMMTO

*Promotion 2023*

## *Remerciement*

*Nous tenons à remercier le Dieu tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la santé pour accomplir ce travail. Nos profondes gratitudee et nos plus vifs remerciements les membres de jury d'avoir accepté de juger notre travail.*

*Nous tenons à remercier vivement notre promoteur Mr Meziaini Yacine de nous avoir encadrés. Nous tenons également, à lui exprimer notre profonde reconnaissance pour sa disponibilité, le temps précieux qu'il nous a consacré ainsi que ses encouragements.*

*Sans oublier Mr AHMED ALI .Rafik responsable de service des ressources humaines qui nous a aidés tout au long de notre stage pratique ainsi que tout le personnel de l'entreprise NAFTAL, Plus précisément monsieur ARHAB MESTAJA pour son entière disponibilité.*

*Nos sincères sentiments vont à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce projet, En particulier nos chères familles et nous amis(e).*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents et mes chères grand-mères qui m'ont  
encouragé et soutenu durant tout mon cursus*

*A ma chère tante Fatima et son mari tonton Saïd*

*A ma chère tante Samia*

*« Que dieu les protège »*

*A ma petite sœur princesse Alia*

*A mes frère Yacine et Faouzi et ma sœur Imene*

*A mes amis*

*A Mon Binôme Anis*

*María*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents qui m'ont encouragé et soutenu durant  
tout mon cursus*

*A mes chers oncles et mon cher grand-père  
« Que dieu les protège »*

*A mes frère Hakim et Farid et ma Sœur Damia*

*A ma très cher petite Nièce Malek ;  
A mes cousins*

*A mes amis Sofiane, Yacine, Tarek, Cherif et Yanis*

*A ma Binôme Maria*

*Anis*

# *Liste des abréviations*

### *Liste des abréviations*

**ANIP:** AGENCE NATIONAL D'IDENTIFICATION DES PERSONNE

**ASMIDAI :** ENTREPRISE ALGERIENNE SPECIALISE DANS LA PRODUCTION D'ENGRAIS ET DE PRODUITS PHYTOSANITAIRE

**AVM:** AVIATION MARINE

**CF:** CENTRE DE FORMATION

**CFK:** CENTRE DE FORMATION KHERROUB

**CFO:** CENTRE DE FORMATION ORAN

**CFP:** CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNEL

**CLPB :** CARBURANTS, LUBRIFIANTS, PNEUMATIQUE ET BITUME

**CMP:** CENTRE MULTI PRODUIT

**COM:** COMMERCIALISATION

**CTI:** CENTRE DE TRAITEMENT INFORMATIQUE

**CSD:** CENTRE DE STOCKAGE ET DE DISTRIBUTION

**DG:** DIRECTION GENERAL

**DISTRIC:** DISTRIBUTION

**DRH:** DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

**ELF:** ENTERPRISE FFRAINSAICE SPECIALISEE DANS L'ENERGIE (TOTAL)

**ENAFOR:** ENTERPRISE NATIONAL DE FORGE

**ERDP:** ENTERPRISE NATIONAL DE RAFFINAGE ET DE DISTRIBUTION DES PRODUITS PETROLIERS

**ESSO:** ENTREPRISE PETROLIERS INTERNATIONAL

**GD:** GESTION DIRECTE

**GL:** GAZOIL ELECTRICITE

**GLPB:** GATEWAY LOAD BALANCING PROTOCOL

## Liste des abréviations

---

**GNL:** GAZ NATUREL LIQUEFIE

**GPL:** GAZ DE PETROL LIQUIFIE

**GRH:** GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

**ING:** INFORMATION GESTION

**ISO:** INTERNATIONAL ORGANIATION FOR STANDARDISME

**KNPC:** KUWAIT NATIONAL PETROLIUM COMPANY

**LCP:** CLASSIFICATION, LABELLING, PACKAGING

**MOBIL:** ENTREPRISE AMERICAINE DE L'ENERGIE

**NAFTAL:** NAFT ; PETROL

**AL:** AL DJAZAIR ; C'EST A DIRE PETROLE ALGERIE

**NAFTEC:** SOCETEE NATIONAL DE RAFFINAGE DE PETROL

**OMC:** ORGANISATION MONDIAL DE COMMERCE

**PDG:** PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

**PVA:** POINT DE VENTE AGREE

**RH:** RESSOURCES HUMAINES

**SHEQ:** SANTE, HYGIENE, ENVIRONNEMENT, QUALITE

**SHELL:** ENTREPRISE PETROLIERS ET GAZIERES INTERNATIONAL

**SINCLAIR:** ENTREPRISE AUX ETATS UNIS DU SECTEUR DE L'ENERGIE

**SNVI:** SOCIETE NATIONALE DES VEHICULES INDUSTRIELS

**SONATRACH:** SOCIETE NATIONALE POUR LA RECHERCHE, LA PRODUCTION, LE TRANSPORT, LA TRANSFORMATION, ET LA COMMERCIALISATION DES HYDROCARBURES

**SPA:** SOCIETE PAR ACTIONS

**SPE:** SOCIETY OF PETROLEUM ENGINEERS

**STPE:** SOCIETE DE TRANSPORT DES PRODUITS ENERGETIQUES

## Liste des abréviations

---

**STPF:** SOCIETE NATIONALE DE TRANSPORT FERROVIAIRE

**TAC:** TICKET A CREDIT

**TO:** TIZI OUZOU

**UNP:** UNITES PORTUAIR

## *Liste des tableaux et figures*

***Liste des figures***

Figure 1 : les niveau de la stratégie selon A.ANSOF ..... 10

Figure 2 :les sources du changement stratégique..... 21

Figure 3 : les trois phases du changement stratégique ..... 22

Figure 4 : les types et phases du changement ..... 23

Figure 5 : le kaléidoscope du changement stratégique ..... 24

Figure 6: Les forces en présence/ le cham p de force ..... 29

Figure 7 : les types du changement..... 36

Figure 08 : : Les étapes de processus de formation ..... 98

Figure 09 : : l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée..... 100

Figure 10 : Répartition d'effectifs par CSP de la formation interne de l'année 2022..... 110

Figure 11 : : Répartition d'effectifs par CSP de la formation externe de l'année 2022..... 111

Figure 12 : Répartition de la formation interne/externe de l'année 2022..... 112

Figure 13 : La formation à l'étranger ..... 113

Figure 14 : : Répartition de l'action de formation séminaire..... 114

Figure 15 : Répartition des salariés formés pour le GPL/C de NAFTAL selon les catégories socioprofessionnelles..... 115

Figure 16 : Répartition de l'action de formation selon les attentes de la formation ..... 116

Figure 17 : Répartition de l'action de formation selon l'amélioration des compétences ..... 117

Figure 18 : Répartition des salariés de NAFTAL selon les critères d'envoi en formation ..... **118**

Figure 19 : Critères d'envoi en formation par CSP. .... **118**

Figure 20 : Répartition des salariés de NAFTAL selon leur connaissance de formation avant le stage ..... **119**

Figure 21 : connaissance des objectifs de formation avant le stage par C..... **120**

Figure 22 : : Répartition des salariés de NAFTAL selon leurs bénéfices de la formation ..... **121**

***Liste des tableaux***

Tableau 1 : les sources externes du changement ..... **19**

Tableau 2 : les styles du changement stratégique ..... **35**

Tableau 3 : Evolution structurelle et organisationnelle ..... **81**

Tableau 4 : la répartition des effectifs formés selon leurs catégories socioprofessionnelles ..... **115**

# *Sommaire*

*Sommaire*

***Introduction générale* ..... 01**

***Chapitre I : Le changement stratégique, une problématique majeure pour l'entreprise***

**Introduction ..... 04**

**Section 01 : Approches théoriques et conceptuelles du changement stratégique..... 05**

**Section02 : La conduite du changement stratégique ..... 25**

**Conclusion du chapitre ..... 40**

***Chapitre II : La formation, une pratique d'accompagnement des salariés au changementstratégique.***

**Introduction ..... 41**

**SECTION 01 : Présentation de la formation ..... 42**

**Section 02 : Le processus de la formation ..... 51**

***Conclusion du chapitre* ..... 75**

***Chapitre III : Le développement des pratiques de formation au sein de l'entreprise NAFTAL TIZI OUZOU.***

**Introduction ..... 76**

**Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise NAFTAL TiziOuzou ..... 77**

**Section 02 : modalités de la gestion de formation lors d'u changement stratégique au sein deNAFTAL. .... 96**

**Conclusion du chapitre ..... 122**

**Conclusion générale..... 123**

# *Introduction générale*

Toute organisation, à travers le temps, quel que soit sa taille, son statut juridique ou le domaine d'activité auquel elle s'intéresse nécessite une gestion stratégique permanente et courante, qui permet de répondre au défi qui s'y imposent.

Par conséquent, la capacité d'une entreprise à s'adapter à son environnement est un facteur fondamental de sa réussite. L'analyse de ses évolutions est donc une question centrale en matière de stratégie d'entreprise. Il est essentiel de définir les objectifs généraux, de faire des choix et d'utiliser les moyens nécessaires pour les atteindre, de mettre en œuvre les actions et les activités correspondantes, de contrôler les performances liées à cette exécution, et de réaliser les objectifs fixés par l'entreprise.

Cependant, la stratégie d'une entreprise peut évoluer et s'écarter progressivement de son environnement en fonction de nouveaux produits, de nouveaux acteurs sur le marché et de nouvelles technologies. Les entreprises sont constamment confrontées à de nombreuses turbulences qui, quoi qu'il en soit, auront des conséquences sur la formation de la ressource humaine.

Face à ses changements constants, les entreprises doivent être capables de s'adapter rapidement et de manière proactive. C'est là que le changement stratégique entre en jeu. Ce changement consiste en la modification des objectifs, des processus, des structures et des ressources d'une entreprise afin de s'aligner sur les évolutions de l'environnement et de maintenir sa compétitivité. Il peut s'agir d'une transformation organisationnelle majeure ou de modifications plus ciblées, en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise.

En Algérie, le secteur des entreprises connaît des évolutions majeures, notamment avec la signature des accords d'association avec l'Union européenne et l'adoption de l'économie de marché, il est évident que toutes les entreprises doivent se préparer sur tous les plans, en particulier sur le plan humain.

Concernant les entreprises algériennes, elles sont fortement soumises à la pression de l'environnement, caractérisé par une concurrence de plus en plus rude, d'où la nécessité de prendre conscience de l'obligation de nouveaux savoirs, de développer les compétences existantes, de faciliter leur mobilité et de consolider l'employabilité.

Ainsi, quelle que soit la stratégie adoptée par une entreprise pour s'adapter à son environnement, elle aura inévitablement un impact sur la ressource humaine qui est impératif et se traduit par les différentes initiatives relatives aux politiques et pratiques de gestion des ressources humaines et particulièrement de la formation.

La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer les qualifications et les compétences des travailleurs, constituant ainsi une richesse essentielle pour l'entreprise.

De nos jours, la formation occupe une place importante dans l'entreprise car elle apporte savoir, savoir-faire et savoir-être. Elle joue également un rôle déterminant dans la capacité à concevoir et à mettre en œuvre la stratégie, en permettant de mettre en place des actions de développement au service de la stratégie et des projets de l'entreprise, ainsi que de l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Parmi ces ressources, les individus ne peuvent réellement contribuer que s'ils sont formés. Par conséquent, la formation continue contribue grandement à la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

D'autre part, les entreprises ont l'obligation d'assurer la formation de leurs employés, avec différents types de formations. La plupart des employés voient cela comme une opportunité de développer leur potentiel, leurs compétences et leurs aptitudes pour s'adapter à l'évolution technologique qui affecte constamment le marché du travail. Ainsi, la formation n'est pas seulement une obligation légale, mais aussi un investissement qui doit porter ses fruits.

L'objectif que nous nous fixons dans le cadre de notre travail de recherche est de présenter le processus de formation effectuée dans une entreprise, afin d'adapter son personnel aux changements stratégiques.

A ce propos, nous avons choisi d'étudier, le cas de entreprise « NAFTAL» qui a pour mission principale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers.

### **La problématique de recherche**

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous tentons d'apporter des éléments de réponses au questionnement problématique suivant :

Comment la formation contribue-t-elle à l'adaptation des salariés au changement stratégique de NAFTAL (TIZI-OUZOU) ?

### **Choix et intérêt du sujet**

Les motivations pour le choix de ce sujet résident dans le fait que la formation est devenue un outil stratégique, en vus des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement du savoir-faire.

Notre sujet de recherche a été choisi pour les raisons suivantes :

- Montrer les évolutions et la nécessité du changement stratégique qui nécessite une y adaptation en permanence pour l'entreprise ;
- Démontrer l'importance de la formation dans le bon fonctionnement de l'entreprise et ce, par l'adaptation des salariés vis-à-vis de ce changement ;
- Et savoir comment la formation contribue positivement dans la réalisation des objectifs de l'entreprise algérienne dont l'enjeu est la stabilité relative de ses salariés ainsi que répondre aux exigences de compétitivité et de performance.

### **Démarche méthodologique**

La méthode suivie dans le cadre de notre travail de recherche, est basée sur deux volets, théorique et empirique, à savoir :

- Le volet théorique s'appuie sur la consultation d'une foisonnante documentation scientifique (ouvrages, thèses, mémoires, site internet, etc.), qui nous a permet de faire une revue de littérature et de passer à la phase de rédaction de notre travail de recherche.

-Et le volet empirique, est basé sur une étude de cas unique, et ce grâce à une analyse des données recueillies auprès de l'entreprise NAFTAL TIZI OUZOU.

Cette démarche est complétée par la méthode qualitative basée fondamentalement sur des entretiens libres réalisés auprès des cadres de l'entreprise d'accueil, notamment avec ceux de la DRH, et cela par le recours aux données statistiques livrées par l'organisme d'accueil.

### **Plan du travail**

Notre travail est scindé en trois chapitres, où dans chaque chapitre comporte deux (02) sections.

- Le premier chapitre est consacré aux fondements généraux du changement stratégique où nous évoquons la conduite du changement et ses bases ;

- Le deuxième chapitre est réservés sous-titre, la formation, comme pratique d'accompagnement des salariés au changement stratégique, il porte sur la politique de formation et ses différents axes, puis nous abordons le processus de formation lors d'un changement stratégique ;

- Et le troisième chapitre illustre le cas pratique et comporte la présentation de l'organisme d'accueil, ainsi que les modalités de formation au sein de NAFTAL, et l'évolution des effectifs lors d'un changement stratégique dans cette entreprise.

# **Chapitre I :**

*Le changement stratégique, une  
problématique majeur pour l'entreprise*

## Introduction

Le changement demeure une des préoccupations majeures des dirigeants, et sa conduite une de leurs principales responsabilités.

Le changement consiste en le passage d'une situation actuelle déjà en place, à une autre situation imaginée, souhaitable et planifiée.

Toute entreprise est amenée à un moment donné, de faire face aux accélérations de son environnement, s'adapter aux nouveautés, ce qui signifie se transformer, pour la plupart d'entre elles, cette transformation est un changement complet qui concerne la stratégie.

Le changement stratégique est une réalité incontournable pour les entreprises évoluant dans un environnement en constante évolution. Face aux défis et aux opportunités qui se présentent, les organisations doivent être en mesure de s'adapter et de modifier leurs orientations stratégiques afin de rester compétitives.

À cet égard, la conduite du changement joue un rôle essentiel dans la gestion réussie de la transformation stratégique.

Cette introduction vise à explorer les différentes perspectives sur le changement stratégique, en se concentrant sur les travaux d'auteurs.

Nous abordons brièvement les idées et les concepts clés de ces auteurs. Leurs travaux ont contribué à enrichir notre compréhension du changement stratégique et ont ouvert de nouvelles perspectives sur la manière dont les organisations peuvent relever les défis liés à leur transformation.

## Section 01 : Approches théoriques et conceptuelles du changement stratégique

Le changement stratégique est une composante essentielle de la gestion d'une organisation, lui permettant de s'adapter aux évolutions de son environnement et de maintenir sa compétitivité.

Dans cette section, nous explorons différents aspects du changement stratégique, en examinant les définitions et les objectifs de la stratégie, en retraçant l'histoire de cette discipline et en explorant le processus de changement stratégique.

### 1-1-Les définitions de la stratégie

La notion de la stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre. Il s'agit de l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

La notion de la stratégie a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser les objectifs. C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes ainsi qu'aux évolutions de l'environnement.

Il existe dans la littérature managériale une multitude de définitions de la stratégie d'entreprise illustrer par ces auteurs à savoir :

- La définition de STRATEGOR ;
- La définition de DESREUMAUX ;
- La définition SHANDLER ;
- Et la définition de PORTER.M.

#### 1-1-1-La définition de la stratégie selon STRATEGOR

La stratégie pour STRATEGOR se définit comme « c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.<sup>1</sup> »

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie, corporate et concurrentielle, comme suit :

---

<sup>1</sup>GARREETTE.B et d'autres, « Strategor », 8ème édition, DUNOD, 2019.

## 1-1-1-1-La stratégie de groupe ou corporate strategy

La stratégie corporate consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise, cette dernière s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre.

## 1-1-1-2-La stratégie concurrentielle

La stratégie concurrentielle consiste dans le choix des actions et de manœuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur. Il s'agit donc des choix d'allocations de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

## 1-1-2- La définition de la stratégie selon DESREUMAUX

Selon DESREUMAUX , la stratégie est « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise.<sup>2</sup> », elle consiste à :

- Préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples Marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies, sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts.

Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement.

- Et Préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité... Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise.

## 1-1-3- La définitions de la stratégie Selon Chandler

Chandler la définit quant à lui la stratégie comme « La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre<sup>3</sup>».

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à long terme ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;

---

<sup>2</sup>DESREUMAUX.A et autres, « stratégie », édition dalloz, 1993.

<sup>3</sup> Gerry .J ,et d'autre « stratégique » 8ème Edition, Pearson.

- Et allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

## 1-1-4- La définition de la stratégie selon M.Porter

Porter définit la stratégie comme étant « l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables<sup>4</sup> ».

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence.

Ainsi, nous pouvons résumer la notion de stratégie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

En synthèse, la stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir (notion d'irréversibilité). Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes.

## 1-2- La stratégie, offre théorique

L'histoire de la stratégie est issue du verbe grec « stratego » qui signifie planifier la destruction de ses ennemis au moyen d'un usage efficace des ressources dont on dispose. En effet, le mot « stratego » est composé de « stratos » qui signifie « armée » et de « ageîn » qui signifie « conduire » pour désigner l'art de conduire les troupes et les ruses qui permettent de les porter à la victoire face à l'ennemi. Dans la Grèce antique, le stratège était « celui qui commande l'armée » et faisait référence au général en chef de l'armée. Actuellement le « stratège » est en Grèce un général et a le rang d'officier le plus élevé.

Les premiers traités de stratégie connus datent de plusieurs siècles avant Jésus Christ ; notamment parmi les plus anciens de la Chine antique « L'art de la guerre<sup>5</sup> » de Sun Tzu date de l'époque du Printemps et Automnes, VIIe-Ve siècle. av. JC.

Ce traité fut connu en Europe à partir de 1772 grâce à la traduction du père J. M. Amiot. L'aspect synthétique de l'analyse de la guerre de Sun tzu a rapidement séduit ainsi que

---

<sup>4</sup>PORTER.M, « choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition Economica,1980.

<sup>5</sup>Tzu Sun « l'art de la guerre »2ème édition, les Trédaniel, Paris, 2017.

l'importance accordée à la stratégie qui désigne l'art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations jusqu'au moment où elle entre en contact avec l'ennemi. Les principes généraux en sont "connaître son adversaire, attaquer en priorité sa stratégie, éviter sa force, le décevoir et le manipuler."

Avec « Principes fondamentaux de stratégie militaire<sup>6</sup> » rédigé en 1812 et « De la guerre », un traité majeur de stratégie militaire publié en 1832, Carl von Clausewitz est sans aucun doute l'un des théoriciens qui a le plus influencé la stratégie militaire moderne. Dans ses deux ouvrages le théoricien expose de manière concise et très générale ses idées forces pour vaincre l'ennemi.

Il aborde la stratégie sous l'angle des notions clés que sont la tactique, l'offensive et la défensive, les forces, les adversaires et les alliés, le terrain et le temps, la défaite et la victoire. Clausewitz souligne ainsi que la stratégie est avant tout analyse de situations inédites.

Dans le prolongement des analyses de Carl von Clausewitz, l'historien suisse Antoine de Jomini, historien reconnu des guerres napoléoniennes et stratège exceptionnel ayant servi dans l'armée de Napoléon, exprima ses pensées pour la stratégie dans son ouvrage « Précis de l'art de la guerre » rédigé en 1838 : la stratégie est l'art de bien diriger les masses sur le théâtre de la guerre, soit pour l'invasion d'un pays, soit pour la défense du sien. Il analysa la guerre par six branches : la politique de la guerre, la stratégie, la grande tactique, la logistique et la tactique de détail. Il exprima que pour une stratégie plus prudente, l'objectif doit être l'occupation de territoire plutôt que la destruction de l'armée ennemie. En effet, la stratégie est abordée avec un ensemble de définitions et de démarches conçues en termes d'espace.

### 1-3-Les objectifs de la stratégie

Les objectifs de la stratégie peuvent être variés. Ceux, qui représentent des buts concrets, ont notamment le mérite d'avoir un effet mobilisateur sur les différentes équipes de travail.

Le terme de réalisation des objectifs peut être plus ou moins éloigné. On peut citer les objectifs de rentabilité, de croissance, de sécurité, de flexibilité, sociaux, et les objectifs propres aux dirigeants, et les présenter comme suit :

---

<sup>6</sup> Clausewitz .C « Principes fondamentaux de stratégie militaire », édition mille et une nuit, 1812

## **1-3-1-Les Objectifs de rentabilité**

Les objectifs de rentabilité sont des cibles financières visant à maximiser les bénéfices et la performance financière de l'organisation, et cela par des différents critères de chiffrage.

## **1-3-2-Les Objectifs de croissance**

Les objectifs de croissance sont des cibles visant à développer et à accroître l'activité et la taille de l'organisation.

## **1-3-3-Les Objectifs de sécurité**

Les objectifs de sécurité sont des cibles visant à assurer la protection des actifs, des informations sensibles, du personnel et des opérations de l'organisation.

## **1-3-4-Les Objectifs de flexibilité**

Les objectifs de flexibilité visent à développer la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement aux changements du marché et à relever les défis imprévus, afin de maintenir sa compétitivité et sa réactivité opérationnelle.

## **1-3-5-Les Objectifs sociaux**

Les objectifs sociaux sont de promouvoir la responsabilité sociale et de contribuer positivement à la société en respectant les normes éthiques, en favorisant la diversité et en soutenant des initiatives durables

## **1-3-6- Objectifs propres aux dirigeants**

Les objectifs propres aux dirigeants, ces derniers peuvent avoir des conceptions différentes de leur rôle et de celui de leur entreprise, ce qui peut conduire à la mise en avant de certains objectifs plutôt que d'autres.

## **1-4- Les niveaux de la stratégie d'entreprise**

Une fois, la stratégie de l'entreprise est définie, elle est amenée à choisir les domaines d'activités stratégiques (D.A.S) dans lesquels elle souhaite se développer en allouant des ressources,

Ansoff.I, montre que l'on peut distinguer trois niveaux dans l'entreprise en l'occurrence , la stratégie corporate , la stratégie business et la stratégie opérationnelle<sup>7</sup>.

---

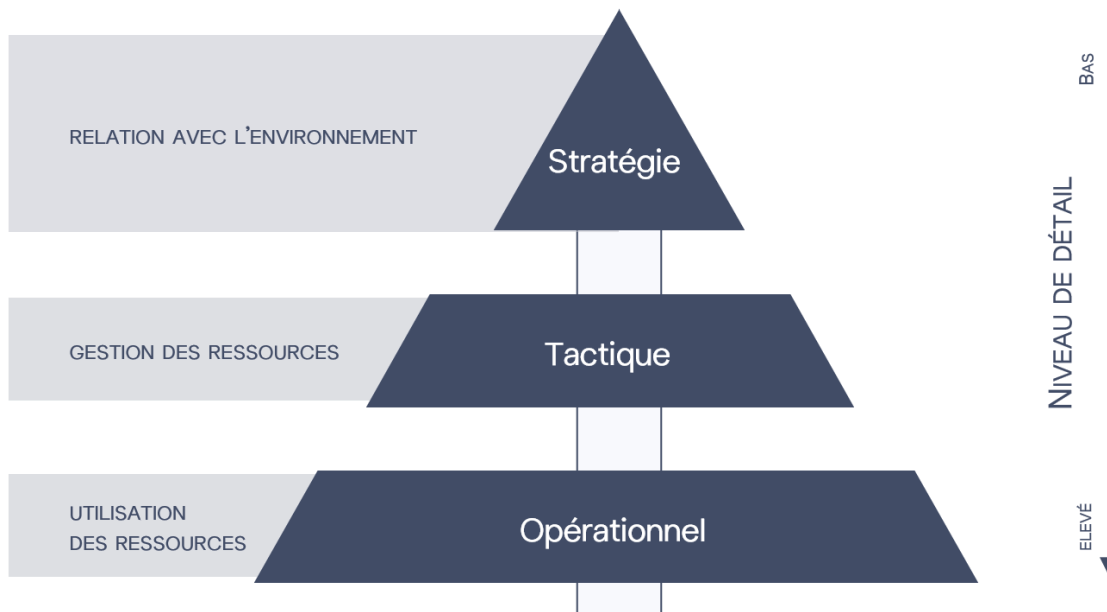
<sup>7</sup>Ansoff. I, Stratégie du développement de l'entreprise , édition d'organisation,1989

Selon ANSOFF.I, les niveaux de la stratégie sont présentés sous forme d'une pyramide à plusieurs niveaux, comme illustré dans la figure suivante ;

**Figure n° 1 : Les niveaux de la stratégie selon ANSOFF.I**

## STRATÉGIE D'ENTREPRISE

### Niveau Stratégique au sein des organisations



Source : [www.mbdconsulting.ch.net](http://www.mbdconsulting.ch.net) , le 15-06-2023 à 15h06min.

#### 1-4-1- Le niveau stratégique ou stratégie globale

Le niveau stratégique, concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité, et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services, et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités. Comprendre clairement ce niveau de stratégie est déterminant, car la détermination des activités devant être incluses dans le périmètre de l'organisation est la base de toutes les autres décisions stratégiques.

#### 1-4-2- Le niveau tactique ou stratégie fonctionnelle

Le niveau tactique, consiste à identifier comment les activités incluses dans la stratégie d'entreprise doivent se comporter sur leurs propres marchés.

Cela concerne généralement les questions de positionnement et la réponse aux actions des concurrents. C'est la raison pour laquelle la stratégie par domaine d'activité est également appelée stratégie concurrentielle.

Dans la sphère publique, les stratégies par domaine d'activité concernent la manière dont les unités (hôpitaux, écoles, etc.) peuvent procurer de meilleurs services à la collectivité. Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes au niveau de chacun des domaines d'activité stratégique qui la composent. Un domaine d'activité stratégique (DAS) est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

Lorsqu'une organisation inclut plusieurs activités, il doit nécessairement exister un lien entre les stratégies par domaine d'activité et la stratégie d'entreprise dans son ensemble.

### **1-4-3- Le niveau opérationnel ou stratégie d'activité**

C'est au niveau opérationnel que sont élaborées les décisions opérationnelles qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.

Le succès stratégique repose nécessairement sur des décisions et des activités opérationnelles, ce sont grâce à elles que la stratégie peut effectivement exister.

Si les décisions opérationnelles ne sont pas en phase avec la stratégie, celle-ci restera lettre morte. C'est la raison pour laquelle la stratégie est souvent appelée management stratégique. En termes de stratégie, le déploiement- c'est-à-dire le management-est au moins aussi important que l'analyse.

L'alignement entre les trois niveaux de stratégie est crucial. Du fait des multiples imbrications entre ces différents niveaux d'action et d'analyse, la stratégie est toujours un exercice complexe.

### **1-5-la démarche stratégique**

La démarche stratégique est un processus essentiel de formulation, mise en œuvre et évaluation de la stratégie d'une entreprise, impliquant l'analyse de l'environnement, la formulation de la stratégie et sa mise en action, à ce point, nous abordons la définition de cette démarche ainsi que ses principales étapes.

## 1-5-1-Définition de la démarche stratégique

La démarche stratégique de l'entreprise peut être définie comme « l'art et la manière » de préciser la (moins mauvaise) route à suivre, à moyen ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (Opportunités et Menaces), et des capacités et possibilités disponibles en interne. Cette démarche englobe l'analyse stratégique (diagnostic et segmentation stratégique), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation de la stratégie (choix stratégiques), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humaines). Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement, de l'entreprise ainsi que les acteurs internes et externes. Les étapes de la démarche stratégique

Pour mener une démarche stratégique, il est nécessaire de tenir compte de plusieurs étapes à savoir :

- La définitions des buts ;
- Mener le diagnostic de la situation ;
- Détermination des objectifs stratégique ;
- Définir les cois et orientations stratégiques ;
- Mettre en œuvre la stratégie,
- Et contrôler les résultats ;

### 1-5-1-1- Définir les buts ou les finalités

Une stratégie ne se décrète pas d'une manière isolée sans tenir compte des volontés du dirigeant et des parties prenantes. Elle doit avoir un sens et reposer sur la raison d'être de l'entreprise. Les valeurs, aspirations en tant que dirigeant et celles des éventuels autres actionnaires orientent le développement de la structure. Recherche de prestige, de rentabilité, d'indépendance, de pérennité... Ces buts fixent un cadre pour la définition des objectifs stratégiques.

### 1-5-1-2- Mener un diagnostic de la situation

Moment fort de la démarche, contrairement à l'audit (évaluer le fonctionnement d'une entreprise par rapport à une norme), le diagnostic va plus loin en plaçant l'entreprise au sein de son environnement concurrentiel pour dégager des opportunités à saisir et des menaces à contrer.

L'outil de prédilection est la SWOT, sa vocation est d'étudier tour à tour les opportunités et Menaces de l'environnement, puis les forces et faiblesses de la structure.

Cet outil simple guide le dirigeant dans ses réflexions, suivant les caractéristiques de l'activité d'entreprise, le dirigeant à disposition de nombreuses matrices et autres outils pour analyser son business : matrice BCG, MC Kinsey, les 5 forces de Porter.

Très important, de conduire le diagnostic en gardant en tête les buts. C'est une sorte de fil rouge qui aide à évaluer les points à approfondir.

### **1-5-1-3- Détermination des objectifs stratégiques**

Les objectifs sont à relier avec les buts définis dans la première étape. Ces finalités agissent comme un filtre. Il ne faut surtout pas oublier les fondamentaux d'un objectif : Il doit être chiffré et défini selon un horizon temporel.

### **1-5-1-4- Définir les choix et les orientations stratégiques**

Pour atteindre les objectifs, il convient maintenant de faire des choix structurants qui vont impacter fortement le devenir de l'entreprise.

Notamment en favorisant des modes de développement : La croissance interne et croissance externe, et des formules de domination par les coûts, de différenciation et de focalisation

### **1-5-1-5- Mettre en œuvre la stratégie**

Il est maintenant temps de déployer les actions découlant des orientations stratégiques retenues. Soit descendre d'un niveau en passant de la "corporatestrategy" à la "business strategy".

Concrètement, les objectifs et les orientations retenus vont donner lieu à des stratégies par fonction.

### **1-5-1-6- Contrôler les résultats**

Périodiquement, il est important de contrôler l'avancée du réalisé par rapport aux objectifs afin de piloter véritablement la stratégie.

### **1-5-2- Le changement stratégique**

Dans cette partie, nous explorons en détail le concept de changement stratégique dans le contexte des organisations.

Nous abordons différents aspects clés liés au changement stratégique, y compris la définition selon différents auteurs, les sources qui le déclenchent, les étapes impliquées, les leviers utilisés pour faciliter le changement, la démarche à suivre, en citant les rôles dans le processus de changement, les types de changement stratégique et enfin, la résistance au changement.

## 1-5-2-La définition du changement

Le changement stratégique est étudié tout particulièrement par J.A. Schumpeter (1954), il n'a pas pendant longtemps occupé une place prééminente en économie. Sans doute ce désintérêt relatif tient-il aux affirmations hasardeuses de l'auteur qui avait prévu que les jours du capitalisme étaient comptés et prédit un bel avenir au socialisme. Aujourd'hui, même si ces erreurs n'ont pas été oubliées, elles ne portent pas atteinte au prestige d'un chercheur dont l'originalité est unanimement reconnue. La théorie évolutionniste est devenue très importante en stratégie. Grâce à elle, certains essaient notamment d'interpréter les multiples transformations qu'a connues le tissu productif.

Le changement stratégique est un processus visant à adapter et à transformer les orientations stratégiques d'une organisation pour répondre aux évolutions de son environnement et améliorer sa performance à long terme.

### 1-5-2-2-La définition du changement stratégique

Le changement stratégique est défini différemment par plusieurs approches à savoir :

-l'approche de A. CHANDLER. (1962) ;

-l'approche de E.PETTIGREW (1987) ;

-l'approche de TICHY (1983) ;

-Et l'approche de HAFSI et FABI (1997).

#### 1-5-2-2-1-L'approche de A.Chandler: **Changement linéaire et discontinu (1962)**

Pour Chandler, le changement est essentiellement motivé par l'environnement et les crises que ce dernier provoque au sein de l'entreprise. D'ailleurs, il considère « l'histoire m'avait montré que les administrateurs ne changent leurs routines quotidiennes ou ne bouleversent les positions du pouvoir que rarement et seulement sous l'emprise de pressions très fortes »<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup>[www.Cloudfront.net](http://www.Cloudfront.net) , La conduite du changement »,08-06-23, page 03.

## Chapitre I : le changement stratégique, une problématique générale pour l'entreprise

---

Ces pressions émanent, essentiellement, des crises qui surviennent dans l'environnement et qui constituent des points de rupture obligeant l'entreprise à changer de stratégie et à adopter de nouvelles méthodes. La crise étant l'élément explicatif du changement, il faut tenter de la définir, une crise menace des objectifs prioritaires de l'organisation, n'autorise qu'un temps de réponse limité et est inattendue ou non anticipée.

Le changement est, donc, pour Chandler un phénomène linéaire et discontinu, ce qui veut dire que la vie de l'entreprise est composée de longues périodes de stabilité où l'on prépare le changement et c'est lors de l'apparition des crises qu'il est mis en œuvre.

Chandler impose le changement organisationnel comme condition de réussite du changement stratégique, il classe, alors, les managers en trois catégories : les supérieurs, les intermédiaires et les opérationnels. Seuls les premiers sont responsables de l'élaboration du changement et cette exclusivité est due au fait qu'ils détiennent une compétence distinctive qui est celle de créer de l'organisation, ce qui confirme l'importance qu'accorde Chandler au changement organisationnel lors du changement stratégique. Toutefois cette compétence n'est pas due aux qualités intrinsèques ou au charisme de ces managers supérieurs, mais à leurs activités et aux fonctions qu'ils occupent dans l'organisation, ce qui fait qu'ils ne peuvent pas transférer ces compétences en la quittant.

En effet, ces compétences ne s'acquièrent que par apprentissage, c'est à dire qu'au fil du temps l'entreprise acquiert des capacités organisationnelles qui lui permettent d'affronter les changements et que les managers supérieurs accaparent de par leurs positions hiérarchiques.

C'est donc le manager ou le groupe managérial supérieur qui est responsable du changement. Il doit être à l'affût des crises de l'environnement, essayer de les anticiper et changer de stratégie pour les affronter. Il devra par la suite convaincre les autres membres de l'entreprise de l'utilité du changement ou bien leurs imposer de le mettre en œuvre.

En résumé, pour Chandler le changement stratégique est impliqué par les crises survenant de l'environnement et ce sont les managers stratèges ou supérieurs qui sont les seuls en charge d'y faire face et ce en s'appuyant sur les compétences qu'a pu acquérir l'organisation par apprentissage.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Chandler.A ,Stratégie et structure de l'entreprise , édition Organisation,1972.

### 1-5-2-2-2-L'approche de E.Pettigrew : Changement itératif et continu (1987)

Si pour Chandler la crise est l'unique stimulus du changement stratégique, Andrew Pettigrew quant à lui estime que la crise est rare et que même s'il faut changer lorsqu'elle survient, il ne faut pas s'en contenter.<sup>10</sup>

L'essentiel du changement se fait, pour lui, par régénération, c'est à dire chaque fois que l'organisation ressent le besoin du changement. Ce besoin n'est pas uniquement imposé par l'environnement, mais par le poids combiné du contexte interne et du contexte externe de l'entreprise.

Le contexte interne est composé par la structure, la culture et la politique de l'organisation. La structure étant l'ensemble des relations au sein de l'organisation, la culture l'ensemble des croyances et des règles et la politique étant illustrée par la distribution du pouvoir. C'est ce contexte interne qui doit être le porteur des idées de changement.

Le contexte externe peut être approché par l'environnement de l'entreprise et peut, lui aussi, être source de changement.

Ces contextes sont intimement liés au contenu du changement, c'est à dire sa matérialisation et au processus du changement qui est l'ensemble des actions, réactions et interactions des différents membres de l'entreprise visant à instaurer le changement. Le contenu serait donc le « quoi » du changement, les contextes expliqueraient le « pourquoi » et le processus indiquerait le « comment ».

C'est donc le processus qui porte en lui la dynamique du changement.

Ce processus est essentiellement fait de négociation entre les différents acteurs de l'entreprise pour décider le changement et en définir les objectifs.

En effet, Pettigrew estime que changer de stratégie ne doit pas être impliqué uniquement par des changements de l'environnement, mais par l'émergence au cours du processus d'une stratégie cohérente, alternative à l'actuelle et que cette stratégie soit portée par un assez grand nombre d'acteurs pour qu'ils puissent représenter une force de changement.

Ceci est très important, car l'occurrence du changement dépend du rapport entre les poids relatifs des forces du changement et des forces de résistance au changement.

---

<sup>10</sup>[www.Cloudfront.net](http://www.Cloudfront.net) .op.cit. p04

Chez Pettigrew le manager aura plus un rôle de négociateur et d'arbitre puisqu'il aura une fonction politique et aura la tâche de juger les différentes représentations des divers groupes au sein de l'entreprise et d'apporter son soutien à l'une d'elle.

Il doit donc avoir la capacité de déceler le besoin de changement pour appuyer la position des tenants d'un changement stratégique et mobiliser le reste des acteurs - même les réticents – autour de cette idée.

Il doit donc permettre aux stratégies alternatives de prendre forme et ceci dépendra en grande partie de sa personnalité et du fait qu'il soit innovateur ou conservateur.

Ce qui veut dire que, dans la perspective de Pettigrew, le changement n'est plus l'apanage du leader, qui arbitre au lieu d'imposer, mais de tous les acteurs qui peuvent former des coalitions pour l'imposer. Le manager après avoir tranché et favorisé la légitimation de la nouvelle stratégie doit mettre en place les conditions de structure nécessaire à sa réussite. Pour Pettigrew le changement stratégique est indissociable du changement organisationnel qui sera mis en place par le manager lui-même.

Ainsi chez Pettigrew il n'y a pas de séparation aussi tranchée que chez Chandler entre les stratèges et les opérationnels puisque le stratège contribue à la mise en place de la stratégie, car il n'est pas le seul à la concevoir.

En conclusion, le changement stratégique selon Chandler serait un « changement de stratégie » alors que chez Pettigrew il serait plutôt une « stratégie de changement ».<sup>11</sup>

### **1-5-2-2-3- L'approche de Tichy (1983)**

Le changement stratégique mobilise et affecte les trois systèmes qui composent l'organisation : les systèmes techniques, politiques et culturels (TCP), et donc divers changements organisationnels.

Le mérite de son approche réside dans le fait qu'il apporte une vision intégrale de l'organisation, mettant en relief l'étroite relation qui existe entre les différents types de changement.

---

<sup>11</sup>[www.Cloudfront.net](http://www.Cloudfront.net) op.cit.p07

Cette perspective intégrale de l'organisation prendra une autre forme avec la contribution de Ginsberg (1988), lorsqu'il a introduit deux sortes d'intervention (processus et contenu) dans le changement stratégique.

En effet, et selon lui, le changement stratégique est essentiellement une affaire de contenu stratégique et de processus dans la transformation de la relation de l'organisation avec son environnement.<sup>12</sup>

### 1-5-2-2-4-L'approche de Hafsi et Fabi (1997)

Ils avancent trois définitions mettant l'accent sur les aspects importants du changement stratégique à savoir :

« Un changement stratégique est un changement dont les manifestations peuvent être de quatre types : un changement de leadership, une modification de la perception que l'organisation a de son environnement, une modification de la nature et de la qualité des ressources dont elle dispose et une modification des objectifs à long terme »<sup>13</sup>

« Un changement stratégique est un changement dont les manifestations sont la modification de l'un ou de l'autre des principaux mécanismes de gestion (structures, systèmes et culture ou valeurs), qui fait en sorte de rompre l'équilibre qui prévalait auparavant pour le remplacer par un équilibre nouveau. »<sup>14</sup>

« On peut dire qu'un changement est stratégique lorsqu'il touche soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement et nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, systèmes, culture et valeurs), de manière à modifier de manière durable la performance de l'organisation, et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation. »<sup>15</sup>

### 1-5-2-3-les sources du changement stratégique

Sur le plan stratégique, le changement peut avoir des causes externes et internes. Ces deux éléments sont complémentaires et non exclusifs. Les acteurs internes de l'entreprise pouvant reprendre à leur compte les changements intervenus dans l'environnement.

---

<sup>12</sup> [www.Cloudfront.net](http://www.Cloudfront.net) idem.p07

<sup>13</sup> [www.Wikimemoire.net](http://www.Wikimemoire.net) le changement strategique,10-06-23.p19

<sup>14</sup> [www.Wikimemoire.net](http://www.Wikimemoire.net) idem.p19

<sup>15</sup> [www.Wikimemoire.net](http://www.Wikimemoire.net) ibidem.p19

# Chapitre I : le changement stratégique, une problématique générale pour l'entreprise

## 1-5-2-3-1-les sources externes

Les sources externes du changement de stratégie sont liées aux mutations qui interviennent dans l'environnement des entreprises. Chacune des multiples facettes de l'environnement peut provoquer un changement de stratégie. Ces changements intervenant dans l'environnement peuvent susciter des réactions des concurrents plus agiles et réactifs. Celles-ci provoquant à leur tour un changement de stratégie de l'entreprise.

Nous présentons, un tableau explicatif des sources du changement stratégique

**Tableau n° 1 : Les sources externes du changement**

Facette de l'environnement Source...	...de changement de stratégie (exemples)
politique	La politique de libéralisation économique et d'ouverture aux capitaux étrangers dans un pays émergent influent sur les choix d'implantation internationaux des multinationales
démographique	Le vieillissement de la population conduit Toyota à développer une gamme de voiture pour les seniors
technologique	L'émergence des technologies 4G de télécommunication mobile conduit les opérateurs à développer des contenus
Juridique et réglementaire	La réglementation sur les 35heures en France a pu conduire des entreprises de main d'œuvre à délocaliser leur production à l'étranger.
écologique	Le réchauffement de la planète , épuisement des ressources pétrolières suscitent des investissements dans les énergies renouvelables.
culturelle	Le développement de l'application des préceptes de Chara conduit une banque à créer une branche islamique
sociologique	La recomposition des structures familiales
économique	Le taux de croissance de la Chine et de l'Inde conduit de nombreuses à y investir

**Source :** Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni, management stratégique, 9ème édition, p381

## 1-5-2-3-2- Les sources internes

Les sources internes du changement de stratégie sont liées aux hommes, aux résultats de l'entreprise et aux changements technologiques.

### 1-5-2-3-2-1-Les hommes

Les hommes sont des acteurs des changements de stratégie. Ce sont eux qui perçoivent les modifications issues de l'environnement et des actions des concurrents et qui suscitent les changements au sein de l'entreprise. Les dirigeants sont par nature les acteurs primordiaux du changement stratégique. C'est l'une de leur principale mission que de veiller à la pertinence de la stratégie de l'entreprise. L'accélération des rythmes des changements fait des managers des acteurs clés du changement de l'entreprise. Leurs décisions peuvent être influencées :

- par des considérations liées à l'environnement ;

- par des convictions ou des intérêts qui leur sont propres.

- par des biais cognitifs. En effet. L'environnement et la situation de l'entreprise sont perçus au travers de filtres cognitifs qui peuvent masquer, déformer, retarder la perception de l'environnement.<sup>16</sup>

Mais les dirigeants ne sont pas les seuls acteurs du changement, les entrepreneurs qui sont des membres de l'entreprise pouvant se faire les champions d'une innovation ou d'un nouveau projet. Constituent également des moteurs des changements stratégiques.

### 1-5-2-3-2-2-La situation de l'entreprise

La situation de l'entreprise est notamment ses résultats financiers, ses parts de marché sont un déclencheur important de changement stratégique, Lorsque les résultats de l'entreprise se dégradent.

Les dirigeants sont conduits à s'interroger sur la stratégie et à défaut la pression des actionnaires les y contraint.

On observe d'ailleurs que la mauvaise situation de l'entreprise peut conduire à un changement de dirigeants qui ont pour mission de changer la stratégie et sa mise en œuvre.

---

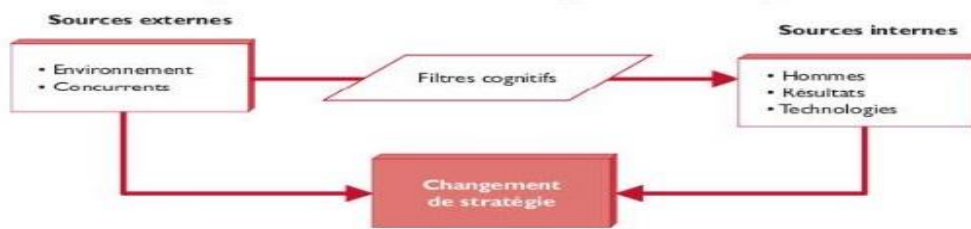
<sup>16</sup>Kalika .M, et d'autres « Management stratégique» 9eme edition ,Vuibert.

## 1-5-2-3-2-3-Un changement technologique

Un changement stratégique, est une innovation scientifique majeure peuvent créer un contexte propice a un changement de stratégie.

Nous montrons si dessus une figure sur les sources du changement stratégique

**Figure n°2 :les sources du changement stratégique**



Source : •J.-P. Helfer – M. Kalika – J. Orsoni Management stratégique 9e édition Vuibert

## 1-5-2-4- Les étapes du changement

Dans les entreprises. On associe souvent le changement a sa seule partie visible. c'est-à-dire le jour ou le PDG annonce le changement de stratégie. En fait, le changement stratégique comme tout changement, est un processus.

### 1-5-2-4-1-Les étapes du changement stratégique selon kurtlewin

Kurt Lewin propose de décrire le processus de changement en trois étapes à savoir :

- Le dégel ;
- Le mouvement ;
- Et le regel.

#### 1-5-2-4-1-1- Le dégel

Le dégel, correspond a la prise de conscience par les acteurs de l'entreprise (dirigeant s. actionnaires. Managers. etc.), de la nécessité de changer. C'est une phase de Maturation

#### 1-5-2-4-1-2- Le mouvement

Le mouvement, Traduit la mise en œuvre du changement au sein de l'entreprise et se caractérise Par une instabilité forte, intermédiaire entre deux phases de stabilité. Cette phase constitue une rupture, un déracinement par rapport a la situation précédente.

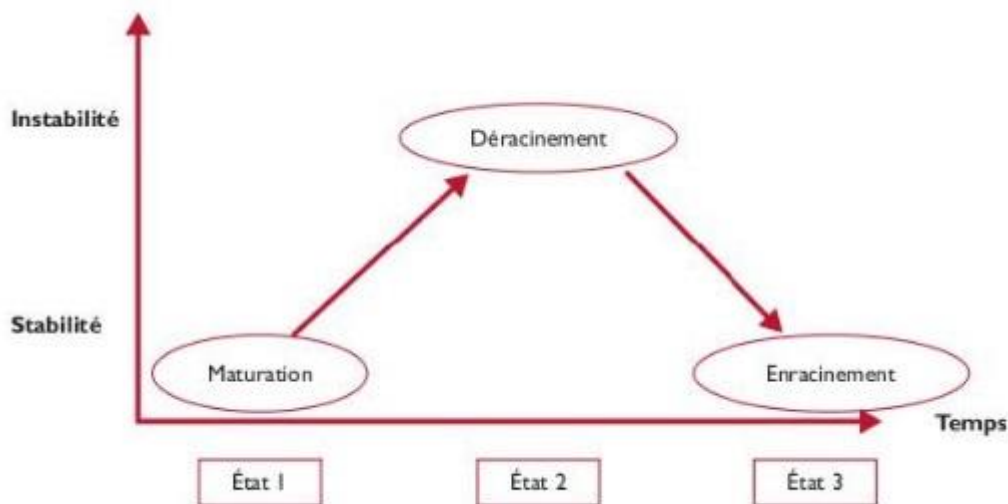
## 1-5-2-4-1-3- Le regel :

Marque l'ancrage du changement au plan du fonctionnement quotidien de l'entreprise. Le retour à une nouvelle situation stable et à son enracinement.

La phase d'enracinement est la plus délicate car elle nécessite de : transformer en routines les nouveaux modes de fonctionnement de l'entreprise concernée. Or, si l'attention de la direction est naturellement portée sur les deux premières phases, la dernière est bien souvent oubliée (en fait, on ne sait pas bien comment faire !).

La figure suivante présente les différentes phases du changement stratégique

**Figure 3 : les trois phases du changement stratégique**



Source : Vuibert • Management stratégique 9e édition J.-P. Helfer – M. Kalika – J. Orsoni

Le processus de changement stratégique comprend plusieurs étapes qui influencent la manière dont les acteurs interviennent et participent. Les travaux de Vanclengeon-D esrumez ont mis en évidence cette distinction en fonction de la nature du changement, qu'il soit prescrit ou construit. Cette distinction a un impact sur le rôle des acteurs impliqués dans le processus de changement, en fonction du type de changement, qu'il soit du type haut-bas ou bas-haut.

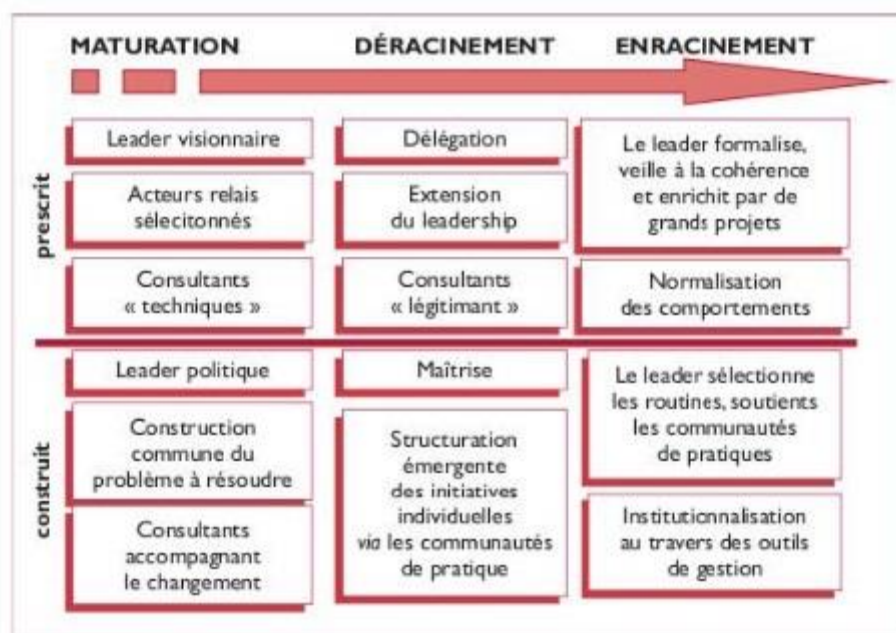
Dans les changements stratégiques de type prescrit, délibéré et de haut-bas, le leader joue un rôle central en tant que visionnaire. Son charisme et sa capacité à inspirer sont des moteurs clés pour la mise en œuvre du changement. Le leader est responsable de définir la vision stratégique, de communiquer les objectifs et de mobiliser les ressources nécessaires pour réaliser le changement souhaité.

En revanche, dans les changements stratégiques de type construit, émergent et de bas-haut, le leader ne dispose pas d'une vision claire dès le départ. Il mobilise plutôt des groupes d'acteurs, notamment la hiérarchie intermédiaire, pour concevoir et mettre en place le changement. Le processus est plus participatif et implique une collaboration étroite entre les différents acteurs pour élaborer des solutions adaptées au contexte et aux besoins de l'organisation.

Cette distinction met en évidence l'importance de comprendre le rôle des acteurs dans le processus de changement stratégique, en fonction du type de changement envisagé. Cela permet de mieux adapter les approches de leadership, de communication et de mobilisation des ressources pour garantir le succès du changement stratégique.

- Cette figure explique les points cités précédemment à savoir :

**Figure 4 : les types et phases du changement**



Source : Vuibert • Management stratégique 9e édition J.-P. Helfer – M. Kalika – J. Orsoni

## 1-5-2-5- le kaléidoscope du changement stratégique

Le kaléidoscope du changement stratégique se réfère à la diversité et à la complexité des facteurs qui influencent et façonnent le processus de changement au sein d'une organisation. Il représente l'ensemble des éléments tels que:<sup>17</sup>

<sup>17</sup>Cour de master 2 spécialité management stratégique , module , changement organisationnel.

## 1-5-2-5-1-Le délai

Le délai c'est le temps qu'il faut pour réaliser le changement ;

## 1-5-2-5-2-L'étendu

L'étendu définit combien de fonctions vont être touchées par le changement ;

## 1-5-2-5-3-La préservation

La préservation c'est de protéger les activités clés, ce qui fournit un avantage concurrentiel ;

## 1-5-2-5-4-La diversité

La diversité ça veut dire quand les profils sont différents, le changement sera facile à effectuer ;

## 1-5-2-5-5-La capacité

C'est la capacité des gens à mener le changement ;

## 1-5-2-5-6-La disponibilité

C'est la disponibilité des ressources ;

## 1-5-2-5-7-La volonté

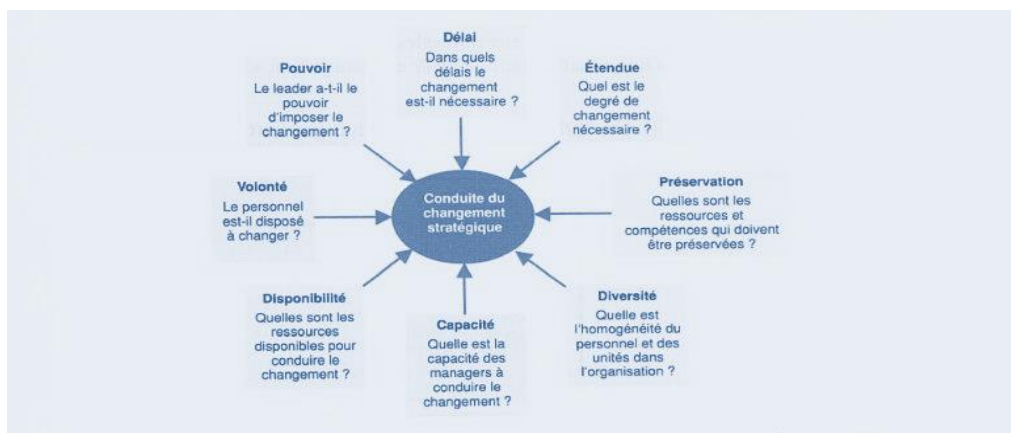
C'est d'avoir la volonté à faire le changement ;

## 1-5-2-5-8- Le pouvoir

C'est le pouvoir de la direction à effectuer le changement.

-La figure suivante montre le kaléidoscope expliquer précédemment ;

**Figure n° 5 : : le kaléidoscope du changement stratégique**



Source : Gerry .J, et d'autres, « stratégique », 8<sup>ème</sup> édition, Pearson p545.

## **Section02 : La conduite du changement stratégique**

La conduite du changement est un processus crucial pour aider les organisations à gérer efficacement les transformations et à assurer une transition réussie vers de nouveaux modes de fonctionnement. Elle englobe un ensemble de stratégies, d'actions et d'approches visant à accompagner les individus, les équipes et les structures organisationnelles dans l'acceptation et l'adaptation au changement. Dans cette section, nous examinerons les différents aspects de la conduite du changement, notamment le contexte dans lequel elle s'inscrit, les leviers qui favorisent son efficacité et la démarche à suivre pour la mettre en œuvre.

### **2-1- Le contexte du changement stratégique**

Pour comprendre le contexte stratégique du changement il convient d'analyser à la fois les aspects externes et internes du changement.

Cette analyse doit prendre en compte les situations, c'est-à-dire les faits (une nouvelle réglementation, une innovation technologique, une perte financière, etc.), le rôle des différentes catégories d'acteurs concernés par le changement, les capacités organisationnelles de changement.

#### **2-1-1-L'analyse de la situation de l'entreprise**

Cette analyse se caractérise comme suit :

##### **2-1-1-1-L'analyse de la situation de l'environnement**

L'analyse de l'environnement conditionne l'urgence et l'importance du changement, c'est un processus d'évaluation qui permet de comprendre l'état actuel de notre environnement en termes de problèmes environnementaux, de pressions exercées par l'activité humaine et des impacts sur les écosystèmes. Cette analyse permet de déterminer l'urgence et l'importance du changement en identifiant les risques potentiels pour la biodiversité, les ressources naturelles et le climat. Elle fournit une base factuelle pour prendre des décisions éclairées et mettre en œuvre des politiques et des actions visant à protéger et à restaurer l'environnement de manière appropriée et efficace.

##### **2-1-1-2-L'analyse de la situation de l'entreprise**

L'analyse de l'entreprise conditionne aussi l'urgence et l'importance du changement ; L'analyse de la situation de l'entreprise est un processus qui vise à évaluer la santé, la performance et les défis auxquels une entreprise est confrontée. Cette analyse inclut

généralement l'examen des aspects internes tels que la structure organisationnelle, les ressources humaines, les processus opérationnels et les finances, ainsi que des éléments externes tels que la concurrence, les tendances du marché et les facteurs économiques.

L'objectif principal de cette analyse est de comprendre les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces qui l'entourent. En fonction des résultats de cette analyse, il devient possible de déterminer l'urgence et l'importance du changement.

### **2-1-1-3-L'analyse des acteurs externes**

L'analyse des acteurs externes nous renseigne sur la pression qu'ils font peser sur la direction de l'entreprise pour qu'elle décide de changer de stratégie ; L'analyse des acteurs externes dans le cadre de l'analyse de la situation de l'entreprise est essentielle pour comprendre les pressions exercées sur la direction de l'entreprise en faveur d'un changement de stratégie. Ces acteurs externes peuvent inclure les clients, les concurrents, les fournisseurs, les régulateurs, les investisseurs, les groupes de pression et les partenaires commerciaux.

L'identification et la compréhension de ces acteurs permettent de déterminer leur influence sur l'entreprise et leur capacité à orienter ses décisions stratégiques.

### **2-1-1-4-L'analyse des acteurs internes**

L'analyse des acteurs internes nous renseigne sur leur attitude et indique la faisabilité organisationnelle du changement ; L'analyse des acteurs internes dans le cadre de l'analyse de la situation de l'entreprise est importante pour comprendre leur attitude et évaluer la faisabilité organisationnelle du changement.

L'identification des acteurs internes implique d'examiner les membres de l'équipe de direction, les employés, les départements clés et les parties prenantes internes. Cette analyse permet de déterminer leur perception du changement, leur niveau d'engagement, leurs compétences et leur capacité à mettre en œuvre les changements nécessaires.

L'attitude des acteurs internes peut jouer un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec d'un processus de changement. Si les employés et les membres de l'équipe de direction sont résistants au changement ou ont une perception négative à son égard, cela peut créer des obstacles et rendre la mise en œuvre du changement difficile.

D'un autre côté, si les acteurs internes sont ouverts et favorables au changement, cela peut faciliter la transition vers une nouvelle stratégie ou une nouvelle approche.

## 2-1-1-5-L'analyse des capacités organisationnelles du changement

L'analyse des capacités organisationnelles du changement porte sur la structure et la culture de l'entreprise en termes de leur aptitude à faciliter et à soutenir le processus de changement.

La structure organisationnelle fait référence à la manière dont l'entreprise est organisée en termes de hiérarchie, de communication, de coordination et de prise de décision. Une structure organisationnelle flexible, agile et orientée vers le changement est plus susceptible de favoriser la mise en œuvre réussie du changement. Par exemple, une structure plate avec des canaux de communication ouverts et une décentralisation de l'autorité peut faciliter la collaboration transversale et l'adaptation rapide aux nouvelles conditions.

La culture organisationnelle englobe les valeurs, les normes, les croyances et les comportements partagés au sein de l'entreprise. Une culture orientée vers l'apprentissage, l'innovation et l'adaptabilité est plus favorable au changement. Par exemple, une culture où les erreurs sont considérées comme des opportunités d'apprentissage plutôt que comme des échecs favorise l'expérimentation et l'exploration de nouvelles idées.

L'analyse des capacités organisationnelles de changement permet d'identifier les forces et les faiblesses de la structure et de la culture de l'entreprise par rapport aux besoins du processus de changement. Cela permet à la direction de comprendre les éventuelles barrières ou contraintes liées à la structure et à la culture organisationnelle, et d'élaborer des stratégies pour les surmonter.

## 2-2- Les leviers du changement stratégique

Les différents leviers qu'il est possible d'actionner pour accompagner un changement stratégique, sachant que la plupart des opérations de changement réussies reposent sur plusieurs leviers à savoir :

- la stabilité ;
- le remplacement des managers ;
- obtenir le soutien des parties prenantes ;
- clarifier les cibles ;
- le recentrage ;
- Et la hiérarchisation des priorités.

## **2-2-1-La stabilité**

La meilleure manière de faire la stabilité est la diminution des coûts.

## **2-2-2-Le remplacement des managers**

Le remplacement des managers est un levier du changement en introduisant de nouveaux leaders alignés sur les objectifs de transformation, favorisant l'innovation et mobilisant les équipes pour une mise en œuvre réussie du changement stratégique.

## **2-2-3-Obtenir le soutien des parties prenantes**

Les parties prenantes sont les dernières au courant du changement, et le problème est que vu qu'elles ne savent déjà rien, il y a un manque de confiance, donc certainement il va y avoir une certaine méfiance.

## **2-2-4-Clarifier les cibles**

Clarifier les cibles c'est quand l'entreprise s'installe sur un marché ou sa cible n'est pas intéressée par le produit, ce qui nécessite un repositionnement du produit.

## **2-2-5-Le recentrage**

Le recentrage c'est quand l'entreprise revient à son métier de base et abandonne les DAS les moins importants.

## **2-2-6-Hérarchisation des priorités**

La hiérarchisation des priorités, c'est la survie de l'entreprise qui compte, donc les dirigeants gardent ce qu'ils voient important, et évitent les stratégies les moins prioritaires.

## **2-3-L'analyse de champ de force**

L'analyse de champ de forces utilise le kaléidoscope du changement, mais elle s'inspire également des outils et concepts suivants :

### **2-3-1- La cartographie des activités**

La Cartographie des activités permet de comprendre sur quels éléments repose le succès d'une organisation. Ces éléments peuvent servir de base à un changement. Ils peuvent également avoir pris la forme de comportements implicites qui ne sous-tendent plus l'avantage concurrentiel et qu'il sera difficile de faire évoluer.

## 2-3-2- La matrice pouvoir/intérêt

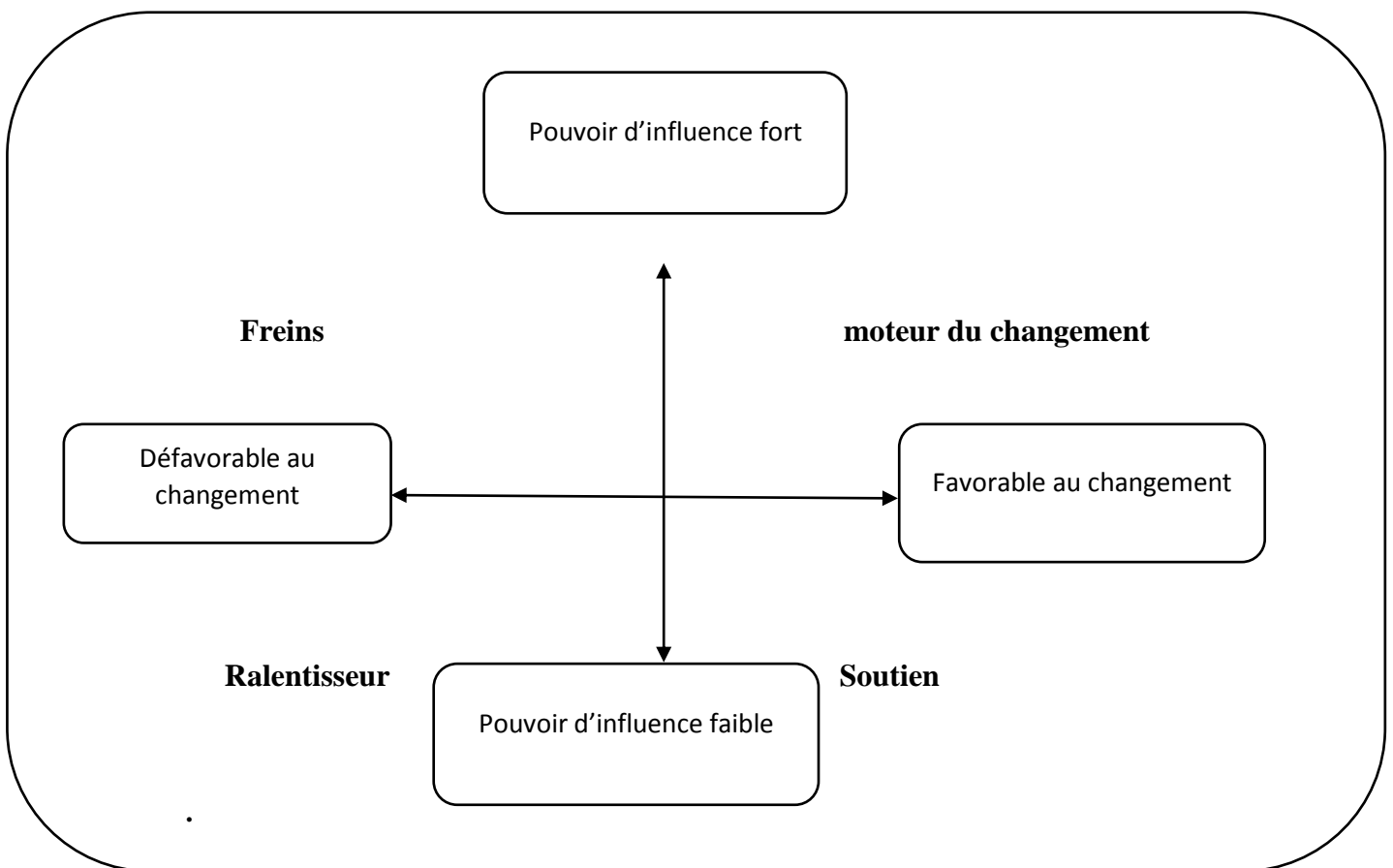
La matrice pouvoir/intérêt permet de comprendre quelles parties prenantes seront favorables au changement et lesquelles s'y opposeront.

## 2-3-3- Le tissu culturel

Le tissu culturel peut être utilisé pour expliquer la culture organisationnelle. Il aide à mettre en lumière à la fois les aspects intangibles de la culture (symboles, routines, processus politiques) et ses manifestations plus formelles (structures et systèmes de contrôle). Le tissu culturel peut ainsi être utilisé pour analyser la culture actuelle d'une organisation et pour envisager les modifications qui devraient être effectuées afin de déployer effectivement une nouvelle stratégie.

-La figure présente montre comment représenter le champ de force lors d'un changement

**Figure n° 6 : Les forces en présence / le champ de force**



Source : cour master 2, spécialité management stratégique, module changement organisationnel

## 1- Les moteurs du changement

Les moteurs du changement sont les gens source du changement,

## 2- Le soutien

Le soutien c'est les gens qui soutient le changement mais sans aucun pouvoir

## 3- Les freins du changement

Les freins du changement sont les gens qui freinent et interdisent le changement

## 4- Les ralentisseurs

Les ralentisseurs sont défavorables au changement mais ils ont aucun pouvoir de décision

### 2-4-La démarche de gestion du changement stratégique

La conduite de la gestion du changement stratégique est un processus visant à guider et à faciliter la transition d'une organisation vers de nouvelles orientations stratégiques. Cela implique de mobiliser les parties prenantes, de communiquer efficacement, de planifier et d'exécuter des actions spécifiques pour soutenir l'acceptation et l'adoption du changement. La conduite de la gestion du changement stratégique vise à minimiser les résistances, à maximiser l'engagement et à assurer la réussite de la transformation organisationnelle.

Durant cette démarche, nous abordons un ensemble de points à savoir :

- Les rôles dans la conduite du changement ;
- Les styles du changement ;
- Les types du changement ;
- Et la résistance au changement.

#### 2-4-1- Les rôles dans la conduite du changement

La conduite du changement stratégique est généralement associée aux dirigeants, ainsi que les managers intermédiaires, les autres membres de l'organisation, les parties prenantes externes, et les intervenants extérieurs, qui se présente comme suit :

##### 2-4-1-1-Les dirigeants

La conduite du changement stratégique implique trois rôles principaux de la part des dirigeants, et notamment du directeur général à savoir :

## 2-4-1-1-1- La définition d'une vision stratégique

La définition d'une vision stratégique c'est quand les leaders doivent formuler une vision claire et convaincante du futur et la communiquer efficacement à la fois en interne et auprès des parties prenantes externes. S'ils ne le font pas, les membres de l'organisation risquent d'élaborer leur propre vision, ce qui peut engendrer beaucoup de confusion. La controverse qui clôt ce chapitre est notamment consacrée à ce point.

## 2-4-1-1-2- L'alignement de l'organisation

L'alignement de l'organisation, s'agit de s'assurer que les membres de l'organisation agissent bien dans le sens du déploiement de la stratégie, sont motivés pour mettre en œuvre le changement et disposent des ressources et du pouvoir qui leur permettront de le faire. Les leaders doivent donc construire et encourager des relations de confiance et de respect.

Cependant, afin de surmonter des conflits politiques qui bloquent le changement, il est parfois nécessaire de remplacer certains responsables. C'est une des raisons pour lesquelles les équipes de direction sont souvent remaniées lors d'une opération de changement stratégique.

## 2-4-1-1-3- L'Incarnation du changement

L'incarnation du changement signifie que, pour les membres de l'organisation et pour les parties prenantes externes, le leader stratégique incarne la stratégie future et la démarche de changement.

On distingue généralement deux types de dirigeants :

- Les dirigeants transformateurs- ou leaders charismatiques-, qui insistent avant tout sur la construction d'une vision portée par une identité et des valeurs collectives, afin de susciter l'adhésion des membres de l'organisation. Des recherches suggèrent que cette approche a un impact positif sur la motivation et la performance, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à l'incertitude.
- Les dirigeants transactionnels, qui se focalisent plus sur les éléments formels tels que les systèmes et les outils de contrôle. Il s'agit avant tout de réformer les structures et les systèmes, notamment les systèmes d'incitation, la gestion des projets et le suivi de la performance individuelle et collective.

## 2-4-1-2-Les managers intermédiaires

Les managers intermédiaires sont trop souvent considérés comme de simples exécutants, censés s'assurer que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en mesurant la performance et les comportements de leurs équipes. Or, ils peuvent jouer de multiples rôles dans le management de la stratégie. Dans le contexte de la conduite du changement, il convient de souligner quatre autres rôles qu'ils sont susceptibles d'occuper:

- Ils peuvent informer leurs supérieurs sur la nécessité d'un changement. Ils sont en effet au plus près du marché ou des évolutions technologiques. Ils peuvent aussi être bien placés pour identifier ce qui peut bloquer le changement. Enfin, ils peuvent apporter toute une palette d'expériences susceptibles de stimuler la réflexion stratégique.
- Ils sont capables de traduire la stratégie formulée par leur hiérarchie. Les dirigeants peuvent fixer des orientations stratégiques, mais la manière dont elles sont interprétées sur le terrain (dans une région donnée pour une multinationale ou dans une direction fonctionnelle dans une administration) est bien souvent de façon intentionnelle ou non- confiée aux managers intermédiaires.
- Les managers intermédiaires peuvent ainsi contribuer très substantiellement au succès ou à l'échec d'une démarche de changement, car ils jouent un rôle clé de médiateurs entre ceux qui décident et ceux qui exécutent. De nombreux chercheurs ont montré que la manière dont les managers intermédiaires comprennent, expriment et expliquent la stratégie de leur organisation est cruciale.

De la même manière, les managers intermédiaires peuvent assurer la réinterprétation et l'ajustement des réponses stratégiques aux événements imprévus, Il s'agit d'un rôle essentiel que seuls les managers intermédiaires en contact quotidien avec ces différents interlocuteurs sont capables de tenir.

## 2-4-1-3-Les autres membres de l'organisation

Les autres membres de l'organisation, s'agissent de convaincre le centre opérationnel de la nécessité du changement et gagner leur engagement.

## 2-4-1-4-Les parties prenantes externes

Les parties prenantes externes signifie que le responsable de la mise en œuvre du changement doit convaincre les parties prenantes clés, qui détiennent un fort pouvoir, que le changement leur sera profitable.

## 2-4-1-5-Les intervenants extérieurs

Les intervenants extérieurs sont nécessaires dans le processus de changement, manière à apporter un regard objectif sur le processus.

## 2-4-2-Les styles u changement

Les styles du changement dépendent avant tout des individus. Ce qui compte en ce cas, c'est de nommer la personne adéquate selon le contexte. Or, on peut aussi considérer que les leaders stratégiques qui réussissent le mieux sont justement ceux qui sont capables de changer d'approche selon les circonstances.

Il convient donc de présenter plus précisément les styles de conduite du changement et de voir comment chacun correspond mieux à certains contextes à savoir, la persuasion, la collaboration , la participation et la direction

### 2-4-2-1-La persuasion

La persuasion, consiste à convaincre des raisons du changement et des moyens de sa mise en œuvre. Cette approche inclut généralement quatre phases :

- Convaincre les membres de l'organisation que le changement est impératif et pour quelles raisons la nouvelle orientation est la bonne. Cela implique de nouveau que la vision stratégique ait été clairement définie.
- Étant donné que le changement sera différemment interprété au sein de l'organisation, il est nécessaire de formuler les étapes et les objectifs d'une manière pertinente pour chacune des fonctions et des unités, et de vérifier que chaque sous-partie comprend ce que l'on attend d'elle.
- S'assurer que les progrès réalisés font l'objet d'une bonne communication.
- Souligner les comportements qui vont dans le sens du changement et récompenser l'atteinte des objectifs.

### 2-4-2-2-La collaboration

La collaboration, consiste à impliquer dans la définition du processus de changement tous ceux qui en seront affectés. On peut par exemple les impliquer dans l'identification des problèmes stratégiques, la définition des priorités, la prise de décisions, la planification et la modification des routines organisationnelles. Cette approche permet d'accentuer l'appropriation des décisions et des processus de changement et de renforcer l'adhésion des membres de l'organisation. Les individus impliqués ont souvent tendance à moins surestimer

les contraintes auxquelles l'organisation est confrontée. Cependant, les solutions identifiées par ce biais risquent de ne pas être en phase avec les attentes de la direction générale ou des parties prenantes externes. Les orientations risquent notamment de ne pas s'écarter de la culture établie, et le processus de changement obtenu, étant le résultat d'une négociation, peut-être qu'un compromis,

### **2-4-2-3-La participation**

La participation, implique la coordination du processus de changement par une autorité qui délègue en grande partie la mise en œuvre. Il est par exemple envisageable que certaines étapes du processus de changement comme la proposition d'idées nouvelles, la récolte de données, la planification détaillée, le développement de la logique d'évolution et l'identification des facteurs clés de succès soient déléguées auprès d'équipes projets ou de groupes dédiés.

Ces équipes ne sont pas investies de la responsabilité de l'ensemble du processus de changement, mais elles y sont impliquées, et leur contribution est clairement sollicitée. L'autorité en charge de l'intégralité du processus assure la cohérence et les progrès de l'ensemble. Le principal avantage de cette approche tient dans l'implication des membres de l'organisation non seulement au stade de proposition des réformes, mais aussi à celui de leur déploiement. Cette implication permet de susciter une véritable adhésion. Le contrôle des orientations et des ressources par les dirigeants réduit aussi la possibilité de compromis et autorise des changements plus radicaux. Cependant, les membres de l'organisation risquent de considérer cette démarche comme une manipulation, ce qui peut entamer leur motivation et leur adhésion.

### **2-4-2-4- La direction**

La direction, suppose le recours à l'autorité personnelle d'un responsable chargé de définir clairement l'orientation de la stratégie et la manière de la déployer. Il s'agit d'une conception hiérarchique de la conduite du changement stratégique les solutions doivent être « vendues » à ceux qui ont la tâche de les appliquer. L'intention stratégique doit alors être claire et les priorités précisément définies.

Cette approche est parfois nécessaire lorsqu'un changement rapide est indispensable, par exemple pour répondre aux attentes de certaines parties prenantes externes. Le danger est cependant de provoquer une résistance, les membres de l'organisation refusant de se plier à

## Chapitre I : le changement stratégique, une problématique générale pour l'entreprise

des orientations qu'ils ne partagent pas. Il convient aussi de souligner que même lorsque les dirigeants estiment utiliser un style participatif, leurs subordonnés peuvent le percevoir comme directif, ce qui n'est pas nécessairement pour leur déplaire : bien des opérationnels considèrent en effet que ce n'est pas à eux de « faire le travail des chefs ». Dans sa forme la plus extrême, la direction peut déboucher sur la coercition, qui correspond à un changement imposé par l'autorité hiérarchique formelle. Il s'agit d'une utilisation explicite du pouvoir qui peut se révéler nécessaire par exemple lorsque l'organisation est confrontée à une crise grave.

Il est important de souligner que ces styles ne sont pas mutuellement exclusifs.

Un changement peut ainsi être initié avec une direction claire accompagnée des leviers formels de changement généralement associés aux dirigeants transactionnels, puis être suivi par les approches plus collaboratives et participatives qui caractérisent les dirigeants transformationnels. De plus, différents styles peuvent être nécessaires dans différentes parties de l'organisation confrontées à des circonstances distinctes, ou à différents moments du processus.

La figure suivante montre les quatre styles cités précédemment ;

**Tableau n° 2 : les styles du changement stratégique**

Style	Moyens/contexte	avantages	Problèmes
persuasion	des discussions en petits groupes assurent la compréhension et l'intériorisation du changement	Assure que le changement est accepté et compris	Consommateur du temps
collaboration	Large implication des membres de l'organisation dans la définition des propriétés et les actions menées	Améliore l'acceptation, mais aussi l'appropriation des processus ou des décisions	-Consommateur du temps -Peu de contrôle sur les décisions obtenus
participation	Les réformateurs conservent la coordination et le contrôle et délègue la mise en œuvre du changement	Le processus et les décisions sont orientées et contrôlées mais l'implication est réelle.	Peut être perçu comme une manipulation.
direction	Utilisation de l'autorité afin de fixer les orientations et les moyens d'évolution	Clarté la rapidité	Risque de manque d'appropriation ce qui peut déclencher

Source : Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni, management stratégique, 9ème édition p585

## 2-4-3- Les typologie du changement selon Balogun, Hope et Viardot

Ces auteurs catégorisent les changements selon leurs natures et leurs ampleurs.

Il distingue ainsi 4 types de changements : l'adaptation, la reconstruction, la révolution et l'évolution. Le tableau ci- dessous offre une représentation de ces différents types de changement :

**Figure n° 7 :Les types du changement**

		Ampleur du changement	
		Réalignement	Transformation
		Du paradigme	
Nature du Changement	Incrémentale	Adaptation	évolution
	Radicale	Reconstruction	Révolution

**Source :** Les types de changements selon Balogun, Hope & Viardot (2006).

Les caractéristiques de chaque type de changement sont les suivantes : adaptation, reconstruction, évolution, révolution.

### 2-4-3-1-L'adaptation

L'adaptation, est un changement obtenu de façon graduelle, incrémentale. Il consiste à modifier progressivement la situation existante de l'organisation et il n'altère pas le modèle économique ni la culture de l'entreprise.

## **2-4-3-2-La reconstruction (correction)**

La reconstruction, est un changement rapide. Il implique d'importants bouleversements organisationnels (exemple : restructuration, plan de réduction des coûts...) mais ne modifie pas le modèle économique de l'entreprise ni sa culture.

## **2-4-3-3-L'évolution**

L'évolution implique une transformation incrémentale (une différenciation).

L'entreprise développe de nouvelles capacités à partir de capacités existantes.

## **2-4-3-4-Et la révolution**

La révolution, implique une réorientation stratégique et une modification de la culture de l'entreprise.

## **2-4-4-La résistance au changement stratégique**

La résistance au changement signifie que tout changement, de quelque nature que soit comporte des risques liés à plusieurs facteurs de différentes natures, ainsi l'organisation doit faire attention à ces risques et à bien gérer ce processus pour éviter d'éventuelles résistances susceptibles de perturber le bon déroulement du projet, voire de le mettre à mal. Ce que nous allons étudier dans cette section.

### **2-4-4-1-Les définitions de la résistance au changement**

Etymologiquement, « résister » renvoie au latin « resistere », issu de, « sistere », « s'arrêter ».

K. Lewin a été parmi les premiers à mettre l'accent sur la résistance au Changement, cette dernière désigne tout comportement ou toute attitude indiquant le refus de soutenir ou d'apporter une modification a un projet de changement. L'être humain entre dans un premier temps dans une phase de résistance avant de comprendre la nécessité, d'adhérer et d'adopter les raisons de ces transformations. C'est un mécanisme de défense dans lequel l'homme se conforte une dernière fois, avant d'accepter la phase du changement qui inclue donc la modification du quotidien, c'est à dire casser le rythme et les habitudes de travail.

Dans un contexte de changement organisationnel, la résistance au changement est abordée sous différentes perspectives.

La conception traditionnelle de la résistance considère la résistance comme une force qui s'oppose à une situation nouvelle et qui tente de maintenir l'état actuel. La conception plus

moderne de la résistance définit plutôt la résistance comme un phénomène naturel et porteur de sens.

La résistance au changement est généralement considérée comme un mélange de :

- L'intérêt individuel lié à un esprit de clocher, des préjugés ;
- La Perte de contrôle de la situation ;
- Le Manque de confiance et méconnaissances des intentions de changement, le tout lié à des expériences passées de changement (craintes, sentiment d'insécurité, incertitude, Sentiment de perdre la face, etc.) ;
- Le Faible tolérance au changement inhérente à la nature humaine, ouverture d'esprit ;
- L'aptitude au changement (créativité, imagination) au regard du poids des routines ;
- Les Raisons économiques ;
- Et la Différence d'évaluation entre les managers et ceux qui vivent le changement.

#### **2-4-4-1-1-La définition de la résistance au changement selon Collerette et Delisle et Perron (1997)**

Ils considèrent la résistance au changement comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement »<sup>18</sup>

#### **2-4-4-1-2-La définition de la résistance au changement selon BAREIL et Savoie (1999)**

Ils définissent la résistance au changement comme « une expression implicite ou explicite de Réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui S'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles Compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux Qui véhiculent des idées de changement »<sup>19</sup>.

La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs.

En temps de guerre, « la résistance est un moyen de s'opposer à l'occupant et d'assurer la défense d'une minorité ou d'un territoire. »<sup>20</sup>

<sup>18</sup> <http://fr.linkedin.com> la résistance aux changement , 15-06-2023 à 12h00

<sup>19</sup> <http://www.cairn.info> chapitre 19 , la résistance aux changement, 25-06-23 à 03h15

<sup>20</sup> <http://www.cairn.info> op cite.25-06-23 à 10h25

La résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver le projet de réforme.

Elle est largement évoquée par les managers comme étant le principal frein au processus de changement. Ces derniers évoquent même l'idée que les hommes n'aiment pas le changement.

Ce qu'il faut comprendre ici, c'est que l'homme, par nature, résiste. Cette affirmation est fortement critiquable car elle suggère qu'il s'agirait là d'un invariant anthropologique (tous les individus seraient résistants au changement).

Or, certains individus ont une surprenante propension aux réformes et les réclament parfois activement. En réalité, face au changement, les comportements sont multiples. Selon nous, il est possible d'en identifier quatre. Ils s'analysent en fonction du degré d'engagement dans la réforme et du degré d'activisme

## Conclusion du chapitre

Le changement stratégique paraît nécessaire à l'entreprise pour survivre dans ces temps de mutations de l'environnement et de concurrence accrue et ce qu'il soit simple « changement de stratégie » ou une continuelle « stratégie du changement ».

La culture du changement mériterait, donc, d'être instaurée dans l'organisation et ce par l'introduction de sang neuf et en permettant aux idées nouvelles et contradictoires de prendre forme et de s'imposer.

En ce sens, le changement stratégique nécessite une adaptation de la RH en englobant plusieurs activités telles que la planification des RH, l'évaluation, rémunération, recrutement, et la formation. Elles permettent une adaptation efficace du capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation.

De ce fait, les entreprises sont confrontés un environnement de plus en plus concurrentiel, complexe et changeant, et pour assurer leur développement et le maintien de leur degré de compétitivité, ces dernières doivent disposer d'un personnel à la fois compétitif et motivé.

Pour faire face à l'agressivité de la concurrence et la rapidité des changements de l'environnement, la formation des hommes, dont la finalité est de suivre et d'anticiper ses évolutions, devient un investissement crucial et un enjeu important pour l'entreprise.

Notre deuxième chapitre sera penché sur la formation vus son importance dans l'adaptation du potentiel humain dans l'entreprise lors d'un changement stratégique.

# **Chapitre II :**

*La formation, une pratique d'accompagnement des  
salariés au changement stratégique*

### Introduction

Dans le cadre du changement stratégique et l'adaptation des salariés à ce dernier, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité, elle constitue un levier décisif de la performance qui est une notion fréquemment évoquée dans la vie professionnelle.

L'évolution de la formation a été très remarquable ces dernières années, plus particulièrement dans les pays développés où perfectionnement, recyclage et séminaires font partie de l'univers de l'entreprise. Leur contribution se concrétise par la mise en place et mise en œuvre de méthodes et techniques qui permettent d'adapter l'individu à son poste de travail.

Aussi, la formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. D'ailleurs, elle doit contribuer au premier chef à l'atteinte de plusieurs objectifs, à savoir la satisfaction professionnelle, performance économique, tout en prenant compte l'évolution des métiers de l'entreprise.

En effet, la formation aide au maintien de l'employabilité<sup>1</sup> des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, et par conséquent, elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois.

Dans ce chapitre nous allons illustrer la fonction formation par son historique pour distinguer les phases les plus importantes de son évolution, sa raison d'être, ses définitions, ses objectifs, ses types, et son processus.

---

<sup>1</sup> C'est un indice global qui recouvre à la fois l'effort du salarié et celui de l'employeur, ainsi que c'est la capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi, ou d'en trouver un autre, dans ou hors le métier ou l'entreprise

### Section 01 :Présentation de la formation

L'entreprise qui réussit est celle qui prend effectivement un soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à une autre , il faut impérativement qu'elle considère la ressource humaine au premier lieu.

C'est pour cela on s'intéresse de plus en plus à la formation et on finit par considérer son apport aux projet et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et adapte les salariés aux changement.

#### 1-1. Définitions de la formation

Plusieurs auteurs ont émis des définitions, correspondantes à la formation parmi lesquelles nous trouvons les suivantes, la définition de L.SEKIOU, J.SOYER, B.SCWARTZ et R.PIERRE.

##### 1-1-1-Selon L. SEKIOU

Selin L.SOKIOU, la formation est « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures »<sup>2</sup>

##### 1-1-2-Selon JACQUES SOYER

Selon J.SOYER, la formation n'est jamais une fin en soi, mais un moyen au service des opérationnels pour les aides dans l'atteinte de leurs objectifs.<sup>3</sup>

##### 1-1-3-Selon Dimitri.W

Dimitri.W, propose une définition opérationnelle et pragmatique, en insistant sur le processus même de formation. Selon lui « La formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient ».<sup>4</sup>

Cette définition est intéressante à double titre ; à savoir :

---

<sup>2</sup>SEKIOU , blondin, peretti et autres « gestion des ressources humaines » édition De Boeck université , bruxelles ,2001.p 336

<sup>3</sup>J. SOYER « fonction formation », 2ème édition, Ed : d'organisation, Paris, 2002.P48.

<sup>4</sup>DIMITRI.W , « les ressources humaines », 3 ème édition d'organisation , paris,2003 p543-544.

9 VATIER.R « Développement de l'entreprise et promotion des hommes », 2ème édition entreprise moderne, 4émé edition, Paris.P90.

- Trouver des solutions c'est à dire non seulement finaliser la formation dans la pratique mais considérer que le processus de formation prend son origine dans la confrontation d'un individu a une difficulté dont il ne possède pas a priori les clés de résolution, celle-ci sont donc à construire.
- Et provoquer un changement conscient ce qui signifie que l'analyse, la compréhension, la réflexion, la conceptualisation sont indissociable de l'acte de former. Les changements qui s'opèrent chez l'individu ne se produisent pas au fil de l'eau mais bel et bien dans une démarche consciente de prise de recul par rapport à la pratique et d'interrogation sur soi-même, dans un processus de construction personnelle de ses connaissances et de ses compétences. Dans cette perspective, les savoirs sont légitimés par la pratique.

### 1-1-4-Selon LOUART. P

Selon LOUART.P, « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles. ».<sup>5</sup>

### 1-2- Définitions de la politique de formation

MEIGNANT.A , définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, en engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et, par extension, de gestion des compétences. ».<sup>6</sup>

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. « Sa durée de vie »<sup>7</sup> est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise. Selon SOYER Jacques, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écriée diffusée »<sup>8</sup> ; il s'agit d'un document qui comporte en général :

---

<sup>5</sup>LOUART. P, GRH, Paris, édition Eyralles, 1994. p 130.

<sup>6</sup> MEIGNANT.A, « manager la formation », 7 èmeédition , Ed : Liaison ,Paris,2006 , p 53.

<sup>7</sup>SOYER.J, Op.Cit p48

<sup>8</sup>SOYER.J, Op.Cit p49

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les principes d'organisations, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Et les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;
- Et permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

### 1-3- Evolution de la formation

Nous pouvons décrire les grandes lignes de l'évolution de la formation qui sont scindées en deux périodes principales à savoir : avant 1970 ; et de 1970 à nos jours :

Autrefois, au temps des anciens égyptiens et grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas, qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles. L'apprentissage était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des RH. Lors des premiers temps de la révolution industrielle, le patron disait que « les travailleurs devaient apprendre par eux- même et vite sinon ... »<sup>9</sup>

C'est après la deuxième guerre mondiale, que la formation devient une réalité. Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (training within industry) aux pays européens. Toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail.

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a rendu vite dépassée la compétence de salariés. Le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité de la formation ont été ressentis, et donc, les personnes qui désiraient apprendre un métier ou se perfectionner pouvaient le faire hors et à l'intérieur des organisations.

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés et devenue une nécessité. Elle s'est alors imposée à toutes les entreprises, qui

---

<sup>9</sup>SEKIOU .J, Op.Cit.p335-336.

n'hésitent pas à lancer les programmes spécifiques de formation pour leurs salariés, ouvrant sur des opportunités de promotion et d'évolution.

Jusqu'à la fin de la décennie 1970, la structure générale des compétences s'est transformée à un rythme modéré. Dans un tel contexte de changement, une adéquation qualitative convenable entre la formation et l'emploi pouvait être atteinte de façon à faire coïncider les contenus des tâches et des programmes de formation.

C'est ainsi durant cette période que l'articulation formation-compétence est rendue possible.

Au début des années 1980, le milieu de travail a été affecté par d'énormes bouleversements dû au déséquilibre entre l'offre et la demande de main d'œuvre qui a considérablement augmenté. Par la suite, la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu a décliné pour la majorité des professions exercées.

Face à ces changements sur le marché du travail qui ne cessent de se renouveler et s'améliorer, l'alternative qui s'imposait était d'accroître, le recours plus que jamais à la formation en milieu organisationnel.

Au temps présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir c'est à dire l'espoir pour chaque salarié d'améliorer ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique et économique.

Cette évolution ne concerne pas seulement une entreprise mais elle concerne aussi l'ensemble des secteurs d'activité et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main d'œuvre compétente, flexible et adaptable aux besoins spécifiques des entreprises au fur et à mesure qu'ils se manifesteront.

### **1-1.3. Les objectifs de la formation**

D'après Soyars, la formation permet de combler à la fois les attentes de l'organisation et ceux des salariés.

#### **1-1-3-1- Pour les salariés**

Les objectifs de formation sont des objectifs transitoires. La formation est un lieu de passage, plus ou moins obligé, qui permet l'accès à un but de rang supérieur que s'est fixé l'individu.

Si nous voulons classer les objectifs de formation sur l'initiative des salariés, nous allons donc le faire en fonction des buts visés, ces derniers ont une relation plus ou moins directe avec l'entreprise, avec un poste de travail défini :

- Amélioration de l'adaptation au poste déjà occupé ;
- Évolution vers un poste voisin de celui occupé ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Promotion dans l'entreprise ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Et favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.

### 1-1-3-2- Pour l'entreprise

Là encore la formation est un moyen, mais cette fois les buts vont concerner l'organisation, six grands types d'objectifs peuvent être retenue :

- Adaptation de la main-d'œuvre aux postes actuellement occupés ;
- Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes (voire Externes) : il s'agit de développer la mobilité
- Développement des outils intellectuels de base (formation générale, raisonnement Logique, outils de prise de décision...) ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne a la bonne place au bon moment ;
- Et permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.<sup>10</sup>

### 1-1.4. Les missions de la fonction formation

Comme tout système autonome, le système formation comporte quatre fonctions :

#### 1-1.4.1. La fonction pilotage

La fonction pilotage, maintient le système en adéquation avec l'environnement ; elle anticipe (rôle de prévention), elle structure (pour optimiser compétences et coûts), elle organise (pour assurer la meilleure performance du système), elle anime l'ensemble en assurant la convergence et la cohérence avec les autres systèmes de l'entreprise.

---

<sup>10</sup>SEKIOU et Autres. Op.Cit.

### **1-1.4.2. La fonction de régulation**

La fonction de régulation est chargée d'assurer la programmation des actions, adapte la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement changent (évolution des entrées, modification des demandes du «client»...), ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifient ( absence d'un élément, retard de réalisation...); la régulation va donc s'occuper de la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies, elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de la fonction de contrôle ;

### **1-1.4.3. La fonction de réalisation**

La fonction de réalisation (ou de transformation) qui produit, en partant d'entrées qu'elle transforme en sorties après leur avoir appliqué une plus-value ; elle réalise concrètement les actions de formation prévues au plan de formation, mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire...

### **1-1.4.4. La fonction de contrôle**

La fonction de contrôle a pour objet de rassembler et de transmettre toutes les informations utiles au pilote et au régulateur : tendances d'évolution de chaque type de formation, tableaux de bord et bilans, variations instantanées générées par la fonction de réalisation (c'est-à-dire les actions de formation réalisées, les stages annulés, les absentéismes...) ; elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards (c'est-à-dire aux prévisions du plan de formation), et en transmettant les écarts constatés.

## **1-1.5. LES TYPES DE LA FORMATION**

Dans le cadre des besoins de l'entreprise, et afin de permettre aux travailleurs de s'adapter aux nouvelles innovations et changements technologique qui leur sont nécessaire pour l'accomplissement normal de leurs taches. L'entreprise organise et met en œuvre des actions de formation programmées.

Plusieurs types de formation s'offrent à l'entreprise. Il s'agit notamment de la formation continue, la formation professionnelle spécialisée, le perfectionnement professionnel, le recyclage, le séminaire et l'alphabétique fonctionnelle, la formation hors temps du travail et la formation d'initiation

### 1-1.5.1. La formation continue (ou la formation sur le tas)

La formation constitue dans l'ensemble des activités qui visent à rendre les individus membres d'une organisation capables d'assumer avec compétence leurs fonctions actuelles ou d'autres fonctions susceptibles de leur être confiées. Le but habituellement poursuivi par les activités de formation continue est de provoquer chez les travailleurs des changements durables dans le domaine de leurs connaissances, de leurs habilités, de leurs attitudes et de leurs comportements. La formation continue nécessite non seulement de l'argent et de l'expertise mais exige aussi beaucoup de temps pour assurer de bien faire les choses. Pour développer et gérer en continu le capital-compétence, il faut inévitablement identifier les interventions prioritaires et s'assurer que tous les acteurs dans ce domaine agissent de façon complémentaire.

### 1-1.5.2. La Formation professionnelle spécialisée

La formation professionnelle spécialisée, c'est des actions de formation visant à l'acquisition d'une qualification par le travailleur ou le futur travailleur de l'entreprise, permettant de répondre aux exigences de toute nature, nécessaire pour la maîtrise d'un poste de travail déterminé.

La formation professionnelle spécialisée est destinée aussi l'occupation initiale d'un emploi ou à l'accès à un corps ou grade supérieur pour les travailleurs, ainsi qu'à la préparation aux concours et examen professionnel.

### 1-1.5.3. La formation de perfectionnement professionnel

Le perfectionnement professionnel est les sessions de formation dont l'objectif est

D'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir<sup>11</sup>, savoir-faire<sup>12</sup> et savoir être.<sup>13</sup>

### 1-1.5.4. LE RECYCLAGE

Le recyclage est une formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel ou un autre plus approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.

---

<sup>11</sup> Connaissances générales spécialisées ou à posséder

<sup>12</sup> Capacité à mettre en oeuvre un savoir dans une situation réelle

<sup>13</sup> Capacité à adopter le bon comportement pour atteindre un objectif

### **1-1.5.5. Le séminaire**

Le séminaire est un ensemble de sessions de formation comprenant un échange d'information, d'expériences sur un sujet homogène L'apport de ces formations est caractérisé d'une part, par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet Et d'autre part, permet de se situer par rapport à l'état de l'art dans le domaine considéré.

L'objectif de ses formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir-faire et savoir être.

### **1-1.5.6. L'alphabétique fonctionnelle**

Toute action de formation visant à l'acquisition effective par le travailleur de l'aptitude à lire, à écrire et à effectuer les opérations de calcul élémentaires, ainsi que l'acquisition d'un vocabulaire et des connaissances de base liées à un poste de travail.

### **1-1.5.7. La formation hors temps du travail**

Comme son nom l'indique, ce genre de formation est offert aux employés hors du cadre de leur travail, que ce soit à l'intérieur des installations de l'entreprise ou ailleurs La formation hors temps du travail est une action de formation suivie par le salarié en dehors de son horaire de travail et pour laquelle l'employeur inscrit les dépenses dans son budget, en sus du salaire.

### **1-1.5.8. La formation d'initiation**

La formation d'initiation est l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi ou le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine Permet aux employés d'apprendre à accomplir leurs tâches en utilisant le matériel et L'outillage qu'ils auront à leur disposition sur leur milieu de travail.

### **1-1.5.9. La formation interne**

La formation interne est celle qui est dispensée au niveau de l'entreprise en y utilisant ses moyens humains et matériels afin d'assurer son bon déroulement Elle est assurée par L'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences des cadres et de ses techniciens. Pour effectuer des actions de formation.

Cette formule permet souvent d'être plus proche des spécificités de l'entreprise et de garantir l'esprit maison.

### **1-1.5.10. La formation externe**

L'entreprise, dont les capacités propres sont limitées ou insuffisantes pour permettre la réalisation de la formation, peut faire leur formation à l'extérieur de l'entreprise. La formation externe est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les formations inter-entreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés pour suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation intra-entreprises lorsque le prestataire est sollicité pour monter une formation à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui ont fait la demande. De ce fait les entreprises ont le choix entre trois types de formules en l'occurrence la formation intra-entreprise, la formation intra-entreprise et la formation à l'étranger.

#### **1-1-5-10-1-La formation inter-entreprises**

Cette formation regroupe des salariés des entreprises sur un même stage. elle est basée sur la mise en commun et l'échange d'expériences.

#### **1-1-5-10-2-La formation intra-entreprise**

Cette formation regroupe les salariés d'une même entreprise avec un formateur externe.

Elle peut se dérouler dans l'entreprise ou dans un centre de formation. Le thème, les exemples et les cas pratiques sont adaptés au besoin de l'entreprise. C'est de la formation sur mesure.

#### **1-1-5-10-3- La formation à l'étranger**

L'entreprise réalise des opérations de formation, et de perfectionnement à l'étranger lorsqu'elles ne sont pas assurées dans le territoire national, durant la période correspondante.

Une commission paritaire doit être instituée, auprès de chaque direction générale qui doit procéder à l'examen des dossiers, les travailleurs retenus s'engagent à :

- Respecter les dispositions légale et réglementaire en matière de formation à l'étranger.
- Ne pas exercer aucune activité qui rapporte de l'argent.
- Et rejoindre leur poste de travail dans les délais prévus dans le contrat.

### Section 02 : Le processus de la formation

De multiples raisons peuvent inciter les entreprises à entreprendre un programme de formation en utilisant un bon nombre de techniques, néanmoins, la plupart des experts s'entendent pour dire que l'efficacité d'un programme de formation augmente s'il suit une succession de phases, commençant par l'identification et l'analyse des besoins, construire des actions en fonction d'un plan, puis réaliser et enfin évaluer.

Dans cette section, nous abordons la notion du processus de formation, les acteurs, l'identification et l'analyse des besoins, l'élaboration du plan de formation et enfin l'évaluation de ce dernier.

#### 2-1. Définition du processus de la formation

Les processus de formation désignent l'ensemble des règles, actions et interactions réalisées dans le cadre de la gestion de la politique de formation en entreprise. Ils sont en général la responsabilité du service formation ou du service ressources humaines ;

Généralement, le processus de l'ingénierie de la formation peut comprendre :

- L'analyse de la demande.
- L'analyse des besoins de formation.
- La conception du projet formatif.
- Coordination et suivi de la mise en œuvre des actions de formation.
- Et conception et mise en œuvre et l'évaluation de la formation.

#### 2-2- Les acteurs du processus de formation

Jacques Soyer mentionne les acteurs de la formation comme suit<sup>14</sup> :

##### 2-2-1-Le directeur général lui-même

La formule, envisageable dans les PME, n'est pas toujours réaliste pour des organisations plus vastes ; de plus, si le titulaire n'est pas sensible à l'importance des aspects humains dans la gestion d'un changement et s'il n'écoute pas les spécialistes de la DRH, il vaut mieux éviter cette solution.

---

<sup>14</sup>J. SOYER op.cit.

### **2-2-2-Le DRH**

C'est la formule la plus répandue, mais pas toujours la plus efficace ; elle exige la compétence du titulaire et sa bonne intégration dans l'équipe de direction : est-il perçu par les autres directeurs comme un allié, un prestataire de services de qualité ou comme un « perturbateur » se préoccupant essentiellement de la politique sociale, un gardien des règles sociales oubliant son rôle de gestionnaire des ressources humaines.

### **2-2-3-Le responsable formation**

Si le responsable de formation, participe au comité de direction ou s'il est systématiquement invité pour l'étude de tous les projets stratégiques de l'entreprise.

Cette solution présente toutefois deux inconvénients : le pilotage repose sur une seule personne et il s'agit d'un fonctionnel.

### **2-2-4-Le comité de direction**

Le comité de direction s'agit certainement de la meilleure formule, malheureusement les directeurs généraux acceptent rarement que leur comité consacre tout le temps nécessaire au pilotage de la formation. Cette solution présente l'avantage, sur les trois précédentes, d'impliquer un plus grand nombre de personnes et surtout l'ensemble des stratégies, ce qui augmente les chances de trouver des acteurs compétents au niveau de la gestion du changement.

### **2-2-5-Un groupe pilote formation**

Le groupe pilote de formation présente un certain nombre d'avantages ; elle décentralise la responsabilité du pilotage, elle fait prendre les décisions par des opérationnels proches des stratégies, elle permet de choisir ses membres parmi les managers les plus aptes à prendre en compte la dimension humaine des projets, enfin elle offre la possibilité de ne mettre en jeu que des volontaires. Cette dernière formule est certainement la plus réaliste et la plus efficace.

### **2-3-Identification des besoins de formation**

L'identification des besoins de formation est une phase très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise. D'une part, avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'entreprise et/ou la résolution d'un problème particulier.

D'autre part, la formation est une action précédée d'une analyse précise des besoins de formation, afin de définir les formations nécessaires, les publics salariés qui sont concernés et les objectifs visés.

A ce titre, un ensemble de points sera étudié à savoir :

- Les origines des besoins de formation ;
- Les définitions des besoins de formation ;
- Les types des besoins de formation ;
- Et l'identification des besoins de formation.

### **2-3-1-Origine des besoins de formation**

Les besoins de formation peuvent trouver leur origine dans un problème de fonctionnement courant de l'entreprise, dans l'évolution des sciences et des techniques et dans la réalisation de grands projets de changement ou d'investissement.

La réalisation et la réussite de ces projets dans une entreprise (projets de modernisation d'équipements, projets commerciaux, projets organisationnels, projets d'informatisations etc...) dépendent, dans des mesures variables, de la réunion en temps opportun de compétences professionnelles spécifiques.

### **2-3-2-Les définition des besoins de formation :**

Le besoin de formation c'est la résolution d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation.

- Selon T. ARDOUIN le besoin de formation est un besoin qui « renvoie à un manque ou à état de manque. Celui n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite.

La manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualification ? ...le besoin est souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise. »<sup>15</sup>.

IL explique que « les besoins de formation n'existent pas en soi. »

---

<sup>15</sup>T.ARDOUIN. Cité par Christophe Parmentier, « Ingénierie de formation », 2ème édition  
Ed : d'organisation, groupe Eyrolles. Paris.P 187.

- Pour SOYER.J, l'expression « besoin de formation » devrait être remplacée par « objectif à atteindre avec l'aide de la formation » ou par « problème à résoudre avec l'appui de la formation. ».<sup>16</sup>

- Autrement dit LE BOTERF.B considère que « les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétences entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation. ».<sup>17</sup>

### 2-3-3-Types des besoins de formation

SOYER. J décrit trois types de besoins de formation : les besoins personnels, individuels et collectifs.

#### 2-3-3-1-Les besoins personnels

On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieure ou à l'extérieure de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

#### 2-3-3-2-Les besoins individuels

Les problèmes individuels, s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

#### 2-3-3-3-Les besoins collectifs

Ces besoins collectifs correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné... dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

#### 2-3-4-L'Identification des besoins de formation

Lorsqu'il s'agit d'identifier les besoins de formation au sein d'une entreprise, plusieurs facteurs doivent être pris en compte. Les besoins de formation peuvent découler de différents aspects tels que l'évolution technologique, les changements stratégiques ou encore les lacunes

---

<sup>16</sup>J. SOYER. « Fonction formation », édition d'organisation .Paris ,2003 p.189.

<sup>17</sup>G.LE BOTERF. « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, Paris, 1990. P 190.

de compétences existantes. Pour s'assurer que les formations proposées répondent aux attentes, il est essentiel de suivre une méthodologie rigoureuse, comme suit :

- L'analyse des objectifs organisationnels ;
- Consultation des parties prenantes ;
- L'analyse des postes et des performances ;
- L'étude des données de performance ;
- Revue des tendances et des changements ;
- L'analyse des écarts ;
- Et la priorisation des besoins.

Voici le processus pour identifier les besoins de formation :

### **2-3.4.1. Analyse des objectifs organisationnels**

Analyser les objectifs organisationnels, c'est examiner les objectifs stratégiques de l'entreprise, Identifier les domaines clés où les compétences sont nécessaires pour atteindre ces objectifs, Consulter les plans de croissance, et les projets en cours et les orientations futures de l'entreprise.

### **2-3.4.2. Consultation des parties prenantes**

Lors de l'identification et de l'analyse des besoins de formation, il est crucial de consulter les parties prenantes pertinentes. Cela inclut les gestionnaires, qui peuvent fournir des informations sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et les compétences requises pour les atteindre. Les employés eux-mêmes doivent également être impliqués, car ils ont une vision précieuse de leurs propres besoins en formation. En outre, les experts du domaine peuvent apporter une expertise technique pour évaluer les compétences nécessaires dans un environnement en constante évolution

Impliquer les parties prenantes clés, notamment les gestionnaires, les équipes RH et les employés eux-mêmes. Organiser des réunions, des entretiens individuels ou des sondages pour recueillir leurs perspectives sur les compétences nécessaires et les lacunes existantes.

### **2-3.4.3. Analyse des postes et des performances**

Évaluer les descriptions de poste et les compétences requises pour chaque poste au sein de l'organisation, et comparer-les aux performances actuelles des employés pour identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.

Cela peut être réalisé à travers des évaluations de performance, des entretiens avec les superviseurs et les employés, des observations sur le terrain, des tests de compétences, etc.

L'objectif est de déterminer les domaines dans lesquels les employés peuvent avoir des lacunes de performance ou des besoins de développement. En combinant l'analyse des postes et l'analyse des performances, les organisations peuvent identifier les compétences spécifiques requises pour chaque poste, évaluer les compétences actuelles des employés et déterminer les écarts de compétences qui nécessitent une formation ou un développement supplémentaire.

Cette analyse approfondie permet de cibler les besoins de formation de manière précise et de concevoir des programmes de développement adaptés pour améliorer les performances des employés et atteindre les objectifs organisationnels.

#### **2-3.4.4. Étude des données de performance**

Analyser les données de performance disponibles, telles que les évaluations annuelles, les retours des clients, les rapports de qualité, etc. Cela peut révéler des domaines spécifiques où les compétences doivent être renforcées pour améliorer les résultats. Cette étude se fait à travers plusieurs étapes et supports comme collecte de données, analyse quantitative, analyse qualitative, identification des modèles, etc. Cela permet de recueillir des informations objectives sur les performances des employés, d'identifier les domaines d'amélioration et de déterminer les besoins de formation nécessaires pour améliorer les résultats et les compétences des employés et de prendre des décisions éclairées et concevoir des interventions de formation ciblées.

#### **2-3.4.5. Revue des tendances et des changements**

Également appelée analyse des tendances de l'environnement, c'est de tenir compte des évolutions externes, telles que les avancées technologiques, les nouvelles réglementations ou les changements de marché. Identifiez les compétences nécessaires pour rester compétitif dans ces domaines en évolution.

Voici ce que cela signifie plus en détail :

##### **2-3-4-5-1- Identification des tendances**

La revue des tendances de changement consiste à surveiller et à identifier les évolutions significatives dans différents domaines qui peuvent affecter l'organisation. Cela peut inclure

des tendances technologiques, économiques, sociales, politiques, environnementales, légales, démographiques, industrielles, etc. Par exemple, une tendance technologique pourrait être l'essor de l'intelligence artificielle dans l'industrie, ou une tendance économique pourrait être l'évolution des habitudes de consommation des clients.

### **2-3-4-5-2- Analyse des impacts potentiels**

Une fois les tendances identifiées, il est essentiel d'analyser leurs impacts potentiels sur l'organisation. Cela implique d'évaluer comment ces tendances pourraient influencer les produits ou services de l'organisation, sa compétitivité, ses processus opérationnels, sa main-d'œuvre, sa culture d'entreprise, sa stratégie de croissance, etc. Par exemple, l'émergence de nouvelles réglementations dans l'industrie peut nécessiter des adaptations importantes des processus et des politiques internes.

### **2-3-4-5-3- Anticipation des défis et des opportunités**

La revue des tendances de changement permet d'anticiper les défis et les opportunités qui peuvent découler de ces évolutions. Elle permet de se préparer à l'avance et de mettre en place des stratégies d'adaptation ou de transformation. Par exemple, une organisation peut décider d'investir dans la formation de son personnel pour se préparer à l'automatisation croissante de ses activités.

### **2-3-4-5-4- Prise de décision éclairée**

En comprenant les tendances de changement, les organisations peuvent prendre des décisions. Elle implique de rassembler toutes les informations nécessaires pour déterminer quels sont les besoins de formation spécifique d'une organisation, d'un département ou d'un individu. Lors de la prise de décision éclairée en matière de besoins de formation, plusieurs étapes clés doivent être suivies.

Tout d'abord, il est important de recueillir des données sur les performances actuelles, les lacunes existantes et les objectifs futurs. Cela peut se faire à travers des évaluations des compétences, des entretiens avec les employés ou les responsables, des revues de performance, des analyses de tâches, etc.

Ensuite, il convient d'analyser ces données pour déterminer les domaines spécifiques où la formation est nécessaire.

Il est important de prendre en compte les objectifs stratégiques de l'organisation, les exigences du poste, les tendances du marché et les besoins individuels des employés. Une fois les besoins de formation identifiés, il est essentiel de prendre des décisions éclairées sur les meilleures approches pour y répondre.

Cela peut inclure le choix des méthodes de formation appropriées (formations en classe, apprentissage en ligne, mentorat, etc.), l'allocation des ressources nécessaires, l'établissement des priorités et la création d'un plan de développement.

### **2-3-4-5-5- Évaluation des compétences actuelles**

Utiliser des outils tels que des évaluations de compétences, des tests techniques ou des évaluations par les pairs pour évaluer les compétences actuelles des employés.

Cela permettra de cibler les domaines spécifiques où des formations supplémentaires sont nécessaires.

Cela fait référence à l'analyse des compétences et des connaissances actuelles des individus ou l'évaluation des équipes au sein d'une organisation.

L'objectif principal de cette évaluation est de déterminer le niveau de compétence actuel des employés dans différents domaines pertinents pour leur travail.

Cela peut inclure des compétences techniques spécifiques, des connaissances spécialisées, des compétences interpersonnelles, des compétences en gestion ou tout autre domaine de compétence nécessaire pour accomplir efficacement les tâches liées à leur emploi.

L'évaluation des compétences actuelles peut être réalisée de différentes manières, telles que des entretiens individuels, des évaluations par les superviseurs, des auto-évaluations ou l'utilisation d'outils d'évaluation standardisés. Une fois que les compétences actuelles ont été évaluées, les résultats obtenus permettent d'identifier les lacunes et les domaines dans lesquels une formation supplémentaire est nécessaire. Ces informations peuvent ensuite être utilisées pour élaborer des plans de développement individuels ou des programmes de formation plus larges visant à combler ces écarts de compétences et à améliorer les performances globales des individus ou de l'organisation dans son ensemble.

### **2-3-4-6- Analyse des écarts**

Comparer les compétences requises pour les postes et les objectifs organisationnels avec les compétences actuelles des employés. Identifiez les écarts entre les deux pour déterminer les

besoins de formation prioritaires. Une fois les écarts ont été identifiés, des mesures appropriées peuvent être prises pour combler ces écarts par le biais de programmes de formation, de coaching ou d'autres initiatives de développement des compétences.

L'analyse des écarts peut être effectuée de différentes manières à savoir :

- La comparaison directe ;
- L'étude des performances ;
- La rétroaction des parties prenantes ;
- Et la priorisation des besoins ;

Voici les approches courantes :

### **2-3-4-6-1- Comparaison directe**

La comparaison directe, implique de comparer les compétences actuelles des individus avec les compétences requises pour leur poste ou pour les objectifs organisationnels. Cela peut se faire à l'aide de listes de compétences ou de grilles D'évaluation préétablies.

### **2-3-4-6-2- Étude des performances**

L'étude des performances, consiste à observer les performances des individus dans leur travail quotidien afin d'identifier les compétences ou les connaissances qui pourraient être améliorées. Cela peut être fait par des superviseurs, des gestionnaires ou des formateurs.

### **2-3-4-6-3- Rétroaction des parties prenantes**

Il est important de recueillir les commentaires et perspectives des parties prenantes concernées, telles que les employés eux-mêmes, les superviseurs, les clients ou les collègues de travail. Leurs observations et leurs opinions peuvent aider à identifier les écarts et les domaines qui nécessitent une formation supplémentaire.

### **2-3-4-7-Priorisation des besoins**

Classer les besoins de formation identifiés en fonction de leur impact sur les objectifs organisationnels, l'urgence et la disponibilité des ressources.

Cela permettra de déterminer quelles compétences doivent être abordées en premier. Voici quelques facteurs à prendre en compte lors de la priorisation des besoins de formation :

### **2-3-4-7-1- Importance stratégique**

Évaluer l'importance des compétences ou des connaissances manquantes par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisation. Identifiez les domaines qui ont le plus grand impact sur la réalisation de ces objectifs.

### **2-3-4-7-2-Urgence**

L'urgence c'est, considérer les besoins qui nécessitent une action immédiate en raison de leur influence sur les performances actuelles ou à venir. Identifier les compétences qui sont essentielles pour la réalisation des tâches critiques ou pour répondre aux défis actuels.

### **2-3-4-7-3- Disponibilité des ressources**

C'est de tenir compte des ressources disponibles, telles que le budget, le temps et les formateurs qualifiés. Priorisez les besoins qui peuvent être satisfaits en utilisant les ressources existantes ou qui nécessitent un investissement raisonnable en termes de coûts et de disponibilité des formateurs.

### **2-3-4-7-4- Impact sur les employés et l'organisation**

Considérer l'impact que la satisfaction des besoins de formation aura sur les employés et sur l'organisation dans son ensemble.

Identifier les besoins qui amélioreront les performances, la productivité, la satisfaction au travail ou qui contribueront à une meilleure adaptation aux changements.

### **2-3-4-7-5- Alignement avec les plans de carrière et le développement professionnel**

Faut prendre en compte les aspirations professionnelles des employés et leurs objectifs de développement, et identifier les besoins de formation qui soutiendront leur progression de carrière et leur développement personnel, ce qui peut également contribuer à la rétention des talents.

## **2-4- L'analyse des besoins de formation**

L'analyse des besoins de formation permet de déterminer les compétences actuelles des employés ainsi que les compétences requises pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Ce processus consiste à recueillir des informations auprès des différents acteurs concernés, tels que les gestionnaires, les employés et les experts du domaine. Une fois les données collectées, elles doivent être analysées de manière approfondie pour identifier les écarts entre les compétences existantes et les compétences nécessaires. L'analyse des besoins de formation

est une étape essentielle dans le processus de développement et de mise en œuvre d'un programme de formation. Elle vise à identifier les lacunes de compétences et les besoins en formation au sein d'une organisation, d'un département ou d'un groupe spécifique de personnes.

L'analyse des besoins de formation comprend généralement les étapes suivantes :

### **2-4-1-Identification des objectifs**

Il s'agit de déterminer les objectifs globaux de l'organisation et comment la formation peut contribuer à les atteindre.

Cela implique de clarifier les attentes de l'entreprise et de définir les résultats attendus de la formation.

L'identification des objectifs de la formation constitue une étape essentielle de l'analyse des besoins, car elle guide la conception et la mise en œuvre de la formation en définissant ce que l'on souhaite accomplir.

L'identification des objectifs dans le cadre de l'analyse des besoins de formation fait référence au processus de déterminer les résultats ou les compétences spécifiques que l'on souhaite atteindre à travers la formation.

Cela implique de comprendre les attentes et les exigences de l'organisation ou des apprenants afin de fixer des objectifs clairs et mesurables pour la formation.

L'identification des objectifs de formation peut se faire à différents niveaux. Au niveau organisationnel, les objectifs peuvent être liés à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, au renforcement de certaines compétences clés ou à l'adaptation aux changements technologiques. Au niveau individuel, les objectifs peuvent être liés à l'acquisition de connaissances spécifiques, au développement de compétences techniques ou comportementales, ou à l'amélioration de la productivité personnelle.

Lors de l'identification des objectifs, il est important de les formuler de manière SMART, c'est-à-dire spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et temporellement défini. Cela permet de rendre les objectifs clairs, concrets et faciles à évaluer. Par exemple, au lieu de définir un objectif vague comme améliorer les compétences en communication ; il est préférable de formuler un objectif plus spécifique tel qu'améliorer la capacité à donner des présentations efficaces devant un public de 50 personnes d'ici la fin du trimestre.

### **2-4-2-Évaluation des compétences actuelles**

L'évaluation des compétences actuelles, consiste à évaluer les compétences et les connaissances actuelles des employés. Cela peut être réalisé à l'aide d'évaluations individuelles, d'entretiens, de tests ou d'autres méthodes d'évaluation.

L'évaluation des compétences actuelles peut prendre différentes formes, selon le contexte et les objectifs de la formation. Voici quelques méthodes couramment utilisées :

#### **2-4-2-1-Questionnaires et sondages**

Des questionnaires auto-administrés peuvent être distribués aux employés pour recueillir des informations sur leurs compétences, leurs connaissances et leurs niveaux de confiance dans différents domaines.

#### **2-4-2-2-Tests et examens**

Des tests pratiques ou des examens écrits peuvent être utilisés pour évaluer les compétences techniques ou spécifiques à un domaine. Ces tests permettent d'évaluer les connaissances théoriques et pratiques des participants.

#### **2-4-2-3-Évaluations par les pairs ou les supérieurs**

L'évaluation par pairs c'est que les collègues de travail ou les supérieurs hiérarchiques peuvent fournir des évaluations basées sur leurs observations directes des compétences des employés.

#### **2-4-2-4-Évaluations en situation réelle**

Dans certains cas, il peut être utile d'évaluer les compétences des individus dans des situations de travail réelles. Cela peut être fait par le biais d'observations directes ou d'enregistrements vidéo.

### **2-4-3-Identification des écarts de compétences**

Une fois les compétences actuelles évaluées, il est possible d'identifier les écarts entre les compétences requises pour accomplir les tâches et les compétences réelles des employés. Cela permet de déterminer les domaines où la formation est nécessaire. Et mettre en place des actions ciblées pour combler ces écarts.

Cela aide à améliorer les performances des individus et de l'organisation dans son ensemble en garantissant que les compétences nécessaires sont présentes pour atteindre les objectifs fixés.

### 2-4-4-Détermination des objectifs de formation

Sur la base des écarts de compétences identifiés, des objectifs de formation spécifiques peuvent être définis. Ces objectifs doivent être clairs, mesurables et pertinents par rapport aux besoins de l'organisation. Lors de cette étape, il est important de prendre en compte les objectifs de l'organisation et les besoins spécifiques des apprenants.

Voici quelques points clés pour comprendre la détermination des objectifs de formation :

#### 2-4-4-1-Alignement avec les objectifs organisationnels

Les objectifs de formation doivent être en cohérence avec les objectifs globaux de l'organisation. Par exemple, si l'organisation souhaite développer une nouvelle compétence technique pour répondre à l'évolution du marché, les objectifs de formation devraient inclure l'acquisition de cette compétence spécifique.

#### 2-4-4-2-Identification des besoins individuels

Il est également important de prendre en compte les besoins individuels des apprenants. Chaque apprenant peut avoir des lacunes ou des compétences spécifiques à renforcer. Par exemple, certains employés peuvent nécessiter une formation en leadership, tandis que d'autres pourraient avoir besoin d'améliorer leurs compétences en communication.

#### 2-4-4-3-Spécificité et mesurabilité

Les objectifs de formation doivent être formulés de manière précise et mesurable. Ils doivent définir clairement ce que les apprenants devraient être capables de faire à la fin de la formation. Par exemple, au lieu de dire améliorer les compétences en communication, un objectif spécifique et mesurable pourrait être capable de présenter efficacement des idées lors de réunions d'équipe.

#### 2-4-4-4-Pertinence temporelle

Les objectifs de formation doivent prendre en compte le niveau de compétence actuel des apprenants et définir des attentes réalistes en termes de progression. Par exemple, si les apprenants sont novices dans un domaine, les objectifs devraient être adaptés à leur niveau de départ.

#### 2-4-4-5-Adéquation des méthodes d'évaluation

Les objectifs de formation doivent être cohérents avec les méthodes d'évaluation utilisées pour mesurer les progrès et la réussite des apprenants. Les méthodes d'évaluation peuvent

inclure des tests, des études de cas, des évaluations pratiques, des évaluations par les pairs, etc...

### **2-4-5-Sélection des méthodes de formation**

À cette étape de sélection des méthodes de formation, il convient de déterminer les méthodes de formation les plus appropriées pour atteindre les objectifs fixés. Cela peut inclure des formations en présentiel, des formations en ligne, des ateliers, des tutoriels, des simulations ou d'autres approches pédagogiques.

Pour choisir les méthodes de formation appropriées, il est essentiel de prendre en compte plusieurs facteurs clés. Tout d'abord, il est important de comprendre les caractéristiques des apprenants, tels que leurs préférences et leurs styles d'apprentissage. Certains apprenants peuvent bénéficier davantage d'approches interactives et pratiques, tandis que d'autres peuvent préférer des méthodes plus structurées et théoriques.

Les objectifs de formation sont également un élément central à considérer lors de la sélection des méthodes. Si l'objectif est de développer des compétences pratiques, des approches telles que des simulations ou des exercices pratiques peuvent être privilégiées. En revanche, si l'objectif est de transmettre des connaissances théoriques, des présentations ou des conférences peuvent être plus appropriées.

Les ressources disponibles jouent un rôle important dans le processus de sélection. Le temps, le budget et les infrastructures disponibles doivent être pris en compte. Certaines méthodes de formation peuvent nécessiter des ressources spécifiques, comme des équipements ou des technologies. Il est donc nécessaire d'évaluer la disponibilité de ces ressources avant de prendre une décision.

Enfin, les contraintes et les préférences propres à l'organisation doivent également être prises en considération. Chaque organisation peut avoir ses propres politiques et préférences en matière de formation. Par exemple, certaines organisations peuvent privilégier l'apprentissage en ligne ou l'utilisation de technologies spécifiques. Ces considérations doivent être intégrées dans le processus de sélection.

### **2-4-6-Évaluation des ressources nécessaires**

Il est important d'évaluer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme de formation, telles que les formateurs, les matériaux pédagogiques, les infrastructures et les

outils technologiques. Cette évaluation permet de déterminer le budget et les contraintes logistiques de la formation.

Voici quelques aspects à prendre en compte lors de l'évaluation des ressources nécessaires :

### **2-4-6-1-Ressources humaines**

Il s'agit d'évaluer les compétences et les capacités du personnel existant pour la formation, ainsi que les éventuels besoins en renforcement des compétences. Cela peut inclure le personnel chargé de la conception et de la prestation de la formation, les formateurs, les superviseurs et le personnel de soutien.

### **2-4-6-2-Ressources matérielles**

Il faut identifier les équipements, les matériels didactiques et les installations nécessaires à la formation. Cela peut inclure les salles de formation, les ordinateurs, les logiciels, les supports de cours, les outils pédagogiques et tout autre matériel spécifique requis pour la formation.

### **2-4-6-3-Ressources financières**

Il est important d'estimer les coûts associés à la mise en place du programme de formation. Cela comprend les coûts liés au développement du contenu de formation, à l'acquisition de ressources matérielles, aux frais de déplacement et de Logement des formateurs, ainsi qu'aux coûts administratifs et logistiques.

### **2-4-6-4-Disponibilité des ressources**

Il convient d'évaluer la disponibilité et l'accessibilité des ressources identifiées. Il est important de s'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles au moment opportun et dans les quantités requises.

### **2-4-6-5-Analyse des contraintes**

Il peut y avoir des contraintes spécifiques qui affectent les ressources nécessaires, telles que des restrictions budgétaires, des limitations de temps ou des capacités limitées du personnel. Il est important de prendre en compte ces contraintes et de les intégrer dans l'évaluation des ressources.

### **2-4-7-Planification et mise en œuvre**

Une fois que toutes les informations pertinentes ont été recueillies, il est possible de développer un plan de formation détaillé. Celui-ci devrait inclure les objectifs spécifiques de

chaque session de formation, les activités D'apprentissage, les ressources nécessaires et les échéances.

La planification et la mise en œuvre sont deux étapes clés dans l'analyse des besoins de formation. La planification consiste à établir une stratégie globale en définissant les objectifs de la formation, en déterminant le contenu, la durée et le calendrier, en choisissant les méthodes d'enseignement appropriées et en prévoyant des mécanismes d'évaluation. C'est une phase de réflexion où l'on élabore un cadre solide pour la formation à venir.

Une fois la planification terminée, vient l'étape de mise en œuvre. C'est là que le programme de formation prend vie. Les activités de mise en œuvre incluent la communication et la mobilisation des parties prenantes, la formation des formateurs, la gestion de la logistique et L'animation des sessions de formation. L'objectif est de créer un environnement propice à l'apprentissage et d'assurer la transmission efficace des connaissances et compétences prévues.

Pendant la mise en œuvre, il est essentiel de suivre de près le déroulement de la formation et d'évaluer son efficacité. Cela permet de recueillir les commentaires des participants et des formateurs, d'identifier les éventuels ajustements nécessaires et de s'assurer que les objectifs de la formation sont atteints. Le suivi et l'évaluation contribuent à l'amélioration continue du programme de formation et à son adaptation aux besoins réels des apprenants.

En résumé, la planification et la mise en œuvre sont des étapes complémentaires et essentielles dans l'analyse des besoins de formation. La planification permet de concevoir une stratégie solide, tandis que la mise en œuvre donne vie au programme de formation en le rendant accessible aux apprenants et en créant un environnement propice à l'apprentissage. En travaillant de manière méthodique et en évaluant régulièrement les résultats, on peut s'assurer que la formation répond efficacement aux besoins identifiés.

### **2-4-8-Évaluation de l'efficacité**

Après la mise en œuvre du programme de formation, il est essentiel d'évaluer son efficacité. Cela peut être réalisé en recueillant les commentaires des participants, en effectuant des évaluations post-formation et en mesurant l'impact des nouvelles compétences acquises sur les performances des employés et de l'organisation.

L'évaluation de l'efficacité peut être réalisée à différents niveaux, tels que :

### **2-4-8-1-Niveau des réactions**

Il s'agit d'évaluer les réactions et les perceptions des participants à l'égard de la formation. Cela peut être mesuré par des questionnaires d'évaluation, des entretiens ou des groupes de discussion pour recueillir les impressions des participants.

### **2-4-8-2-Niveau de l'apprentissage**

Cette évaluation se concentre sur les connaissances, les compétences et les attitudes acquises par les participants à la suite de la formation. Elle peut être réalisée par des tests, des mises en situation ou des études de cas pour mesurer les progrès réalisés.

### **2-4-8-3-Niveau du comportement**

Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les participants appliquent les connaissances et les compétences acquises en formation dans leur environnement de travail. Cela peut être mesuré par des observations directes, des évaluations de superviseurs ou des indicateurs de performance.

### **2-4-8-4-Niveau des résultats**

Cette évaluation porte sur les résultats globaux de la formation et son impact sur l'organisation. Cela peut inclure des mesures telles que l'augmentation de la productivité, la réduction des erreurs, l'amélioration de la satisfaction des clients ou d'autres critères pertinents pour l'organisation.

L'évaluation de l'efficacité est importante car elle permet de déterminer si la formation a été efficace pour répondre aux besoins identifiés et si elle a eu un impact positif sur les participants et l'organisation. Les résultats de cette évaluation peuvent être utilisés pour apporter des ajustements à la formation, identifier les meilleures pratiques et prendre des décisions éclairées pour l'avenir de la formation.

## **2-5- Le plan de formation**

Le plan de formation, est un document qui organise et coordonne les activités de formation. Il définit les objectifs, les besoins en compétences, et planifie les actions à entreprendre. Il sert de guide pour les formateurs et les apprenants, assurant une meilleure adéquation entre les compétences et les objectifs.

Dans cette partie, nous tentons à définir le plan et la place du plan de formation

### 2-5-1- Définitions du plan de formation

Deux définitions du plan de formation existent à savoir :

- La définition de A. MEIGNANT ;
- Et la définition de Jean-Marie.

#### 2-5-1-1-Selon A. MEIGNANT

A. MEIGNANT, définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. »<sup>18</sup>

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- Opérationnelle : c'est ce que l'on va faire ; les actions projetées, leurs objectifs, et si possible les effets attendus ;
- Budgétaire : ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan de formation. Ces coûts incluent :
  - Les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formation internes) ;
  - Le coût estimé des salaires des stagiaires ;
  - Les frais de déplacement et séjour des séjours des stagiaires ;
  - Le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel)
  - Et le coût de fonctionnement du service de formation interne.

#### 2-5-1-2-Selon Jean-Marie

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre l'objectif définis. Il comprend les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaires, enfin, la manière dont ces actions seront évaluées.

### 2-5.2. La place du plan de formation

Le plan de formation est une des traductions opérationnelles de la gestion des ressources humaines. Il n'est indépendant ni unique. C'est bien l'analyse de la situation de l'emploi en

---

<sup>18</sup>A.MEIGNANT « manager la formation », édition LIAISONS .Paris 2006. P 200.

lien avec le contexte interne et l'environnement externe, actuels et futurs en terme d'écarts, qui justifie la mise en œuvre d'une politique de formation.

Le plan s'appuie en effet sur l'analyse des écarts entre la situation actuelle de l'emploi, avec ses composantes quantitatives (en terme d'effectifs et de types d'emploi) et qualitatives (en terme de compétences) et la situation dans l'avenir (à moyen et long terme) tant en nombre d'emplois qu'en contenu d'emploi. Ce sont bien les différentiels repérés qui donnent à la formation son intérêt et ses orientations. La formation a alors en charge de combiner les manques, d'accompagner les changements, d'anticiper les évolutions et de donner à l'organisation une culture formation. Cette dernière apparaît comme le meilleur moyen de préparer l'avenir tant pour l'entreprise. L'encadrement, les salariés que pour chaque personne considérée individuellement.

Ces dimensions sont désormais à mettre en lien avec la question de la responsabilité des entreprises (voir encadré responsabilité et formation).

Le responsable formation a pour missions de faire converger les différents intérêts et objectifs qui coexistent au sein de l'entreprise. Le plan de formation cherche à « traduire » ces contraintes et ces contraires en vue de contribuer aux impératifs de l'entreprise et au développement des personnes.

### **2-6-Elaboration du plan de formation**

#### **2-6-1-Les étapes du plan de formation**

Thierry ARDOUIN présente les étapes du plan de formation comme suit :

##### **2-6-1-1- La définition des objectifs**

C'est l'étape de la définition d'objectifs, elle correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ces aspects politiques et stratégiques, où c'est impératif de prendre en compte :

- Des projets de changement ou d'investissement de l'organisation afin d'anticiper et d'accompagner les évolutions techniques et scientifiques, ainsi développer les savoirs correspondants à ces changements.

- Des problèmes de dysfonctionnement répétés comme les pannes, les délais, la qualité, l'organisation, la coordination, qui nuisent au bon fonctionnement de l'organisation, puis les circonscrire et voir dans quel mesure la formation peut accompagner leurs règlements.

-Les changements culturels engendrés par des évolutions sociétales, législatives, Environnementales. Pour exemplifier, nous citons la modification de valeurs, de systèmes de communication, voir même des styles de vie qui sont construits tout au long de l'histoire.

### 2-6-1-2- L'identifications des besoins

L'étape d'identifications des besoins, elle correspond à la démarche ascendante, où les attentes, besoins, demandes des individus sont analysées à partir :

- Des informations du service formation, ces informations sont relatives à l'absentéisme, la participation aux formations précédentes.
- Evaluation des stages par les participants en donnant leurs avis et perceptions sur les stages déjà suivis. Ce qui permet de recueillir des indicateurs sur la reconduite ou non de ce type de formation.
- Des entretiens avec les formateurs qui sont en contact avec les participants ; entendent leurs besoins, reconnaissent leurs difficultés et performances, ce qui leurs permet de détecter les lacunes et les approfondissements nécessaires.
- Recensement des besoins individuels pour avoir une cartographie des besoins de formation. Cependant, cette démarche n'est **pertinente que si les responsables de formation ne perçoivent pas négativement ces demandes.**
- **Recensement des actions collective, auprès des chefs de service ou du responsable de département**, afin d'identifier les formations les plus appropriées et les plus utiles, aux services ou aux départements en vigueur Cette démarche est itérative avec le personnel et les responsables dans la mesure où elle permet :
  - d'identifier la demande en formation ;
  - de dégager la place de la formation dans la résolution des problèmes ;
  - d'inscrire la formation dans l'évolution professionnelle des personnes et service ;
  - d'inscrire la formation dans les orientations et respecter la politique de formation ;-ET de ---- Et de dégager les contraintes et les spécificités à prendre en charge (horaires, délais, disponibilités, fréquences...).

### 2-6-1-3-La conception des solutions

L'étape de conception des solutions, mais aussi d'élaboration des référentiels et la construction des scénarios pour dégager la faisabilité technique et financière, mais aussi pour déterminer les priorités. Cette phase suit, en effet, un ensemble d'action chronologique :

## Chapitre II : la formation, une pratique d'accompagnement des salariés au changement stratégique

- Premièrement : il faut décrire les actions de la formation à partir du cahier de charge de la demande, en prenant en considération les objectifs, les priorités et les alias (techniques, financiers et pédagogiques).
- Deuxièmement : hiérarchiser ces actions selon les priorités et les niveaux de faisabilités.

Les actions non faisables sur le plan à venir sont classées par ordre chronologique.

Cependant les actions proposées ne doivent pas être antagonistes et étranges à l'organisation.

Troisièmement : budgétiser les actions en confrontant l'information quantitatives et qualitatives (nombre de personnes, nombre de jours nécessaires, type de formation, fréquence de sessions), avec l'information sur les organismes de formation. Le budget prévisionnel permet d'en décider définitivement.

- Enfin : arrêter les actions, où transcrire définitivement les choix à mener et leurs organisations dans le plan en question

### 2-6-1-4-le choix retenu

Choix définitivement retenus lors de la phase précédente sont consultés auprès des représentants du personnel, par le biais du comité de l'entreprise. Ce dernier doit être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation au moins deux fois par année pour délibérer sur l'exécution des formations du personnel de l'année, et pour délibérer sur le projet du plan de l'année à venir. Cette étape correspond à la clôture de la phase de l'élaboration du plan de formation, par la validation de celui-ci.

### 2-6-1-5-La réalisation et la mise en œuvre des actions de formation

Une fois que le plan de formation est validé, les choix et orientations décidés et planifiés, viendra la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation avec les communications qui s'y attachent.

### 2-6-1-6-L'évaluation

C'est l'étape d'évaluation dans toutes ces dimensions, bien qu'elle apparaisse en dernier, elle doit être pensée dès le début du plan. Il s'agit de mesurer les retours sur investissement de chaque action en prenant en considération trois niveaux :

- **Niveau1** : analyse des réactions des formés à l'issue des stages.
- **Niveau2** : prise en compte des changements des comportements suite à la formation.

- **Niveau3** : prendre en compte les transformations affectant le résultat (chiffre d'affaire, valeur ajouté, productivité, compétitivité...)

Cependant, l'évaluation ne se fait pas uniquement en dernière position, elle est présente tout au long du processus du plan formation pour des régulations aux moments opportuns.

### 2-6-2-La Réalisation de plan de formation

Cette étape consiste à organiser les actions de formation conformément au plan de formation. Un aspect administratif et logistique encadre cette étape :

- Suivre du plan prévisionnel.
- Inscription.
- Convocation.
- Recherche de salles.
- Mise à disposition du matériel pédagogique.
- Gestion des attestations.

La DRH veille au bon déroulement et intervient lors des formations faites en interne au moment des ouvertures des clôtures de séminaires pour rappeler les objectifs de la formation, fait passer les messages stratégiques, répondre aux questions éventuelles et recueillir auprès des participants leur niveau de satisfaction.

### 2-6-3-L'évaluation de la formation

Après l'étape de réalisation de la formation, celle de l'évaluation s'impose :

#### 2-6-3-1- Définitions de l'évaluation

C'est ce que M. DENNERY définit comme « l'ensemble des démarches entreprises à l'issue de la formation dans le but d'améliorer son efficacité ».<sup>19</sup>

Et pour P. LIEVRE, la démarche évaluative, en ce qu'elle peut être définie comme « un savoir pour l'action »<sup>20</sup> est profondément novatrice.

Selon lui en effet, le statut de cette connaissance pose question. La science à développer une réflexion, approfondie depuis trois siècles sur un savoir particulier que l'on peut désigner comme une connaissance pour la connaissance.

---

<sup>19</sup>DENNERY.M, « Organiser le suivi de la formation : méthodes et outils », ESF édition, 2ème édition, Paris, 2000, p.9.

<sup>20</sup> LIEVRE.P et MAGALI.B, « Evaluation des politiques locales : évaluation interne et externe », éd : Moniteur, Paris, 2005, p.13.

### 2-6-3-2-Le dispositif d'évaluation

Mettre en place un dispositif d'évaluation par des questions a posé

#### ➤ Pourquoi évaluer ?

C'est les résultats attendus par la formation et mesurer le retour sur l'investissement, aussi vérifier les aptitudes de la formation

#### ➤ A quoi verra-t-on que l'action a été efficace ?

Un critère retenu, par exemple vérifier le niveau de satisfaction des clients

#### ➤ -quand évaluer ?

C'est le moment d'évaluation à chaud, à la fin de la formation au &²retour dans l'entreprise, dans deux mois après la formation.

#### ➤ -Ou évaluer

Lieu de l'évaluation que ça soit en salle ou sur le poste de travail

#### ➤ -quoi évaluer ?

Le niveau de connaissances, compétences et aptitudes.

#### ➤ -Qui évalue ?

Le formateur ou le manager

#### ➤ -Avec quoi ?

L'outil utilisé pour évaluer par exemple : un questionnaire ou essai sur le poste de travail1.

### 2-6-4- Type d'Évaluation de la formation

Lorsque la formation est terminée, il faut vérifier si les objectifs d'apprentissage sont atteints et si l'investissement a été rentable. Trois types d'évaluation peuvent être envisagés, lesquels portent sur les points suivants :

- L'évaluation de la conformité ;
- L'évaluation à chaud ;
- Et l'évaluation à court et moyen terme.

### **2-6-4-1-L'évaluation de la conformité**

L'évaluation de la conformité, consiste à comparer qui a été réalisé avec ce qui était initialement prévu

### **2-6-4-2-L'évaluation à chaud**

L'évaluation à chaud, est un indicateur de motivation dans la mesure où elle mesure un niveau de satisfaction globale.

Elle évalue également :

- La qualité de l'apprentissage
- La conformité pédagogique : déroulement du programme, respect des méthodes, pertinence des outils...etc.
- La conformité organisationnelle : ergonomie de la salle, qualité de l'accueil, respect des horaires

### **2-6-4-3-L'évaluation des résultats de la formation à court et moyen terme**

L'évaluation des résultats de la formation à court et moyen terme, mesure l'impact de la formation sur l'acquisition des connaissances, des compétences et sur la performance.

### Conclusion du chapitre

La formation occupe une place primordiale dans l'entreprise, car elle constitue un outil fondamental d'adaptation, du point de la vue de l'économie et des emplois. Elle peut être utilisée afin d'anticiper les changements afin de réagir au bon moment face à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

La formation peut prendre plusieurs formes, telles que les stages, les séminaires, etc.

Elle peut être assurée par l'entreprise elle-même, ou bien, elle la confie à d'autres organismes spécialisés dans ce domaine. Et en effet, diverses méthodes et techniques de formation sont mises à la disposition des responsables de formation pour permettre à ces derniers de développer des compétences des employés.

Nous pouvons dire alors, que la formation constitue un investissement bénéfique pour l'entreprise du point de vue structurel, organisationnel et financier et également, pour l'employé, et ce par l'amélioration de ses connaissances et compétences professionnelles afin qu'il s'adapte au changement stratégique.

C'est pour cette raison la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie globale.

Pour ce qui est des entreprises algériennes, elle consacre une place importante à la politique de formation, vu qu'elle constitue un levier de développement, et permet l'adaptation aux changements en vue l'acquisition de nouvelles connaissances et l'accomplissement des tâches actuelles et futures.

# **Chapitre III :**

*Le développement des pratiques de formation  
au sein de l'entreprise NAFTAL TIZI OUZOU.*

## **Introduction**

Notre travail de recherche s'est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté sur l'entreprise nationale NAFTAL TZI-OUZOU.

Avec l'aide des notions théoriques que nous avons développées dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de l'entreprise NAFTAL, nous essayons de montrer la place de la formation dans cette entreprise, en analysant son plan de formation, ces méthodes d'identification des besoins en formation, les techniques d'évaluation des actions de formation réalisées et enfin les formations existantes au sein de cette même entreprise.

De ce fait, nous commençons en premier lieu par une présentation de NAFTAL où nous s'intéressons aux caractéristiques générales de cette entreprise. En second lieu, se portera sur la mise en place de la formation au niveau de NAFTAL TIZI-OUZOU.

## **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise NAFTAL TiziOuzou**

L'objet principal est de présenter l'entreprise d'accueil « NAFTAL TiziOuzou » à savoir son historique, sa création, ses principales activités ainsi que sa structure et son objectif.

Ensuite, nous présentons également NAFTAL/GPL-C, un nouveau produit qui a entraîné un changement stratégique dans l'entreprise. Ce produit sera un point d'ancrage pour notre travail de recherche. Il est important de souligner que ce nouveau produit a nécessité une formation spécifique pour les employés de NAFTAL afin de le promouvoir et le commercialiser efficacement.

### **1-1Présentation de l'entreprise NAFTAL TIZI-OUZOU**

Ce premier point fera objet de présentation de l'entreprise mère SONATRACH

#### **1-1-1Historique du groupe SONATRACH**

SONATRACH est une Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures, créée le 31/12/1963 par décret n°63/491, c'est la plus importante compagnie d'hydrocarbure en Algérie et en Afrique ; ses activités principales étaient le transport et la commercialisation des hydrocarbures, à partir de 1966, elle élargit ses activités à la recherche, la production, l'exploitation, le transport, la transformation et à la commercialisation des hydrocarbures

Elle est transformée en une société par action par décret présidentiel n°2000/271 et dispose d'un capital social de 350 milliards de dinars entièrement et exclusivement Souscrit et libéré par l'État.

Elle intervient également dans d'autres tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent :

SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée comme suit :

- 12<sup>ème</sup> parmi les compagnies pétrolières mondiales ;
- 2<sup>ème</sup> exportateur de GNL et de GPL et 3<sup>ème</sup> exportateur de gaz naturel.
- Sa production globale (tous produits confondus) est de 222 millions de tep en 2004.
- Et ses activités constituent environ 30% du PNL de l'Algérie.

Elle emploie 120 000 personnes dans l'ensemble du groupe SONATRACH, entreprise citoyenne œuvre à resserrer les liens sociaux, aider les populations dans le besoin, promouvoir la recherche et les activités scientifiques, aider la création artistique, promouvoir la pratique sportive, contribuer à la préservation de la nature et à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique.

En 1965, la SONATRACH a pu réaliser son premier défi qui était de concevoir et de poser le premier pipeline Algérien reliant le champ de HAUD EL HAMAR- ARZEW d'un diamètre de 28 pouces et d'une longueur de 801 Km.

Le 22 Septembre 1966, par le décret N° 66/296, le gouvernement définit ainsi la nouvelle mission de SONATRACH d'une manière à élargir son domaine d'activité en industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production et la transformation de plus de la commercialisation et le transport des hydrocarbures, en prenant des participations dans les concessions détenues par certaines sociétés étrangères telle que : ESSO, SHELL, SINCLAIR, MOBIL ELF...etc. ;

Le 24 février 1971, la SANATRACH a connu la plus grande et la plus importante transformation de son histoire, elle s'est vue confier la tâche de gérer et développer toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière algérienne après que le gouvernement a décidé la nationalisation des hydrocarbures ;

En 1980, SONATRACH gérait 10% du pétrole et du gaz algérien et après sa restructuration, dix-sept nouvelles entreprises nationales ont vu le jour, dont : ASMIDAL, ANIP, EMPC, ENAFOR, NAFTAL, NAFTEC, KNPC...etc.

### **1-1-2- Création de l'entreprise NAFTAL**

Créée par le décret n°80-101 du 06 avril 1981, l'entreprise ERDP-NAFTAL, a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenu, gérés et administrés par SANATRACH dans le cadre de ses documents internes.

ERDP-NAFTAL est entrée en activité le 1er janvier 1982, elle a été restructurée et modifiée par le décret n° 87-489 du 25 août 1982 en deux entreprises :

- NAFTEC : Chargée du raffinage du pétrole.
- NAFTAL : Chargée, dans le cadre du développement économique et social de distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.

- NAFT : pétrole en arabe ;
- AL : AL Djazair (Algérie) ;

C'est-à-dire : Pétrole Algérie

Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie.

En 1998, elle change de statut et devient Société par action, filiale à 100% de SONATRACH.

La distribution consiste à s'approvisionner, stocker, vendre et acheminer le produit vers le client en vue de son utilisation. C'est ainsi que NAFTAL assume deux grandes fonctions :

- La fonction logistique qui comprend la circulation de tous les flux physiques du producteur à l'utilisateur : transport, livraison, stockage et manutention.

-La fonction commerciale qui englobe la gestion du réseau, la vente, les actions promotionnelles et la gestion de la force de vente.

NAFTAL a bénéficié du monopole de la distribution des produits pétroliers de la date de sa création jusqu'en 1999 où de multiples intervenants nationaux et étrangers se sont impliqués dans la distribution et la commercialisation des carburants, des GPL, des lubrifiants, des bitumes et des pneumatiques, c'est-à-dire en exerçant une fonction identique à celle de NAFTAL.

Elle se retrouve aujourd'hui, dans un nouveau contexte de libre concurrence.

La survie de NAFTAL dépend de sa capacité d'adaptation aux tendances d'un environnement dans lequel la mondialisation des marchés, la globalisation, la difficulté accrue de maîtrise des besoins de la clientèle, l'essor des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et l'économie fondée sur le savoir.

#### **1-1-4- Organisation de l'entreprise**

Il faut rappeler que la mission de NAFTAL consiste à cheminer son offre composée de produits et services diversifiées telle que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (Arzew, Skikda...) ou des ports pour certains produits en provenance de raffineries algériennes en utilisant le cabotage ou encore d'installations de raffinage et de manufactures (pneumatiques) étrangères aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national.

Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la clientèle et géré par une Direction Générale implantée à Alger et d'Unité administratives décentralisées appelées Districts intervenant chacune dans deux à trois Wilayas de façon à couvrir l'ensemble du territoire national. Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centre de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marine (pour les Districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque Aéroport civil implanté au niveau du territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasine).

NAFTAL SPA, filiale à 100% de SONATRACH, est organisée en trois (03) Branches), à savoir :

- La branche GPL ;
- La branche commercialisation ;
- Et la branche carburant.

Il s'agit d'une organisation fortement hiérarchisée, conçue selon les principes dictés par le taylorisme.

Il existe 21 Districts rattachés à la Branche Commercialisation et 19 Districts relevant de la Branche GPL, Pour conditionner le GPL en bouteilles de 13 kg et 3 kg et le propane en Bouteilles de 35 kg, NAFTAL possède des Centres d'Enfutage (carrousel de conditionnement)

#### **1-1-5-les moyens de NAFTAL TIZI-OUZOU**

NAFTAL est dotée de moyens considérables à avoir :

- un personnel de plus de 30 000 agents NAFTAL dispose de :
- 49 centres et dépôts de distribution et de stockage de carburants ;
- 22 centres et 27 magasins lubrifiants et pneumatiques ;
- 26 centres de dépôts Aviation, 06 centres de dépôts marins ;
- 49 dépôts relais de stockage GPL ;
- 41 centres d'emplissage GPL d'une capacité d'enfûtage de 1,2 millions tonnes/an ;
- 03 centres vrac GPL ;

- 15 unités bitumes d'une capacité de formulation de 360.000 tonnes/an ;
- 3 000 véhicules de distribution et 800 engins de manutention et de maintenance ;
- Et 730 Km de canalisation.

Et son réseau de distribution s'étend sur :

- 1 952 stations-service dont 671 en toute propriété ;
- 7925 points de vente GPL.

NAFTAL, accomplit des tâches de grossiste de produits pétroliers autrement dit elle fournit des produits pétroliers à plus de 1250 stations-service privées et à 335 en gestion libre.

Elle joue le rôle de détaillant en commercialisant directement aux clients (gestion directe) à partir de ses propres stations-service au nombre de 329 à la date janvier 2006.

#### **1-1-5- Evolution structurelle et organisationnelle**

Nous allons tracer le déroulement historique de l'évolution de la structuration et de l'organisation NAFTAL., qui est caractérisé par des faits ayant affecté Son fonctionnement organisationnel. Ces événements ont représenté par le tableau suivant :

**Tableau 3 : Evolution structurelle et organisationnelle**

<b>Années</b>	<b>Evénements</b>
<b>1983</b>	Le projet GPL/ Carburant fut transféré de SONATRACH à NAFTAL
<b>1984</b>	48 unités de NAFTAL de la distribution de multi produits sont créées : un regroupement et une organisation des activités de transit en quatre unités portuaires (UNP), à savoir : Alger, Oran, Annaba et Skikda.
<b>1987</b>	Séparation des deux activités principales de SONATRACH, à savoir le raffinage et la distribution des produits pétroliers (NAFTEC, NAFTAL) : – NAFTAL : Chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers. – NAFTEC : Chargée du raffinage du pétrole.
<b>1989</b>	Décentralisation des œuvres sociales et culturelles de l'entreprise.
<b>1990</b>	Décentralisation et informatisation de l'activité : « stocks/ventes/clients »

<b>1992</b>	Les unités NAFTAL furent consolidées suivant les études des flux produits : 9 unités rattachées, 19 unités NAFTAL de distribution.
<b>1996</b>	La direction du commerce extérieur fut dissoute.
<b>1997</b>	La direction protection du patrimoine fut créée ainsi que la structure de sureté interne, et ce au niveau des unités, face à cela, dissolution des unités portuaires.
<b>1998</b>	En vue des impératifs liés à la sécurité, une cellule «sécurité industrielle » fut créée, ainsi qu'une direction « audit et système » pour l'indépendance de l'entreprise et une unité imprimerie. Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL 62 Les directions CLPB, GPL et AVM furent dissoutes pour renaître sous la forme de divisions.
<b>1999</b>	Des archives centrales au niveau de NAFTAL Chéraga furent créées et organisées de telle sorte que les documents de NAFTAL, ESSO, SHELL et autre soient répertoriés et classés. Ajouté à cela, 03 directions régionale audit relevant de la direction audit système : le projet unité NAFTAL GPL/ Alger fut dissout.
<b>2000</b>	Création du CTI qui répond à des exigences de mise à jour des informations de NAFTAL, ainsi qu'à des obligations de compétitivité en prévision de la concurrence potentielle. Mise en place du schéma d'organisation générale de la division GPL, et CLP/AVM, ainsi que la création de la division Bitumes.
<b>2001</b>	Réorganisation et organisation par produits et ceci pour la division CLP/GPL ; la direction détaillée de la division Bitumes ainsi que la création d'une antenne commerciale ; la direction formation et réorganisation du centre de formation ouest.
<b>2002</b>	Une réorganisation de la direction administrative et financière/division GPL ainsi qu'une organisation des activités fiscalité au niveau de toutes les directions et toutes les divisions. – La mise en place d'un nouveau PDG Augmentation du capital en deux phases : Septembre : 12650 * 10DA Décembre : 15650 * 10DA.

<p><b>2003</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Signature de trois (03) contrats d'achat de matériel roulant avec la SNVI.</li> <li>– Mise en place d'un système de management de qualité, en vue de la certification des activités AVM.</li> <li>– La reconnaissance de M.REMINI AKLI, le PDG de NAFTAL, comme étant le manager de l'année 2003. – La création du comité marketing et le développement de sa force de vente. – Relance de la revue NAFTAL News.</li> <li>– La création d'un logiciel de comptabilité analytique permettant une meilleure gestion des flux monétaire et une connaissance plus précise du cout effectif des produits de l'input à l'output.</li> <li>– Nouveau schéma d'organisation de la macrostructure, à savoir, cinq branches : commerciale, carburants, GPL, activité internationales et LPB.</li> </ul>
<p><b>2004</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Création de la division réseau ;</li> <li>– Création de branche lubrifiante et pneumatique ;</li> <li>– Création de la direction marketing ;</li> <li>– Création de la branche commercialisation.</li> </ul>
<p><b>2005</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dissolution de la direction centrale marketing ;</li> <li>– Actualisation de la macro structure de NAFTAL (SPA) ;</li> <li>– Modification de l'organisation de l'administration générale ;</li> <li>– Réorganisation de la branche commercialisation.</li> </ul>
<p><b>2006</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projet de dissolution de LPB et son intégration avec la branche commercialisation ;</li> <li>– Aménagement de l'organisation de la branche commercialisation.</li> </ul>

**Source** : réaliser par nous même à travers les données interne de l'entreprise NAFTAL

### 1-1-Objectif et Mission de NAFTAL

L'entreprise NAFTAL. Contient des missions et des objectifs, qui sont comme suit :

### **1-2-1- Missions de NAFTAL**

NAFTAL, société nationale chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, y compris ceux destinés à l'aviation, les GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, bitumes et pneumatique.

Les missions les plus importantes qui sont la base de son activité, sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organisations concernées ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Et développer une image de marque et de qualité.

### **1-2-2- Objectifs de la stratégie de NAFTAL**

En vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de NAFTAL ainsi que la mise à jour de tous ses systèmes de gestion, doit être réalisé le plus vite possible, car la libération du marché à la concurrence et l'adhésion de l'Algérie à l'OMC constitue la porte d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle du marché; ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de sa concurrence potentielle.

NAFTAL généralement un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;

– Améliorer sa qualité de service.

### **1-3- Les actions de NAFTAL**

Les principales actions menées par NAFTAL portent sur :

- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et sécurité industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de station-service ;
- Le renouvellement de ces moyens de transport par route et son matérielle de manutention ;
- L'augmentation des ces capacités de transport par piste ;
- Et la promotion de ces produits propres : GPL et essence, sans plomb.

### **1-4- La présentation de district commercialisation de Tizi-Ouzou**

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou est situé dans la zone industrielle AISSAT-IDIR à 13 kilomètre de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Il gère deux centres de stockage CSD et CMP et un réseau de seize stations en gestion directe.

En générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatique.

Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services. Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toutes actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

#### **1-4-1- Les missions du district commercialisation de Tizi-Ouzou**

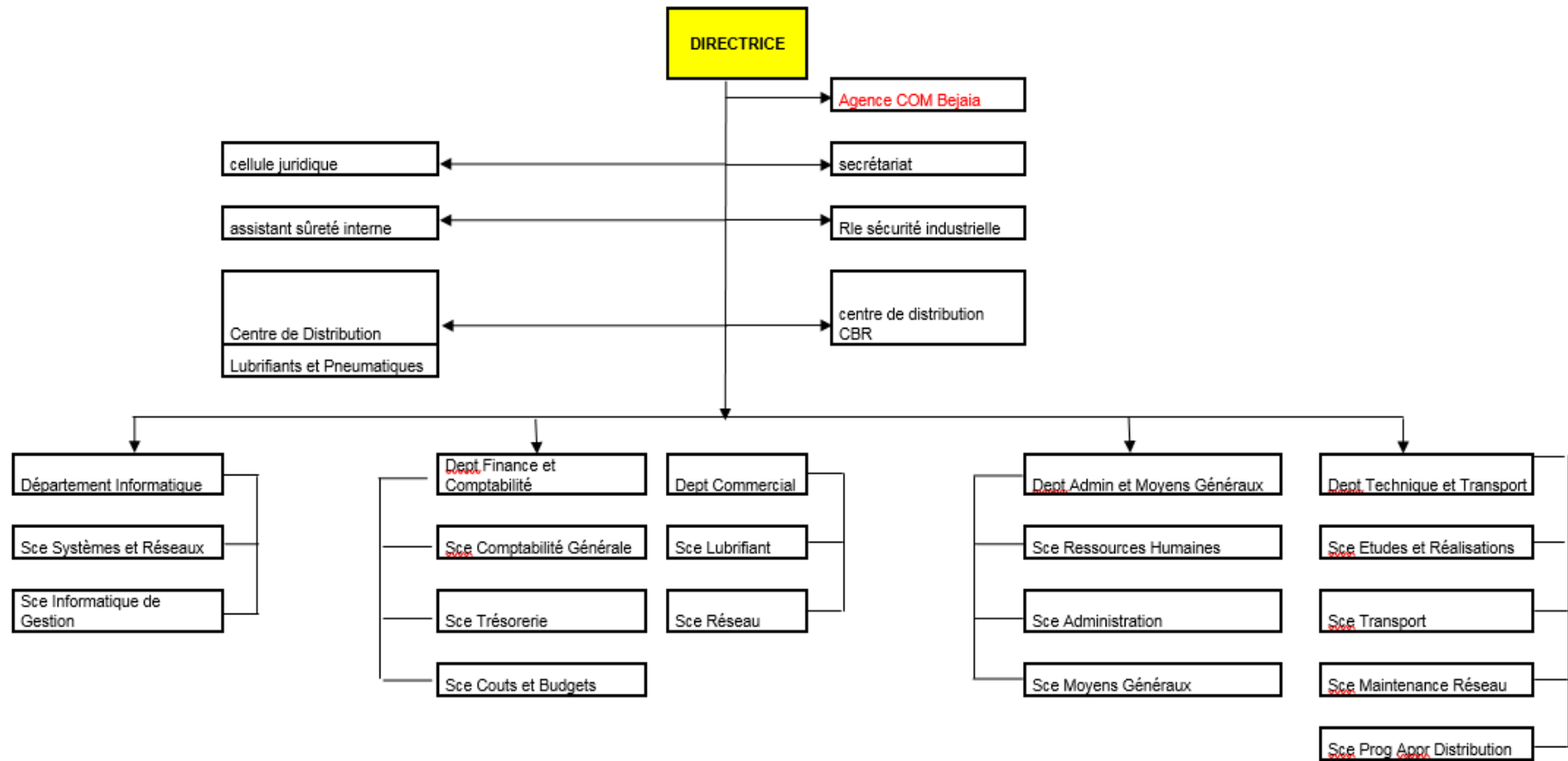
Le district COM de T-O est chargé des activités liées aux transports, stockages distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL.

Ces principes missions sont :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvé du district ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatique et d'autre produits spéciaux ;

- Assuré le service après-vente au prêt de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (préconisation, spécification) ;
- Assuré l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district ;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines (technique, transports, stockage, sécurité, commercialisation, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation de travail) ;
- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recoure au tiers ;
- Tenir la comptabilité générale du district ;
- Elaborer le bilan consolidé du district ;
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dont les domaines de la gestion, de la maintenance, de développement et de la sécurité des ressources humains et matérielles ;
- Elaborer le budget et plan de financement de district et communiquer au structures concernées les états d'exécution ;
- Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêté par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérives ;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité de flux physique et financière et au suivie et recouvrement des créances détenus sur les tiers ;
- Gérer les relations avec les clientèles carburant terre ;
- Et organiser, cordonner et exécuter les programmes de distributions carburants.

L'organisation des départements dans l'entreprise NAFTAL , est retracée par l'organigramme suivant :



Source : document interne de l'entreprise NAFTAL Tizi-Ouzou.

### **1-5- Organisations administratives des départements de NAFTAL**

L'entreprise NAFTAL est constituée d'un nombre important de départements à savoir :

- Le département commercial ;
- Le département finance et comptabilité ;
- Le département administration et moyens généraux ;
- Et le département transport et technique.

#### **1-5-1- Organisation administrative du Département commercial**

En terme simple, le département commercial veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- Et les points de vente NAFTAL.

Le département commercial est structurée en cinq service qui sont à la fois :

##### 1-5-1-1- Cellule recouvrement

La cellule recouvrement est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :

- Elle Suit et contrôle le règlement des clients à terme.
- Elle Procède aussi au recouvrement des créances sur clients.
- Et elle établit les reçus d'encaissement et saisis éventuellement les clients retardataires.

Pour ce faire. Elle est en contact permanent avec les autres services.

##### 1-5-1-2- Service carburants

Le service carburants est chargé de :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Et enregistre, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

#### 1-5-1-3- Service lubrifiants et produits spéciaux

Le service lubrifiants et produits spéciaux, s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.
- Et élaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

#### 1-5-1-4- Service pneumatique

Le service pneumatique, s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques.
- Elaboration des plans de ventes.
- Et établissement des programmes et planning d'approvisionnement.

#### 1-5-1-5- Service réseau

Le service réseau est chargé de :

- Gérer les réseaux des stations-service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA) ;
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct ;
- Veiller aux respects des normes de gestion ;
- Et veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

### **1-5-2- Département finances et comptabilité**

Le département finance et comptabilité se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable.

Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend quatre services qui sont à savoir :

- Cellule contrôle et juridique ;
- Service trésorerie ;
- Service comptabilité générale ;

- Et service coût et budget.

#### **1-5-2-1-Cellule contrôle et juridique**

La cellule contrôle et juridique veille au :

- Respect des normes de gestion ;
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit) ;
- La protection du patrimoine ;
- Et suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

#### **1-5-2-2- Service trésorerie**

Le service trésorerie est chargé de :

- Contrôlé les flux recettes et dépenses du district ;
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Et contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

#### **1-5-2-3- Service comptabilité générale : Il s'occupe de :**

- La traduction des documents aux écritures comptables.
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- Et la comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

#### **1-5-2-4- Service coût et budget : chargé de :**

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- Et collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

### **1-5-3- Département administration et moyens généraux**

Le département administration et moyens généraux, pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutefois, Ces taches sont réparties comme suit :

#### **1-5-3-1- Service moyens généraux**

Le service moyens généraux assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fourniture ;
- Et la gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

#### **1-5-3-2-Service administration**

Le service administration est charger de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales ;
- Elaborer la paie mensuelle ;
- Et Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

#### **1-5-3-3- Service ressources humaines**

Le service ressource humaine a pour rôle :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district ;
- Et élaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

### **1-5-4- Département transport et technique**

Le département transport et technique consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

#### **1-5-4-1- Service exploitation et maintenance**

Le service exploitation et maintenance assure ;

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative ;
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage ;

- Et l'application des plans de maintenance du réseau.

#### **1-5-4-2- Service transport**

Le service transport est chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant ;
- Et suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

#### **1-5-4-3- Service d'études et réalisations**

Le service d'étude et réalisation a pour rôle :

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales ;
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations ;
- Et suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

#### **1-5-2- Présentation du centre Multi Produit (CMP) :**

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à s'avoir : les lubrifiants, les pneus, Les acides et l'eau distillée. Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew. Le CMP est situé sur la route nationale N° 12 à 500 m du centre-ville de Tizi-Ouzou.

#### **1-5-5- Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD)**

Le CSD de Tizi-Ouzou est implanté sur une surface de dix (10) hectares dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, environ 10km à l'est de cette ville, chef-lieu de la wilaya. Administrativement, il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il est mis en marche le 02 février 2001.

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 3000 m de carburants et de 500 m et 200 m d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACH.

#### **1-5-5-1-Situation informatique de NAFTAL/DISTRI**

La situation informatique de NAFTAL/DISTRI peut se résumer en deux aspects, humain et logiciel ;

##### **1-5-5-1-1- L'aspect Humain**

L'aspect humain de la District COM dispose de :

- Deux ingénieurs d'état en informatique dans le service ING (Information de gestion) ;
- Et deux ingénieurs d'état en informatique au niveau de service réseau et le CSD.

##### **1-5-4-1-2- L'aspect logiciel**

L'aspect logiciel dispose de plusieurs applications à savoir :

- SGC : Système de Gestion des Créances applicable au niveau de la cellule recouvrement ;
- Naft Compta : système pour le service Comptabilité Générale ;
- Imosys : Système de Gestion des Investissements ;
- Le logiciel paie ;
- GRH : le logiciel Gestion des Ressources Humaines ;
- WINCANAL : pour le service coûts et budget ;
- NAFT COM : logiciel de la facturation installé au niveau des centres ;
- Et AMORT : logiciel de gestion des amortissements.

#### **1-6-Présentation de la branche GPL**

Dans cette partie nous tentons de définir le GPL ainsi que ses caractéristiques, les produits commercialisés par NAFTAL/GPL, et son organisation.

##### **1-6-1- Définitions et caractéristiques des GPL**

Afin de développer ce point, nous procédons à la définition du GPL

###### **1-6-1-1- définitions du GPL**

Le Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL) est un terme utilisé pour la désignation des divers hydrocarbures issus d'un traitement chimique.

Les GPL peuvent être obtenus, de manière générale, à partir de deux sources fondamentales : le pétrole brut et le gaz naturel.

#### **1-6-2-Les caractéristiques des GPL**

Les qualités spécifiques des GPL (butane et propane) découlent de la position charnière qu'ils occupent parmi les hydrocarbures ; ainsi, ils ont un pouvoir calorifique élevé, soit 11,8 thermes/kg de butane et 11,9 thermes/kg de propane.

Aussi, 1kg de GPL est thermiquement équivalent à 306 kg de bois ; 1,5 à 2kg de charbon ; 1,5 litre d'essence ; 1,33 litre de mazout et 13,8 kWh d'électricité.

De ce fait, on peut dire que les GPL ont une très grande diversité dans les possibilités d'utilisation, puisqu'on peut les substituer à toute autre énergie.

A côté de ces spécificités énergétiques, les GPL possèdent des propriétés spécifiques liées à leur composition en carbone et en hydrogène. Ainsi, on peut regrouper ces caractéristiques dans ce qui suit :

- Les GPL ont la propriété d'être gazeux à la température ordinaire et de se liquéfier dès qu'ils sont soumis à une pression relativement faible ;
- Ils sont d'un transport facile par récipients légers de 3kg, 13kg et 35kg pour alimenter aisément les appareils d'utilisation. De ce fait, ils sont livrés aux usagers à l'état liquide, hors des contraintes de distribution par canalisation, ils sont aussi disponibles et stockables en tout lieu ;
- Les GPL sont non toxiques et odorisés d'une façon volontairement désagréable au mercaptan (ou éthane thiol) pour relever l'existence de fuites éventuelles ;

Ce sont des produits non corrosifs, ne corrodent pas les métaux et n'attaquent donc pas les récipients qui les contiennent ;

-Et les GPL ne sont pas solubles dans l'eau et ils sont inflammables dans des limites relativement faibles.

#### **1-6-2- Produits commercialisés par NAFTAL/GPL**

Dans la gamme des produits GPL, NAFTAL, commercialise trois produits essentiels à savoir, le butane commercial, le propane commercial et le propane conditionné, présenté comme suit :

#### **1-6-2-1-Le butane commercial**

Le butane commercial est le mélange d'hydrocarbures composé essentiellement de butanes et de butènes et en faible proportion de propane et de propène (moins de 19% du volume). Le butane est commercialisé sous deux formes de conditionnement :

- Bouteille de 13kg (B13),
- Bouteille de 03kg (B03).

#### **1-6-2-2-Le propane commercial**

Le propane commercial est un mélange d'hydrocarbures composé d'au moins 93% de propane et de propène et pour le surplus d'éthane, d'éthylène, de butane et de butène.

#### **1-6-2-3-Le propane conditionné**

Le propane conditionné est commercialisé en bouteille de 35Kg exclusivement :

- Bouteille de 11Kg (P11) ;
- Et bouteille de 35Kg (P35).

#### ➤ Le GPL carburant SIRGHAZ

Le GPL carburant SIRGHAZ, est un mélange de butane et de propane en proportion qui varie selon les saisons et les régions. La proportion de propane est plus élevée en hiver pour faciliter les démarrages à froid.

## **Section 02 : modalités de la gestion de formation lors d'un changement stratégique au sein de NAFTAL.**

La stratégie de formation de l'entreprise NAFTAL consiste à faire un choix, le plus judicieux possible, parmi plusieurs possibilités, pour mettre en adéquation le savoir-faire et le savoir-être de son personnel avec les exigences de compétence des postes de travail. En fait, la réflexion qui conduit au choix de la stratégie la plus efficace repose sur un certain nombre de questionnements :

- Pourquoi former ?
- Quels sont les besoins de formations ?
- Est-il besoin de mettre en évidence la nécessité de la formation ?
- Qui doit être formé ? Dans quel ordre ?
- Et formation générale ou formation au poste ?

Cette stratégie est fondamentale pour l'entreprise, car elle constitue le soubassement sur lequel l'entreprise NAFTAL, dans le cadre de sa politique de formation, élabore son plan de formation pour relever sa compétitivité et ses performances économiques et financières.

Par ailleurs, la formation ne saurait se cantonner dans une culture générale abstraite, mais au contraire préparer les ressources humaines à tenir des postes concrets dans une organisation donnée et permettre ainsi à l'entreprise d'atteindre des objectifs.

Dans ce contexte, la formation vise à contribuer à satisfaire quatre préoccupations majeures de l'entreprise :

- L'atteinte de ses objectifs généraux et stratégiques ;
- Le relèvement du niveau de compétence de ses ressources humaines ;
- L'épanouissement de son personnel sur le plan social ;
- Et la création de conditions psychologiques favorables au changement.

La nécessité d'établir un plan de formation de l'entreprise se justifie par l'ampleur des besoins à satisfaire, notamment pour résoudre ses problèmes de dysfonctionnements.

L'ampleur des besoins est d'autant plus important du fait des nouvelles exigences de compétence induites par l'évolution de l'environnement de l'entreprise et par les évolutions scientifiques et techniques.

Face à l'importance des besoins, l'élaboration du plan de formation de l'entreprise s'impose et exige d'aller au-delà d'une simple programmation d'actions à court terme.

Nous présentons ci-dessous les définitions ainsi que le processus de formation de NAFTAL, tout en citant les origines, les problèmes de dysfonctionnement, les centres de formations, les objectifs et la budgétisation de la formation.

### **2-1-Les définitions de la formation au sein de NAFTAL**

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées.

Elle vise l'acquisition de savoirs propres et facilite l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnements professionnels.

La formation en entreprise est primordiale pour adapter le capital humain aux évolutions de l'entreprise. C'est aussi le moyen de concorder les compétences du personnel avec les besoins de l'entreprise

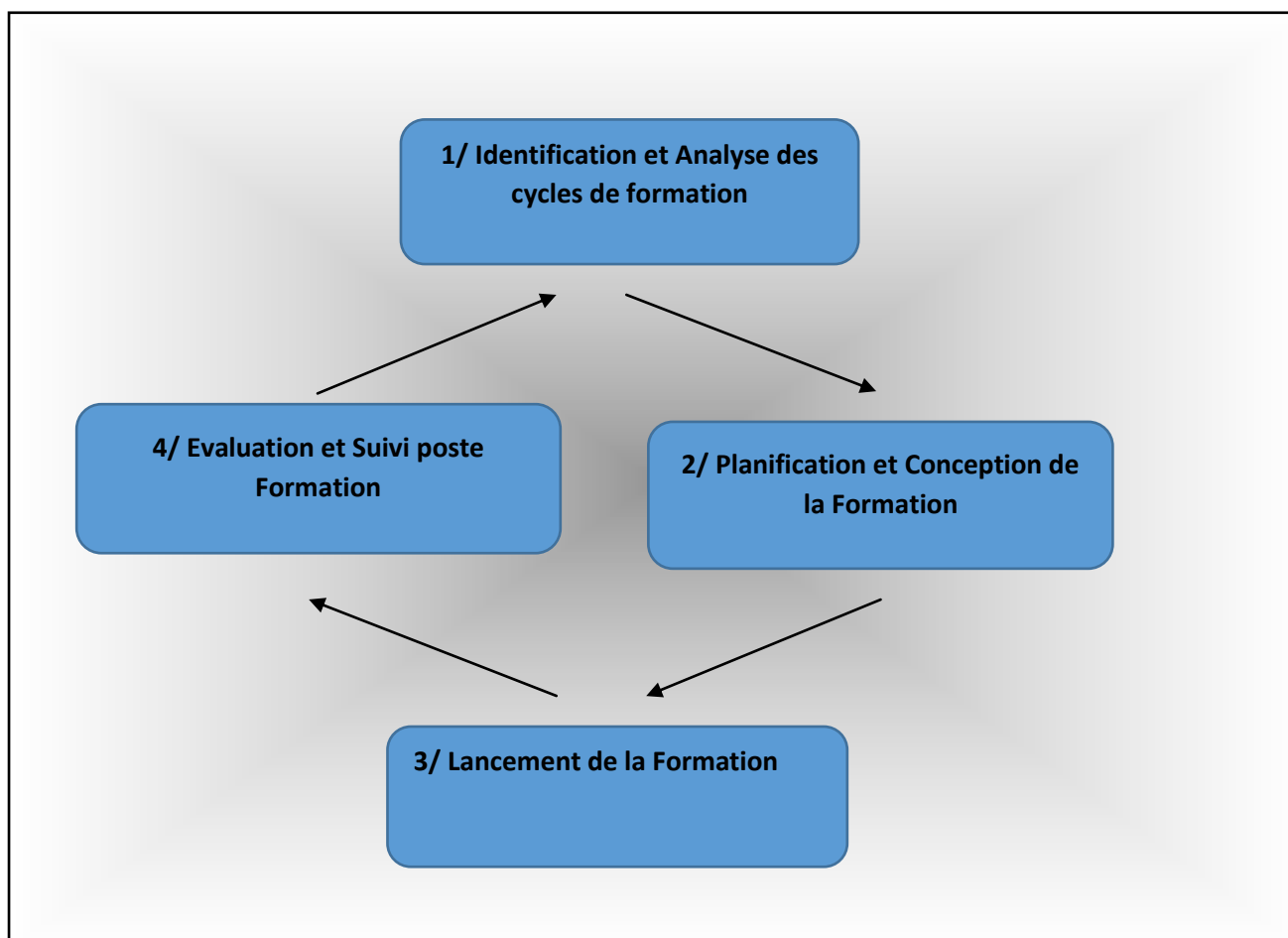
### **2-2- Le processus de formation**

L'entreprise NAFTAL se base sur quatre étapes de processus de formation, à savoir :

- Identification et Analyse des cycles de formation ;
- Planification et conception de la formation ;
- Lancement de la formation ;
- Et l'évaluation et Suivi poste Formation.

Dans la figure ci-dessous nous représentons les quatre étapes avec leurs descriptions :

**Figure n°8 : Les étapes de processus de formation**



Source : document interne de l'entreprise

Ou d'une manière très simple, présenter comme suite : Analyser, Concevoir, Réaliser, Evaluer.

### **2-1-1- Identification et Analyse des besoins de formation**

Cette première étape comprend deux parties à savoir l'identification des besoins et l'analyse de ses derniers.

#### **2-1-1-1- Identification des besoins de formation**

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

Le comité spécialisé en formation a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

#### **2-2-1-1-1- Les origines des besoins de formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

Les besoins de formation au sein de NAFTAL, peuvent trouver leur origine dans un problème de fonctionnement courant de l'entreprise, dans l'évolution des sciences et des techniques et dans la réalisation de grands projets de changement dite stratégique par exemple le GPL/C au sein de l'entreprise NAFTAL (nouveau produit qui est considéré comme un changement stratégique au sein de NAFTAL).

#### **2-2-1-1-2- Les problèmes de dysfonctionnement de l'entreprise NAFTAL**

Les problèmes de dysfonctionnement de NAFTAL se trouvent dans le besoin de formation qui exprime l'écart existant entre les compétences humaines de l'entreprise et celles qu'elle aurait dû posséder pour éviter ce problème.

Le processus d'analyse conduisant à l'identification de ce type de besoin de formation pourra suivre le cheminement suivant, en utilisant une fiche d'identification normalisée qui permet de caractériser le problème en répondant aux questions suivantes :

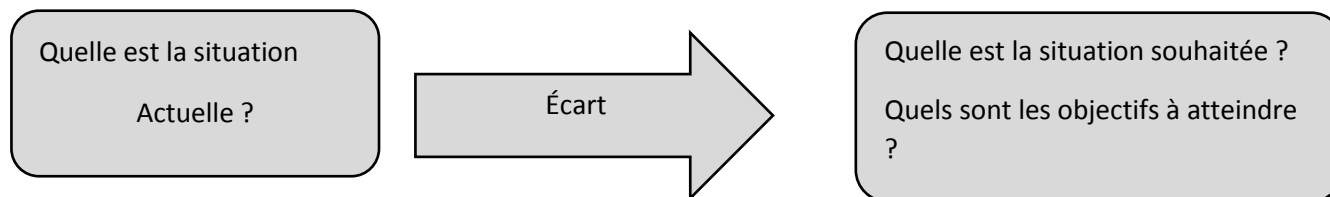
- En quoi consiste le problème de performance ou le dysfonctionnement constaté ?
- En quoi la situation observée diffère-t-elle de la situation souhaitée ?
- Quels sont les postes de travail et les catégories du personnel concerné ?
- A quelles occasions et dans quels lieux apparaît le problème ?
- S'agit-il d'un problème permanent ou épisodique ? Revient-il à des périodes régulières ?
- Quels sont les indicateurs de résultats qui permettent de caractériser le problème ?
- Quel est le coût de cette déficience, de ce dysfonctionnement ou de ce problème ? Quelles en sont les conséquences économiques ? Quelles pertes fait-il subir à l'entreprise ?

Ces besoins proviennent donc de l'écart entre le profil professionnel souhaité (poste de travail) et les compétences évaluées dans l'entreprise (compétence de l'agent sur un poste de travail).

Cette étape sera lancée au niveau de la Branche durant la période du mois d'Avril et Mai, conformément à la Circulaire de mise en formation des travailleurs.

-La figure suivante présente l'écart existant entre la situation actuelle et la situation souhaitée ;

**Figure n° 9 : : l'écart entre la situation actuelle et souhaiter**



Source : document interne de l'entreprise

### **2-2-1-1-3- Les moyens d'identification des besoins de formation**

Les moyen d'identification des besoins en formation sont au nombre de quatre, à savoir :

- Observation et écoute ;
- Entrevues individuelles ;
- Groupe de discussion ;
- Et l'évaluation des compétences.

#### **2-2-1-1-3-1--Observation et écoute**

L'observation et écoute, explique que le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes.

#### **2-2-1-1-3-2-- Entrevue individuelle**

L'entrevue individuelle est une rencontre bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

#### **2-2-1-1-3-3- Le Groupe de discussion**

Le groupe de discussion veut dire que le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole

#### **2-2-1-1-3-4- Evaluation des compétences**

L'évaluation des compétences est activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

#### **2-2-1-1-4- Outils d'identification de la formation**

Les outils d'identification de la formation, sont à la fois, la fiche d'identification de la formation et les acteurs, expliquer comme suit :

##### **2-2-1-1-4-1- Fiche d'identification des besoins de formation**

(Voir l'annexe n° 4 )

##### **2-2-1-1-4-2- Acteurs**

Les acteurs sont trois, à savoir :

- Responsable hiérarchique directs ;
- Responsable formation ;
- Et gents concernés.

Donc, l'engagement de l'intéressé, l'accord du responsable hiérarchique et l'approbation du directeur de l'unité sont obligatoire.

Pour élaborer un plan de formation efficace ; les besoins doivent être bien analysés et il est nécessaire que les collaborations (structures R.H de l'entreprise) se sentent concernés par le processus.

##### **2-2-1-2-L'analyse des besoins de formation**

L'analyse des besoins de formation repose sur la description et la comparaison des profils professionnels souhaitables et réels.

Le profil professionnel requis décrit l'ensemble des connaissances et compétences nécessaires pour l'exercice d'un poste de travail.

Sur la base de ce profil, les actions de formation seront finalisées en déterminant les besoins de formation résultant de l'écart existant avec le profil réel des personnes occupant ou appelées à occuper le poste de travail.

##### **2-2-1-2-1-L'analyse des postes de travail**

L'analyse d'un poste de travail suppose, disposer des fiches descriptives des postes de travail types et des postes de travail cibles de l'entreprise et d'établir un bilan actualisé des compétences actuelles et potentielles, en référence aux compétences requises correspondant aux postes types et aux postes cibles.

Un poste de travail type correspond au poste tel qu'il est exercé réellement. Il comporte souvent des différences notables avec sa description officielle.

Un poste de travail cible correspond au poste tel qu'il devrait être exercé dans un proche avenir.

En l'absence de fiches descriptives des postes de travail, il est nécessaire de procéder à des analyses de postes, sur les lieux de travail.

Le principal outil utilisé pour effectuer une analyse de poste de travail est le questionnaire qui orientera les interviews à réaliser auprès des titulaires des postes de travail et de leur supérieur hiérarchique.

Les interviews seront réalisées individuellement et en groupe pour mieux cerner les réalités et les fiches descriptives établies seront validées par les responsables hiérarchiques.

Ces analyses doivent faire ressortir les missions, les fonctions, les tâches et les exigences du poste de travail :

- La mission indique le service attendu du poste de travail, sa contribution aux objectifs de l'unité de travail ;
- La fonction est une combinaison de plusieurs tâches ;
- La tâche est une opération élémentaire effectuée sur un poste de travail ;
- Les exigences indiquent les prérequis de formation et d'expérience que le titulaire du poste doit posséder.

Elaboré sur la base de la description d'un poste de travail, le profil professionnel souhaitable portera sur les domaines de compétence et les niveaux requis de formation de base et d'expérience professionnelle.

Les connaissances, compétences et expériences peuvent donner lieu à divers types de classement, par champ de compétences (technique, commerciale ...) ou par priorité (compétences indispensables, compétences souhaitables ...).

Par ailleurs, il est nécessaire de connaître les cohérences à respecter dans le cadre de la politique des ressources humaines et les contraintes de fonctionnement à prendre en compte (types de matériel, rythmes et plans de charge, disponibilité des effectifs...).

#### **2-2-1-2-2- L'analyse du potentiel des compétences**

Les causes des problèmes de formation devront faire l'objet d'une analyse pour déterminer les manques de compétences des personnels concernés.

Cette analyse est indispensable au sein de l'entreprise NAFTAL pour définir avec le maximum de précisions les objectifs que la formation ciblera, les contours du programme et leurs contenus.

Cette analyse devra être suffisamment poussée pour identifier la cible centrale de la formation, il s'agit du poste de travail et des effectifs concernés par le déficit de compétences dont l'influence sur le problème de dysfonctionnement est très forte.

La réalisation de ces travaux doit être menée en collaboration avec les personnels de l'entreprise directement concernés par le problème identifié (responsables et agents).

Pour recueillir toutes les informations nécessaires, deux techniques sont généralement utilisées par les services de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL, celle du questionnaire à distance et celle de l'interview sur un échantillonnage de la population concernée.

### **2-2-2- Planification et conception de la formation**

Cette deuxième étape du processus comprend à la fois la planification et la conception

#### **2-2-2-1- La planification de la formation**

La planification signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois.

Voici trois exemples de priorités :

##### **2-2-2-1-1-Priorité n°1**

La propriété n°1 consiste à effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes.

##### **2-2-2-1-2-Priorité n°2**

La propriété n°2 consiste à sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise.

##### **2-2-2-1-3-Priorité n°3**

La priorité n°3 consiste à développer des compétences spécifiques aux bases de données SQL sur une interface web en vue du nouveau projet. L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.

### 2-2-2-2- La conception

La conception signifie que les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de formation.

Cette seconde étape doit conduire à la sélection des dispositifs appropriés et à l'élaboration des actions de formation les plus adapter, à savoir :

- Formaliser le projet de formation
- Elaborer le plan de formation
- Et élaborer les cahiers de charge (fiches techniques des formations) : La fiche technique de chaque formation à réaliser précisera les spécifications auxquelles devra répondre chaque action.

La fiche technique indique généralement :

- Le problème de l'entreprise à résoudre par l'action de formation ;
- La formulation opératoire des objectifs de formation à atteindre ;
- Les caractéristiques de la population à former ;
- Les principales caractéristiques techniques et pédagogiques de la formation (programme, durée, méthode pédagogique, profil du formateur ...)
- Les indicateurs de performances retenus comme potentiellement sensibles à la formation ;
- Les principaux critères d'organisation et de fonctionnement de l'action de formation (alternance, continue, sur le tas ...)
- Et l'évaluation des coûts de formation.

La fiche technique doit être établie avec le plus grand soin et le maximum de précisions car elle constitue le cadre de référence sur lequel les formateurs et les gestionnaires de la formation concevront le montage, la réalisation et le suivi de l'action de formation, notamment :

- Le programme détaillé et le contenu technique de la formation ;
- Les supports pédagogiques ;
- Et le dispositif d'évaluation de la formation.

La Structure Formation de la Branche est chargée de concrétiser cette étape et le plan de formation sera communiqué avant le mois de juillet à la DERH de l'entreprise NAFTAL pour la validation.

### **2-2-2-2- Outils de la planification et conception de la formation**

Les outils de la planification et la conception de la formation se présente comme suit :

- Les formations à réaliser ;
- Le budget alloué à la formation ;
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) ;
- Quel est notre échéancier ;
- Qui participera à la formation ;
- Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global (modèle de plan) ;
- Et les Acteurs (dans notre cas département formation).

### **2-2-3- Le lancement de la formation**

Le lancement de formation est une étape est la réalisation des formations. Le plan de formation validé sera transmis au Département formation en début de l'année pour réalisation.

Pendant cette étape la structure formation doit piloter le plan de formation donc elle doit :

- Lancer les actions, s'agit de distinguer les diverses actions de formation qui vont constituer la structure du plan de formation. Divers critères d'ordre technique, d'efficacité ou de pédagogie interviendront dans cette distinction qui résultera de l'exploitation des travaux d'analyse des besoins de formation identifiés et de leur traduction en objectifs opératoires de formation ;
- Veillez au suivi des stagiaires ;
- Et contrôler les dépenses.

### **2-2-4- Evaluation et suivi post formation**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise.

Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées

concrètes pour l'entreprise. Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail
- Et quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

#### **2-2-4-1- les types d'évaluation**

L'évaluation peut être qualitative ou quantitative

##### **2-2-4-1-1- L'évaluation qualitative**

L'évaluation qualitative, c'est que le contenu de la formation, il est adapté pour atteindre les objectifs arrêtés par l'entreprise.

##### **2-2-4-1-2- L'évaluation quantitative**

L'évaluation quantitative c'est d'évaluer le taux D'absentéisme.

#### **2-2-4-2- Les outils d'évaluation**

Il existe deux types d'évaluation au sein de NAFTAL à savoir l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid ;

##### **2-2-4-2-1- La grille d'évaluation à chaud**

L'évaluation à chaud est une évaluation de la performance du formateur et l'adaptation entre le contenu abordé et les besoins des participants Le Département Formation est chargé de prendre en charge cette partie de l'évaluation. (voir l'annexe 3 ).

##### **2-2-4-2-2- La grille d'évaluation à froid**

L'évaluation à froid c'est que les Responsables hiérarchiques auront à déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux par contre cette partie est destinée aux Responsables Hiérarchiques directs des agents formés en collaborations avec les chargés de la formation. ( voir l'annexe2 ).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> -Document interne à l'entreprise

### **2-3- Les centres de formation de NAFTAL**

Deux centres de formation appartenant à NAFTAL spécialisés dans le domaine de commercialisation, implantés dans des complexes industriels à savoir :

- Centre de formation ORAN (CFO) ;
- Centre de formation KHERROUB à CONSTANTINE (CFK) ;
- Et ainsi qu'un centre de formation à la direction générale au niveau d'Alger,

Ces centres prennent en charge la formation de spécialisation et de perfectionnement des travailleurs de niveaux exécution, maîtrise et cadres.

Et parmi la vision du district commercialisation de TIZIOUZOU, la création de nouveau centre de formation dans d'autres régions les plus proches à la direction pour minimiser les coûts de formation.

NAFTAL TIZI OUZOU, dispose d'une place spécialisée et réserver pour les formations en interne dont un formateur explique et dirige les employés sur des tâches nouvelles, à titre d'exemple le GPL/C expliquer et citer auparavant.

### **2-4- Les objectifs visés par NAFTAL EN TRME DE FORMATION**

Les objectifs de formation sont formulés pour identifier le résultat attendu de l'action de formation, mais également pour finaliser les plans de formation :

#### **2-4-1- Les objectifs globaux de formation**

Les objectifs globaux de formation expriment, de façon synthétique, le comportement professionnel global à atteindre en fin de formation et à mettre en œuvre dans une situation de travail.

#### **2-4-2- Les objectifs intermédiaires de formation**

Les objectifs intermédiaires de formation formulent l'ensemble des capacités ou connaissances qu'il est nécessaire d'acquérir pour pouvoir atteindre l'objectif final.

D'autre part, les objectifs pédagogiques peuvent être plus ou moins ambitieux selon les niveaux de compétences ciblés à savoir :

- Le niveau information qui permet au formé de connaître les différents aspects d'une situation, il s'agit d'une simple vulgarisation excluant la maîtrise des concepts complexes (exemple : être capable de citer les principaux postes d'un bilan comptable);
- Le niveau acquisition d'un langage qui permet au formé de d'interpréter et d'exploiter les résultats d'une situation ;

- Le niveau maîtrise d'un outil qui permet au formé non seulement de connaître l'existence de techniques et les définir, mais aussi de maîtriser leur utilisation ;
- Et le niveau de maîtrise méthodologique qui permet au formé non seulement d'utiliser un outil, mais aussi de créer de nouveaux outils.

Et les objectifs de la formation en terme de changement stratégique en ce qui concerne le GPL/C consiste à :

- Une adaptation des salariés aux changements ;
- Une meilleure maîtrise des tâches ;
- Les mécaniciens et les techniciens seront aptes à utiliser les nouvelles machines ;
- Une mise à niveau de tous les salariés concernés par ce changement ;
- Et le principal objectif de NAFTAL et de garantir son image de marque et de garder sa place vis-à-vis de ses concurrents.

#### **2-5- La budgétisation du plan de formation**

Les coûts de la formation doivent être évalués en tenant compte des coûts pédagogiques, des coûts des participants, des coûts de fonctionnement courant et éventuellement des coûts d'investissements (achats de matériels).

Les coûts pédagogiques, représentant les frais liés à la préparation, la réalisation et l'évaluation de la formation, comprenant :

- Les honoraires d'assistances externes en ingénierie de formation et pédagogique ;
- Les coûts en personnel de formation et de soutien ;
- ET les coûts en matériel pédagogique consommable.

Les coûts des participants aux actions de formation (détachés provisoirement de leurs activités professionnelles) incluent :

- Les salaires;
- Et les frais de mission.

Les coûts de fonctionnement courant distinguent à savoir :

- Les frais d'hébergement et de restauration des participants ;
- La location infrastructures;
- Et les dépenses de consommation (fournitures, électricité, etc...).

La contenance du budget de formation répond, en principe, au canevas arrêté par l'entreprise NAFTAL. Généralement, celui-ci fait ressortir, pour chaque action de formation, la structure suivante :

- Les coûts de conception de l'action;
- Les coûts de réalisation;
- Les coûts des participants;
- Les coûts de fonctionnement de la structure de formation
- Et les coûts d'investissements de la structure de formation

L'entreprise NAFTAL prélève un budget annuel qui est de 3% de son chiffre d'affaire chaque année pour la formation, elle prend en considération tous les points cités précédemment.

#### **2-6- Les modalités de formation existantes au sein de NAFTAL**

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, NAFTAL met en œuvre un processus de formation diversifié pour se doter d'un effectif qualifié, qui sont à la fois, la formation interne, externe, par séminaire et la formation à l'étranger.

Le recours à la formation ses dernières années est justifié d'une part, par les déterminants internes à savoir :

- Le nombre d'effectif inscrit en formation ;
- Et la technologie adaptée.

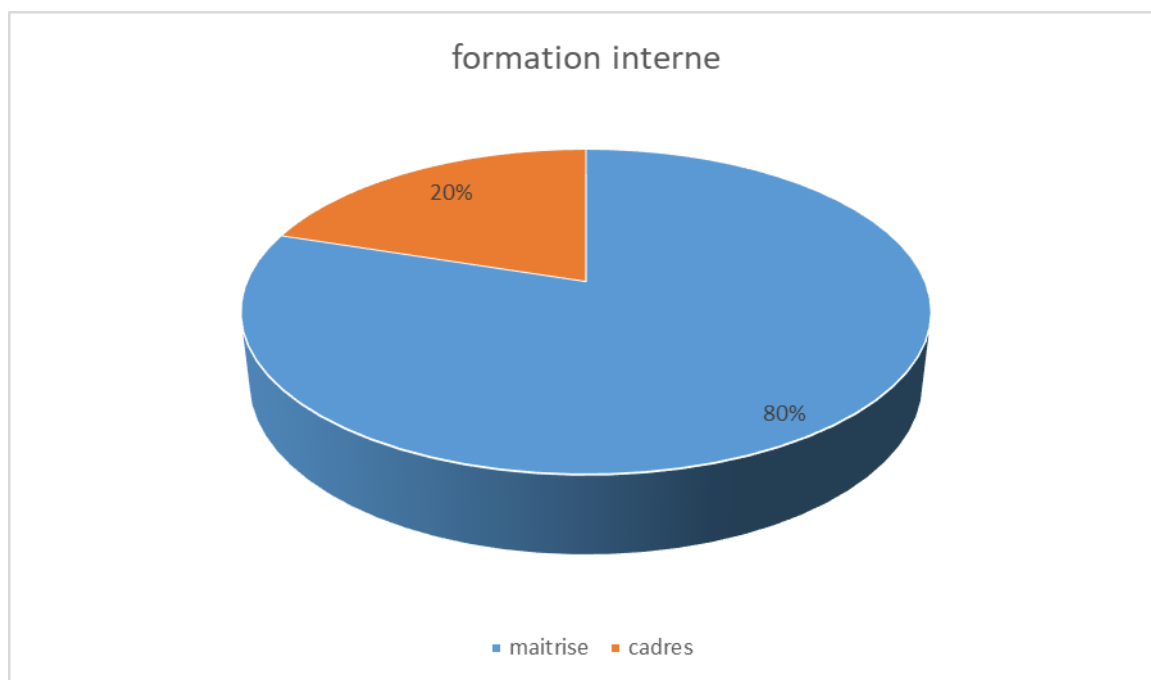
##### **2-6-1-la formation interne**

La formation interne se dispense au centre de formation professionnelle (CFP), qui se trouve à l'intérieur de l'entreprise, elle se fait sur les postes de travail et c'est l'entreprise qui paye toutes les charges.

NB : la durée est variable selon la spécialité.

La formation interne selon les catégories socioprofessionnelles durant l'année 2022 est représentée dans la figure ci-après :

**Figure n° 10 : Répartition d'effectifs par CSP de la formation interne de l'année 2022**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de NAFTAL TiziOuzou.

Selon les détails donnés dans cette figure nous pouvons déduire que la répartition de cette forme de formation interne au niveau de NFTA TO s'explique ainsi :

- les cadres : le nombre concerné est de 20% ;
- La maîtrise : le nombre concerné est de 80 %;

L'effectif concerné par la formation interne touche beaucoup plus la maîtrise contrairement à celle des cadres qui est d'un nombre moins important.

#### **2-6-2- La formation externe**

La formation externe, ce sont toutes les formations qui dispensées à l'intérieur de l'entreprise, quand la demande de formation dans n'importe quel secteurs ou service de l'entreprise ou la spécialité demandée n'est pas pris en charge par le centre de formation de l'entreprise.

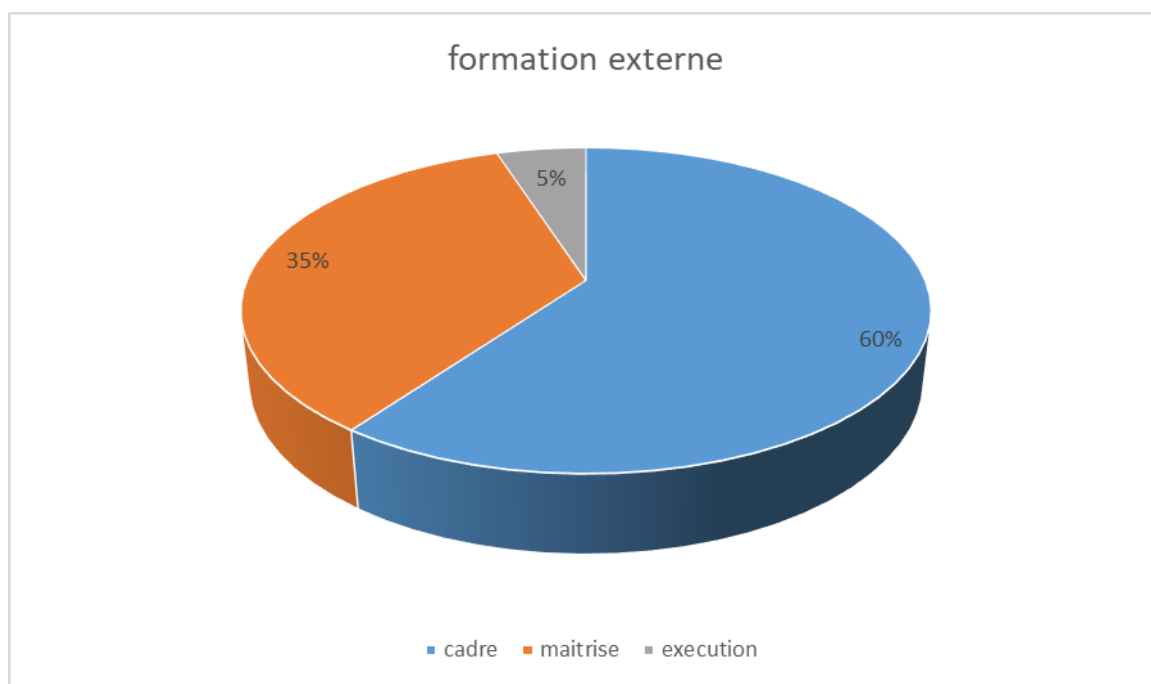
Avant de lancer une formation et après avoir reçu des offres de différents instituts soit par mail ou fax, l'entreprise procède à ce qui suit:

- Sélectionner l'organisme de formation selon le programme proposé, le C-V du formateur, le coût de la formation et la notoriété de l'organisme;

- Après avoir fait le choix de l'institut, l'entreprise demande une convention ou elle la fait à leurs niveaux, ainsi faire un contrat de fidélité avec le travailleur si nécessaire (formation longue durée);
- Après avoir fait le choix de l'institut, l'entreprise prend contact avec eux pour déterminer la date de début de la formation et l'emploi du temps choisi;
- Et pour le paiement, l'entreprise reçoit de l'institut la facture selon les tranches mentionnées dans la convention.

La formation externe selon les catégories socioprofessionnelles pour l'année 2022 est représentée dans la figure ci-après:

**Figure n° 11 : : Répartition d'effectifs par CSP de la formation externe de l'année 2022**



**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de NAFTAL TiziOuzou.

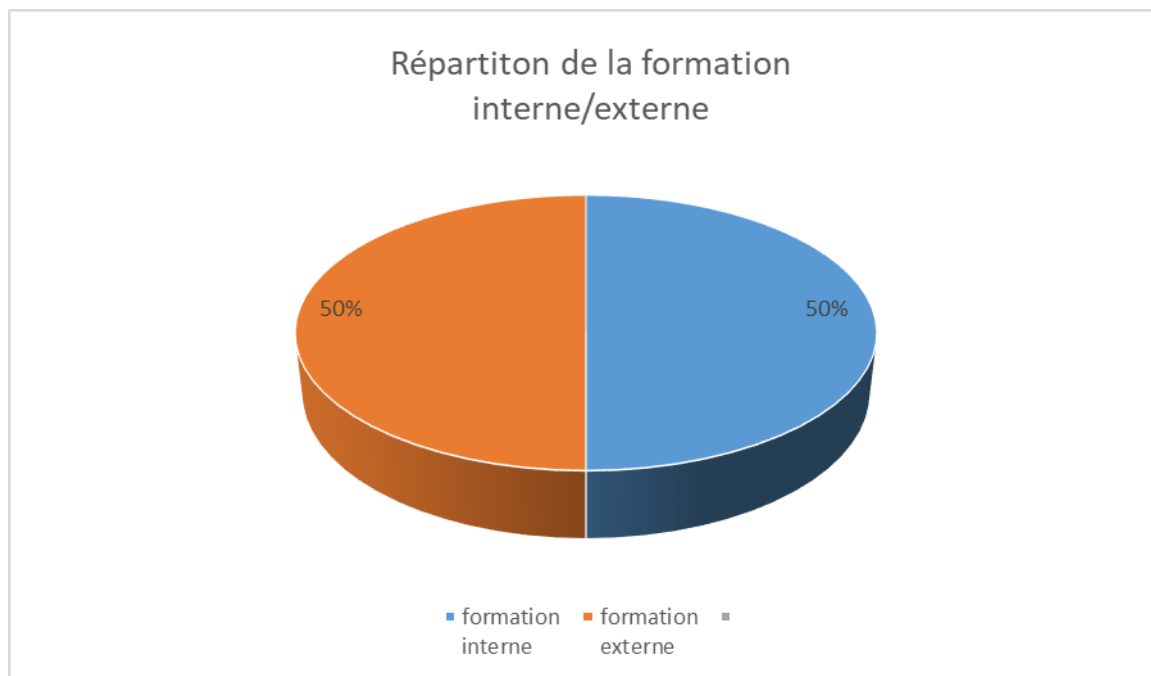
La répartition de cette forme de formation externe telle que représentée dans cette figure est ainsi :

- les cadres : le nombre concerné est de 60% ;
- La maîtrise : le nombre concerné est de 35%;
- Et l'exécution : le nombre concerné est de 5%.

L'effectif concerné par la formation interne touche beaucoup plus les cadres contrairement à celle de la maîtrise qui est d'un nombre inférieur.

La répartition de la formation interne/externe pour l'année 2022 est présentée dans la figure suivante :

**Figure n° 12** : Répartition de la formation interne/externe de l'année 2022



**Source** : Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de NAFTAL TiziOuzou.

NAFTAL forme ses salariés en interne et en externe, le seul déterminant de choix de lieu de travail est la capacité de l'entreprise à former ou à ne pas former en interne, c'est-à-dire si les formateurs de NAFTAL sont capables de réaliser le besoin en formation, EI ne va pas faire appel à des organismes externes.

### **2-6-3 La formation à l'étranger**

La formation à l'étranger est une formation qui se fait en dehors du pays à l'étranger, en cas d'acquisition d'une nouvelle machine, ou une nouvelle technologie en envoyant des techniciens pour acquisition du nouveau savoir.

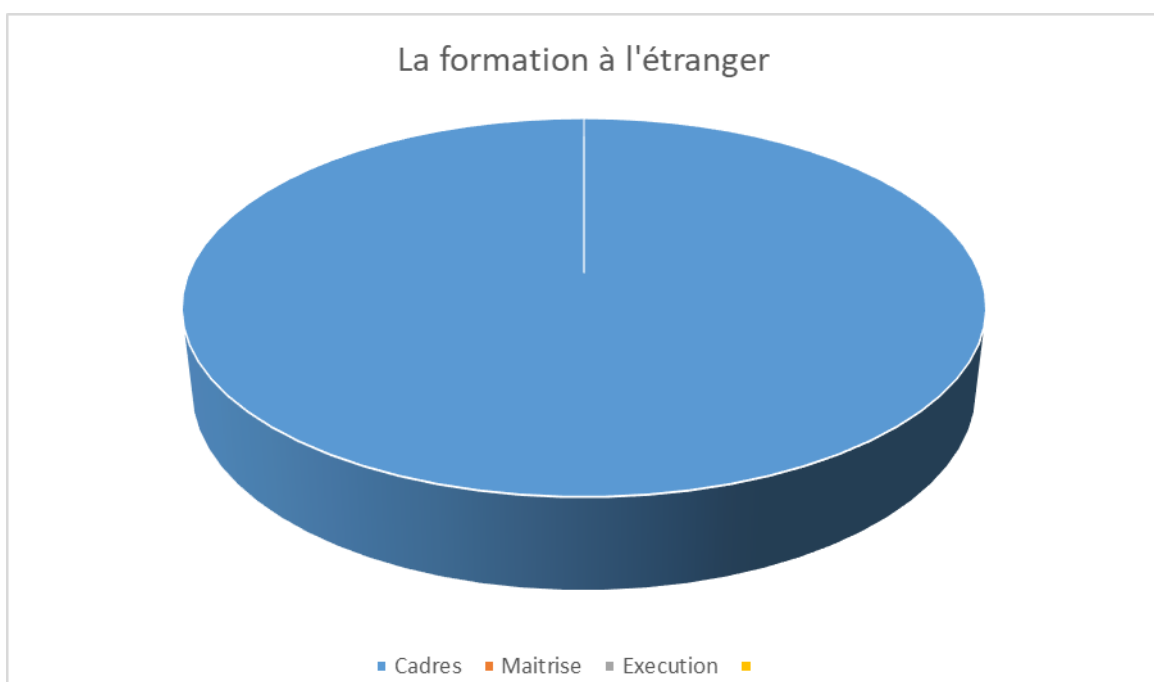
#### **2-6-3-1- Les partenaires de NAFTAL en terme de formation lors d'un changement stratégique**

Parlant d'un changement stratégique, on met l'accent sur le GPL/C qui est considéré comme une stratégie de diversification réalisée par NAFTAL en répondant aux exigences du gouvernement qui lui a imposé de mettre toutes ses voitures en GPL/C

Pour cela NAFTAL TIZI OUZOU, à envoyer un formateur à l'étranger plus précisément en Italie afin de bénéficier d'une formation dans le but de savoir comment utiliser les kites utiliser dans cette opération, après à son retour de former au centre d'autres installateurs pour les techniques et les formations suivi à l'étranger.

En revanche, en ce qui concerne le GPL/C, NAFTAL ALGERIE à envoyer un cadre de chaque centre de formation en Italie , ce qui explique que seulement les cadres on bonifiés d'une formation à l'étranger, ce dessous nous présentons la répartition des salariés concernant la formation à l'étranger.

**Figure n° 13: La formation à l'étranger**



**Source :** Réalisé par nous-même.

#### **2-6-4- La formation séminaire**

Les séminaires représentent une importance majeure pour l'activité, ils sont limités de 2 à 4 séminaires par an.

C'est une formation de courte durée (1à 5 jours) permettant la mise à niveau du personnel, la mise à jour des techniques ayant trait aux formations de l'entreprise.

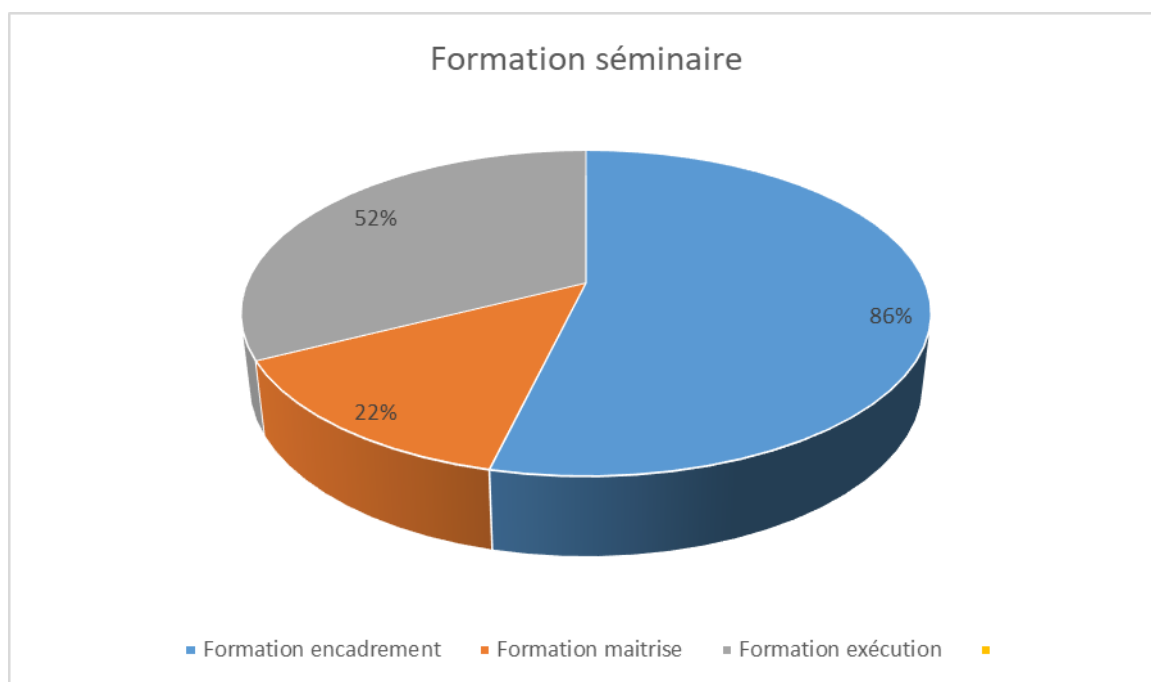
Les inscriptions se font par une télécopie qui est destinés au centre de formation.

Une fiche de présence sera établie durant les 5 jours de séminaire et une attestation de suivi de formation leur délivrée à l'issue de la formation.

Il s'agit d'un regroupement des personnes qui vont discuter un thème d'actualité (avec la présence des spécialistes et des cadres supérieures), l'entreprise profite cette opportunité pour permettre à ces cadres de prendre part à ces séminaires et pour objectifs d'acquérir de nouvelles connaissances.

Nous allons illustrés le volume de formation séminaire durant l'exercice qui sont retracé dans la figure suivante :

**Figure n° 14 : La répartition de l'action de formation séminaire**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de NAFTAL.

Selon les détails donnés dans cette figure, nous pouvons déduire que la répartition de la formation séminaire au sein de NAFTAL, selon les catégories socioprofessionnelles s'explique que les cadres sont eux qui bénéficient d'un nombre important de formation séminaire.

#### **2-6-5- Le perfectionnement professionnel**

Le perfectionnement est une action de formation qui permet de l'adaptation permanente de l'agent à son poste de travail en tenant compte des nouvelles exigences dictées par l'évaluation technique, technologie ou de gestion et ceci par la mise à niveau de ses connaissances et de ses capacités. Il est sanctionné par une attestation de participation ou une attestation de stage.

### 2-6-6- La formation spécialisée

La formation spécialisée a pour but d'offrir au fonctionnaire, une nouvelle qualification qui lui permettra d'accéder à un nouveau poste de sorte à répondre à ces exigences.

### 2-7- La situation évolutive de la formation au sein de NAFTAL TIZI- OUZOU

Nous distinguons la répartition des effectifs formés au sein de l'entreprise NAFTAL en ce qui concerne les catégories socioprofessionnelles, les attentes de la formation, l'amélioration des compétences, les critères d'envoi en formation, la connaissance des objectifs avant le stage ? et enfin est-ce que la formation effectuée est bénéfique ou pas, à savoir :

#### 2-7-1- La répartition des effectifs formés selon leurs catégories socioprofessionnelles

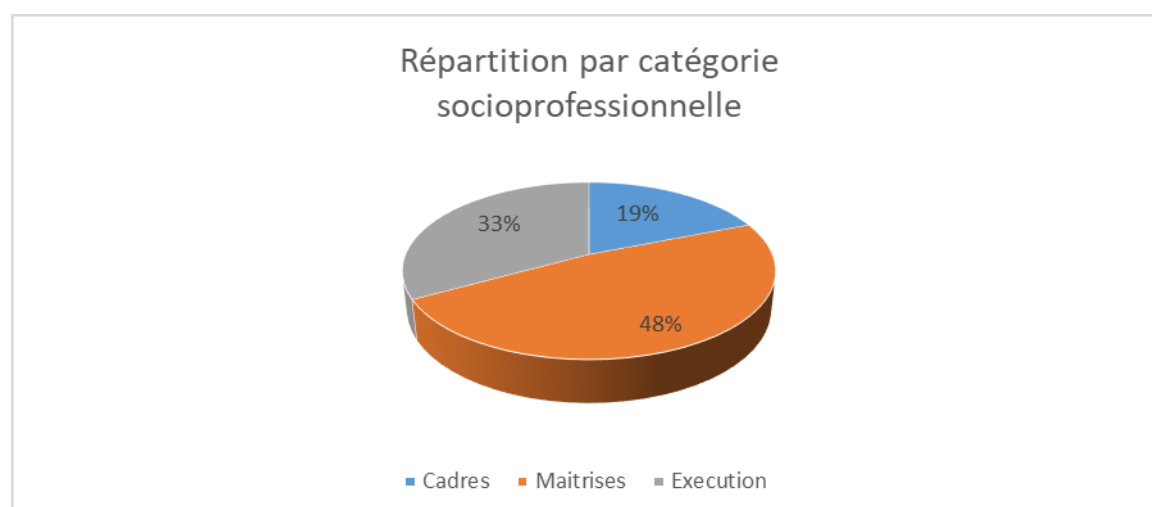
Nous présentons la répartition des effectifs formés selon leurs catégories socioprofessionnelles qui sont retracés par le tableau suivant :

**Tableau n° 4 : la répartition des effectifs formés selon leurs catégories socioprofessionnelles**

catégorie	cadre	maitrise	exécution	total
Effectifs	80	120	280	480
Pourcentage	16.66	25	58.33	100

La figure des effectifs est présentée comme suite :

**Figure n° 15: Répartition des salariés formés pour le GPL/C de NAFTAL selon les catégories socioprofessionnelles**



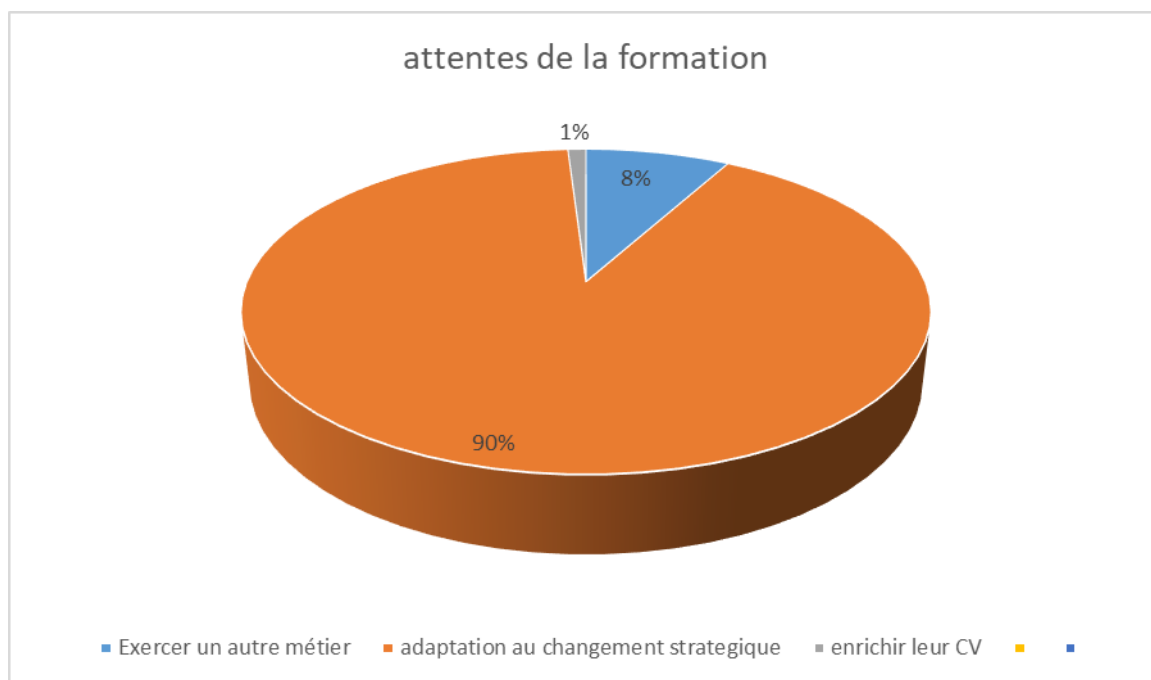
**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de NAFTAL TiziOuzou.

L'analyse de la figure ci-dessus nous montre, le pourcentage le plus élevé en terme d'effectifs avec 480 travailleurs (permanant et temporaire) avec une proportion plus élevée dans la catégorie exécution.

### 2-6-Les attentes de la formation

Nous présentons la répartition de l'action de formation selon les attentes de la formation qui sont retracées dans la figure suivante :

**Figure n° 16 : La répartition de l'action de formation selon les attentes de la formation**



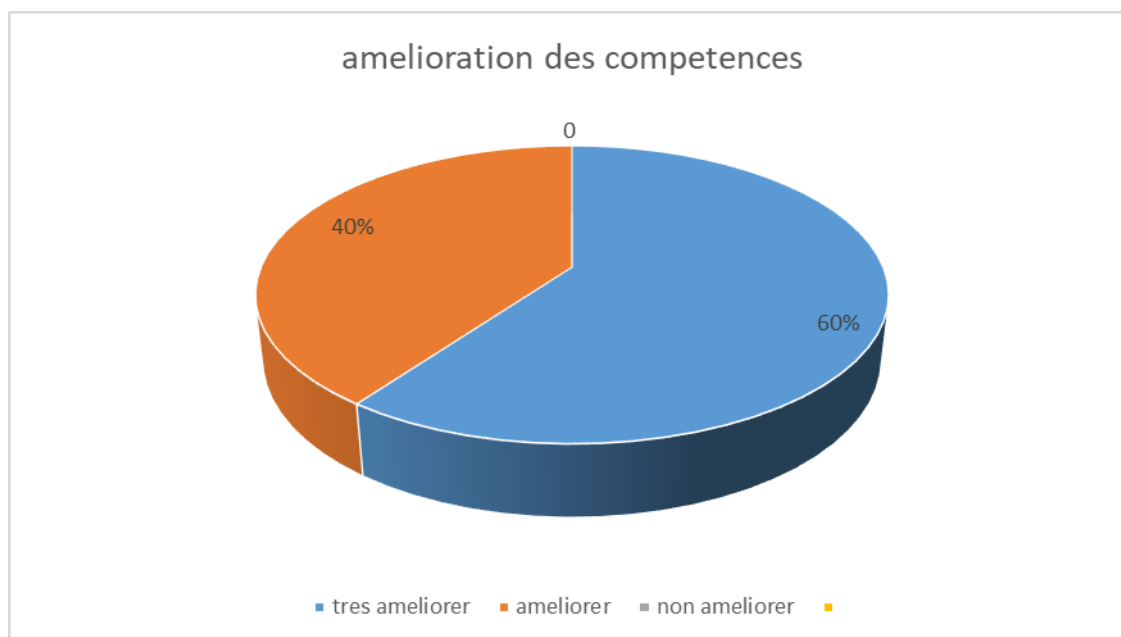
**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de NAFTAL TiziOuzou.

Nous remarquons d'après l'entretien effectué avec le chargé du service de formation, que le personnel de NAFTAL attend essentiellement de la formation avec un grand pourcentage une adaptation au changement stratégique dans le but de y faire face à la concurrence et répondre aux exigences du gouvernement (le GPL/C).

### 2-7- L'amélioration des compétences

Nous présentons la répartition des salariés selon l'amélioration des compétences après la formation retracées dans la figure suivante :

**Figure n° 17: La répartition de l'action de formation selon l'amélioration des compétences**

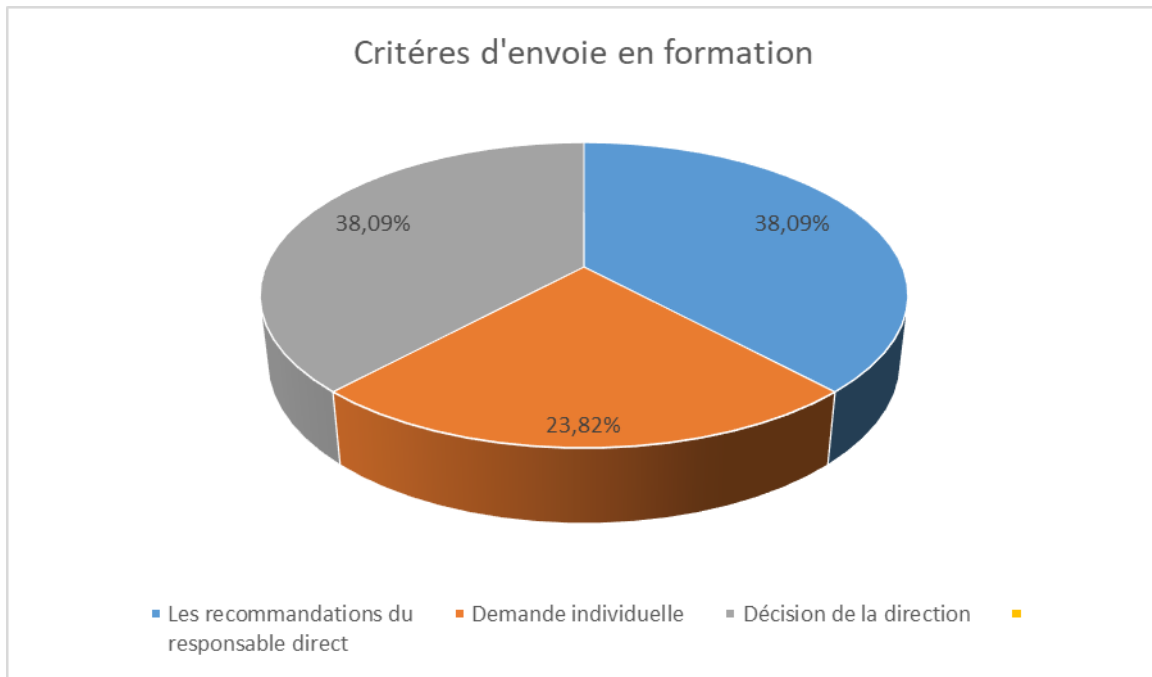


**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de NAFTAL Tizi-Ouzou. Nous remarquons selon les réponses du chargé de la formation que le niveau des salariés concernés par la formation s'est amélioré soit (61%) et (39%) trouvent qu'il s'est beaucoup amélioré, ce qu'il leur permet de mieux s'adapter au changement stratégique effectué au sein de l'entreprise NAFTAL

#### **2-8- Les critères d'envoi en formation**

Nous présentons la répartition des salariés selon les critères d'envoi en formation qui sont retracés dans la figure suivante :

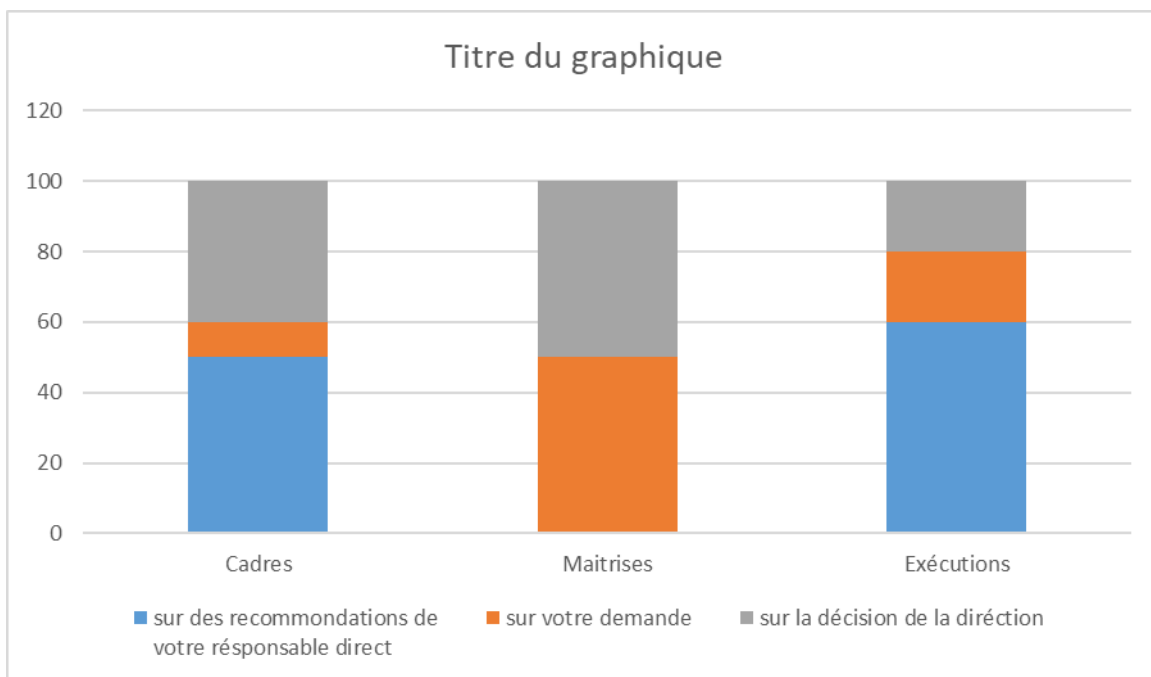
**Figure n° 18: Répartition des salariés de NAFTAL selon les critères d'envoi en formation**



**Source:** Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de NAFTAL TiziOuzou.

La figure d'effectif selon les critères d'envoi en formation est présentée comme suit :

**Figure n°19 : Critères d'envoi en formation par CSP.**



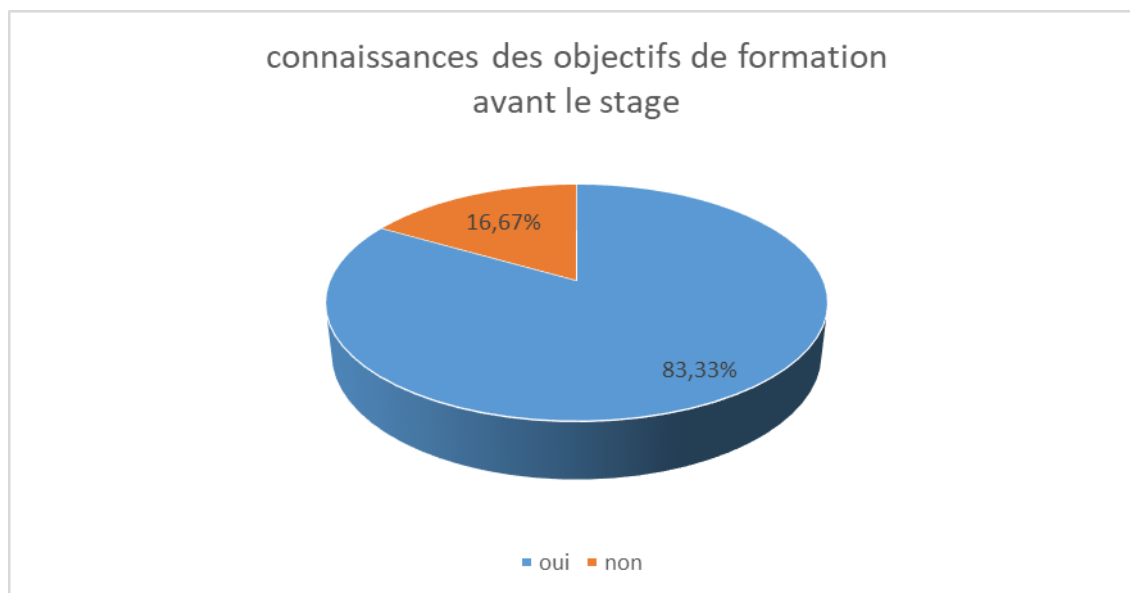
**Source :** Réalisé par nous même à partir des données internes de NAFTAL TiziOuzou.

Le graphique ci-dessus et vu l'entretien effectué avec le responsable de la formation et de ressource humaine nous permet de constater qu'à NAFTAL, le personnel est souvent envoyé en formation par les recommandations du responsable direct et par décision de la direction surtout lorsqu'il s'agit d'une formation pour un nouveau produit qui engendre un changement stratégique ( GPL/C).

#### 2-10- la connaissance de objectifs de formation avant stage

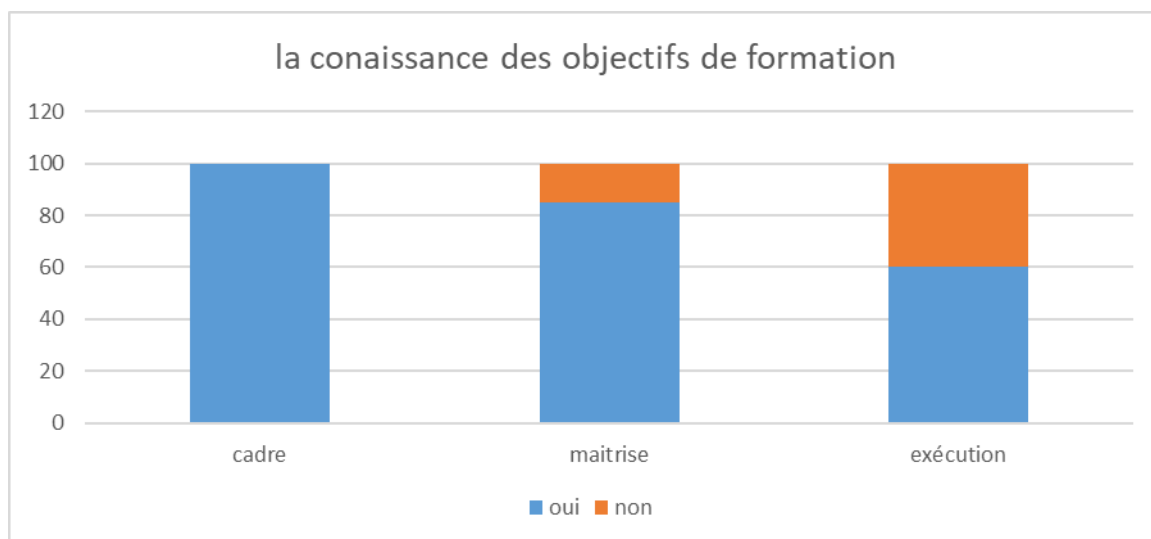
Nous présentons la répartition des salariés selon la connaissance des objectifs de formation avant le stage qui sont retracées dans la figure suivante :

**Figure n° 20: Répartition des salariés de NAFTAL selon leur connaissance de formation avant le stage**



**Source:** Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de NAFTAL TiziOuzou.

**Figure n° 21 : la connaissance des objectifs de formation avant le stage par Csp**



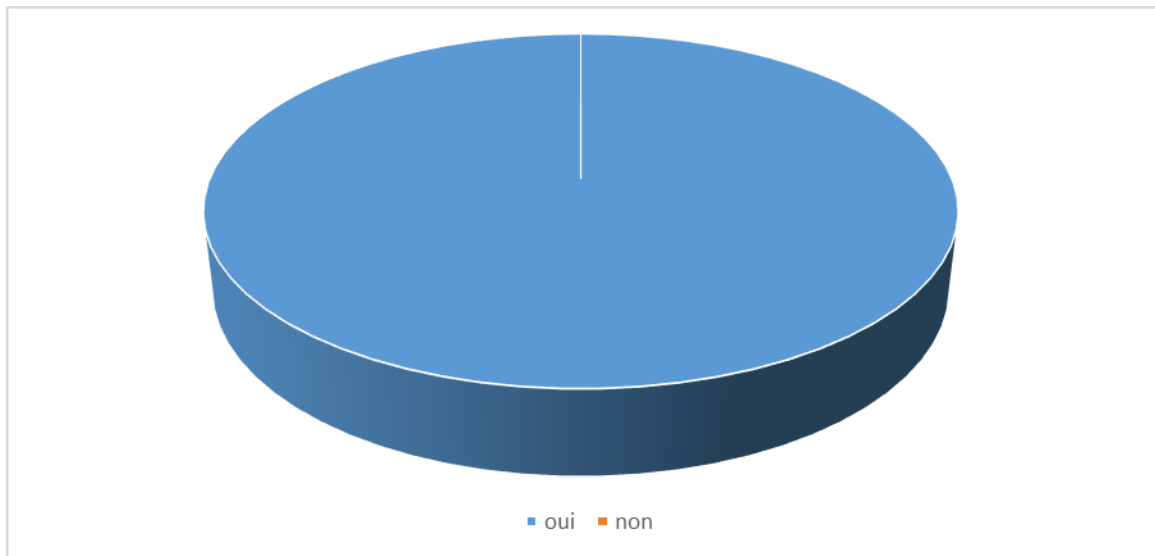
**Source:** Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de NAFTAL TiziOuzou.

D'après la répartition par catégorie socioprofessionnelle nous constatant que, plus que la moitié était au courant des objectifs de la formation avant le stage

### **2-11-Le bénéfice de la formation**

Nous présentons la répartition des salariés selon le bénéfice de formation avant le stage qui sont retracées dans la figure suivante :

**Figure n° 22: Répartition des salariés de NAFTAL selon leurs bénéfices de la formation**



**Source:** Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de NAFTAL Tizi-Ouzou. D'après la répartition par catégorie socioprofessionnelle nous constatant que tous les salariés trouvent que la formation est bénéfique.

## **Conclusion du chapitre**

L'évolution permanente de l'environnement technique et concurrentiel a obligé NAFTAL à suivre le rythme des changements stratégiques (GPL/C).

Dans cette approche de NAFTAL considère la formation comme un outil stratégique de sa politique de développement afin d mieux adapter les salariés au changement stratégique

L'entreprise NAFTAL concerne des efforts importants pour ses ressources humaines qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu d'adaptation des salariés et développement des compétences ainsi que la performance de ses derniers.

En effet, elle porte une attention particulière aux quatre phases principales de la formation et du perfectionnement du personnel telles que l'évaluation des besoins, la conception d'un programme et la mise en œuvre du processus de formation ainsi que son évaluation.

Notamment diverse méthodes de formation sont mises à la disposition des responsables de formation pour permettre à ces derniers d'adapter ses employés face aux changements

Et pour cela, l'entreprise NAFTAL a fourni des efforts importants pour la formation et l'adaptation des salariés au changement stratégique vu que pour chaque exercice elle forme un nombre important de ses salariés.

# *Conclusion générale*

Pour conclure notre travail de recherche, nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines est une fonction stratégique, dont les enjeux sont déterminants ; afin d'assurer la conduite des changements en cours, et d'adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et international, où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en terme de performance et de compétitivité et doivent être organisées sur la base de savoir et des compétences.

Prendre en considération les variables environnementales qui peuvent avoir une incidence sur l'entreprise notamment les entreprises algériennes, est essentiel à la définition d'une stratégie qui garantit un changement efficace en vue affronter les bouleversements extérieurs de la société.

NAFTAL Tizi-Ouzou, se retrouve confrontée à contexte qui impose ce changement de stratégie. Dans son cas, on lui a demandé d'incorporer un produit phare, le GPL/C imposé par les hautes instances institutionnelles vis la société mère SONATRACH. Cela est appuyé aussi par le fait que l'environnement concurrentiel de NAFTAL a commencé à devenir complexe par l'apparition de nouveaux concurrents, et par conséquent, la seule solution est d'adapter ce produit et l'introduire dans sa structure organisationnelle.

Afin d'assurer cette mission avec succès, un système de formation au sein de NAFTAL Tizi-Ouzou, s'est manifesté dans le but d'intensifier et de renforcer les compétences et l'apprentissage des salariés, ainsi que de développer leurs connaissances.

Nous constatons que la formation au sein de NAFTAL Tizi-Ouzou favorise non seulement l'adaptation des employés, mais aussi, leur épanouissement dans leur carrière professionnelle, ce qui met davantage en valeur leur employabilité.

A partir de ce travail de recherche, nous confirmons que notre thème fait partie des sujets d'actualité et d'une importance capital pour qui nécessite d'autres investigations afin d'aboutir à d'autres résultats de recherche et d'interpeller les responsables d'entreprises à consacrer plus d'effort pour la pratique de formation, et ce, étant donné que toutes les entreprises ont pour objectif le succès des nouvelles stratégies (changement stratégique) qui sont mises en œuvre par leur capital humain . En effet, dans un premier temps, elles doivent être traduites au niveau des objectifs organisationnels et des équipes, puis au niveau des objectifs individuels, de façon à récompenser les progrès effectués et sanctionner les insuffisances constatées. Cela grâce aux processus de formation comme pratique de professionnalisation, que nous pouvons expliquer par ; la première étape de la mise en place d'une stratégie aux différents services et départements, qui a pour objectif de développer les

compétences nécessaires pour une meilleure compréhension des situations nouvelles par un décryptage objectif des signaux émis par l'environnement externe ou les tensions internes.

L'objectif de notre analyse est la perception des salariés de l'entreprise NAFTAL, envers la formation, et son impact sur l'évolution des compétences. Nous pouvons inscrire cette analyse comme un passage obligatoire pour effectuer un changement stratégique, et pour avoir une idée de système de développement des compétences au sein de cette entreprise.

Par conséquent, la formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité de NAFTAL Tizi-Ouzou, ainsi que sa productivité ; elle représente une pratique intégrante de sa politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences de ses salariés en fonction des évolutions de son contexte stratégique. D'ailleurs, durant nos investigations effectuées à base des entretiens libres avec quelques responsables de NAFTAL Tizi-Ouzou, nous affirmons que cette dernière accorde une importance au développement des compétences des salariés par la formation, qui se traduit par un nombre important d'efforts pour arrêter une politique de formation plus harmonieuse au changement de son contexte stratégique.

Le plan de formation de l'entreprise NAFTAL qui traduit opérationnellement cette politique, définit le type, la spécialité ainsi que les personnes à former, les priorités, la pédagogie, le calendrier, le budget et surtout la manière dont ces actions seront évaluées, pour inciter les formés à suivre sérieusement ces formations et d'acquérir le maximum de connaissances possibles, et ce, afin d'améliorer leurs compétences et donc permettre une adaptation des salariés au changement stratégique.

Il est à noter aussi, que l'entreprise NAFTAL, veille constamment sur les nouvelles stratégies visant à exploiter la formation pour socialiser les salariés et assurer le succès. De ce fait-là formation aura sans aucun doute un impact sur le déploiement des changements stratégiques.

# *Bibliographie*

## La bibliographie

### 1-Les ouvrages

- Ansoff.I, « Stratégie du développement de l'entreprise », édition d'organisation, 1989
- BARABEL. M, MEIER. O « MANAGEOR » 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2015.
- BESSAYRE des HORTS, « Gérer les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils », ED. Les éditions d'organisation, Paris.
- Chandler .A, « Stratégie et structure de l'entreprise » , édition Organisation, Paris 1972.
- Charles Martinet .A « Diagnostic stratégique » Edition Vuibert, Paris, 1988.
- Clausewitz .C « Principes fondamentaux de stratégie militaire », édition mille et une nuit, 1812
- Desreumaux .A, et autres, « stratégie » , édition Dalloz, 1993.
- GARRETTE .B et autres « Strategor » 8<sup>ème</sup> édition DUNOD, 2019
- DIMITRI. W, « Les ressources humaines », Ed d'organisation, Paris, 2003.
- DUNAIS.J.F, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », édition page bleues Québec, Canada 2009
- FRANCINE .S, et autres, « Le Management Stratégique, de L'analyse à L'action » édition, Transcontinental, Montréal, 2008.
- FREDERIC.F « Stratégique » 12<sup>ème</sup> édition PEARSON. 2021
- HENRI. MARI .B « Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance » 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2005
- JEAN-MARIE. D, et autres « le grand livre de la stratégie » Edition illustrated, Organisation. 2009
- Jean-Pierre Helfer Michel Kalika Jacques Orsoni « Management stratégique » 9<sup>ème</sup> édition, Vuibert
- Gerry.J.K S, et d'autre « stratégique » 8<sup>ème</sup> Edition, Pearson
- LABOURDETTE .A « Stratégies d'entreprise , concepts, typologie et relation avec la structure » Edition LAVOISIER , Hermes science publication .2004

- LEBOTERF. G, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, 1990.
- LECHOT.G.L « Stratégie et conduite du changement » Edition MAXIMA
- MEIGNANT. A, « manager la formation » 7<sup>ème</sup> édition, édition liaison, Paris, 2006.
- Michel Porter, choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1980.
- PERETTI.J.M, dictionnaire « Ressources humaine » 2<sup>ème</sup> édition .Vuibert. Paris.
- P. LOAURT, « Gestion Des Ressources Humaines » Ayrolle, 1991.
- Raymond-Alain. T « Méthodes de recherche en management » 4<sup>e</sup> édition. DUNOD. 2014
- PORTER.M, « choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition Economica, 1980.
- Richard. S « Management des entreprises stratégie :, structure organisation » Edition , DUNOD
- ROUSSEL. P, « Méthode de recherche en gestion des ressources humaines » 2<sup>ème</sup> édition, FeniXX réédition numérique, Paris. 1998
- SEKIOU. B, et autres « Gestion des ressources humaine » 2<sup>ème</sup> édition, Boeck et larcier université Bruxelles
- SOYER .J, « fonction formation » 2<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> , édition d'organisation, Paris, 2002 et 2007.
- STRATEGOR. Politique générale de l'entreprise, « édition Dunod(4<sup>ème</sup> édition) 2005
- Tzu Sun « l'art de la guerre » 2<sup>ème</sup> édition, les Trédaniel, Paris, 2017.

### **2-Mémoires et thèses**

- KICHOU. D « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise. Cas des entreprises algériennes » mémoire de magister en science économique, option ; management des entreprises, 2014-2015.
- Belkacemi .K, « L'analyse des procédures d'élaboration du plan de formation au sein de la SONELGAZ, cas de la DDTO » mémoire de master en science de gestion, option, gestion des ressources humaines, 2020-2021.

- Abderrahim -RADJI .F « La contribution de la formation à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une entreprise Cas NAFTAL » mémoire de master en science de gestion ,, option, gestion des ressources humaines, 2016-2017.
- CHALAL .M « Le changement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation des compétences ressources humaines » L'université Abderrahmane mira Bejaia 13/10/2016.
- AMMI .O «la commercialisation d'un nouveau produit dans un nouveau marché » Mémoire de Master en Sciences Commerciales, option, Marketing et Management des Entreprises 2016-2017.
- YETTOUCHE .H « La stratégie de diversification d'une entreprise Cas : SPA SOMIVER » mémoire de master en science de gestion, option, management stratégique, 2018-2019.
- BELABBAS .L, SADOUDI .D « Impact du management des ressources humaines sur la stratégie d'entreprise Cas : Électro-Industries d'AZAZGA » mémoire de master en science de gestion , option , gestion des ressources humaines, 2018-2019.
- CHERBI .K , CHETOUANI .L « La conduite du changement organisationnel et son impact sur une entreprise algérienne cas : de la BADR - la Direction Régionale d'Exploitation de Tizi – Ouzou » mémoire de master en science de gestion , option , gestion des ressources humaines , 2021-2022.
- « LES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES ET LA CRÉATION DE VALEUR » Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de maîtrise en sciences de l'administration pour l'obtention du grade de Maître ès Sciences (M.Se.) 2008

### 3-Site internet

- [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz)
- [www.wikimmoires.net](http://www.wikimmoires.net)
- [www.Cloudfront.net](http://www.Cloudfront.net)
- <http://fr.linkedin.com>
- <http://www.cairn.info>
- <http://www.cairn.info>

# *Annexes*

## Annexes

## Annexe n° 1 : FICHE SIGNALÉTIQUE STAGIAIRE

**JP** NAFMI  
DIRECTION CENTRALE RESSOURCES HUMAINES  
DIRECTION DES CENTRES DE FORMATION  
CENTRE DE FORMATION KHROUB

ERQ.DG.RH.62.R0

## FICHE SIGNALÉTIQUE STAGIAIRE

INTITULE DE LA FORMATION **Ecoute et Relation Clients** موضوع التكوين

PÉRIODE : **02/05/2023** إلى AU **03/05/2023** الفترة من

NOM : ..... اللقب

PRÉNOM : ..... الاسم

DATE DE NAISSANCE : ..... تاريخ الميلاد

LIEU DE NAISSANCE : ..... مكان الميلاد

GROUPE SANGUIN : ..... الزمرة الدموية

TÉLÉPHONE/ PORTABLE : ..... رقم الهاتف / النقال

NIVEAU D'INSTRUCTION : ..... المستوى الدراسي

DIPLÔME OBTENU : ..... الشهادة المحصل عليها

FONCTION ACTUELLE : ..... الوظيفة الحالية

MATRICULE : ..... رقم التسجيل

BRANCHE : **COMMERCIALISATION** الفرع **DIRECTION DRH** مديرية **DISTRICT T/O** مقاطعة

CENTRE : ..... مركز

AGENTS TIERS العملاء الخواص

ENTREPRISE  PARTICULIER  شخص طبيعي  مؤسسة

PIÈCE D'IDENTITÉ N° : ..... صادره في ..... DÉLIVRÉE LE : ..... من طرف

PAR : ..... العنوان


ADRESSE : .....

FAIT A : ..... في LE : ..... بتاريخ

Signature Du Stagiaire الإمضاء



(SUITE ANNEXE 2)

 Branche Commercialisation	<b>FICHE D'EVALUATION A FROID DES FORMATIONS</b>	<b>FE BCOM RHU 12 V2</b> Date d'Application : 01 Octobre 2015 Page 2 sur 2
---	--	---

**3/Est-ce que la formation a permis à l'agent formé d'être plus efficace ?**  
 Oui                       Non                       Je ne sais pas

*Si « non », pourquoi ?*  
 .....  
 .....

**4/Avez-vous observé un accroissement de la motivation de votre collaborateur ?**  
 Oui parfaitement                       Oui partiellement                       Non

*Si « oui » à travers quel indicateur l'avez-vous perçu ?*  
 Qualité de son travail     Diminution du temps d'exécution de ses tâches  
 Plus forte implication dans le travail                       Autres (à préciser)  
 .....  
 .....

**5/Avez-vous remarqué une amélioration dans la qualité du travail de votre collaborateur ?**  
 Oui                       Non                       Je ne sais pas

*Si « non », pourquoi ?*  
 .....  
 .....

**6/Est-ce que les objectifs de la formation définis ont été atteints ?**  
 Oui parfaitement                       Oui partiellement                       Non

*Si « non », pourquoi ?*  
 .....  
 .....


**7/Remarques / Observations de l'agent formé :**

<u>Signature de l'agent formé :</u>	<u>Signature de l'évaluateur de la formation :</u>	<u>Signature du responsable de la structure :</u>

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

**Propriété NAFTAL Branche Commercialisation - Reproduction interdite.**

**Annexe n°3 : QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION A CHAUD**

 <b>Direction Générale</b>	<b>QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION A CHAUD DE LA FORMATION RENSEIGNÉ PAR LES PARTICIPANTS</b>	<b>ER.NAF.RH.30.V1</b> <b>Date d'application :</b> .....
--	--	--

Thème de la Formation :  
 Module :  
 Organisme formateur :  
 Période de déroulement :  
 Lieu de déroulement :

**Veillez cocher la case correspondante :**

Items	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
Satisfaction des attentes				
Atteinte des objectifs				
Maîtrise du sujet				
Clarté, pédagogie				
Supports pédagogiques (doc.)				
Apports théoriques				
Apports pratiques (cas, exercices...)				
Environnement (hébergement, nourriture, locaux)				
Organisation (horaires, matériel...)				
Gestion du temps				

Merci d'ajouter un commentaire à vos réponses :

.....

.....

.....

Suggestions : .....

.....

.....

---

Date d'édition : Juin 2021
Propriété NAFTAL - Reproduction Interdite
Page 1 sur 1

**Annexe n°4 : TABLEAU DE BORD D'ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION**

<b><u>PHASE I : CONCEPTION DES OUTILS</u></b>			
<b>TRAVAUX DE CONCEPTION</b>		<b>CONCEPTEURS</b>	<b>DATES</b>
METHODOLOGIE INSTRUMENTS D'ANALYSE FICHES DE SYNTHESE			
reunion de VALIDATION DES OUTILS			
reunion de coordination des equipes d'evalateurs			
<b><u>PHASE II : IDENTIFICATION DES BESOINS</u></b>			
<b>STRUCTURES</b>	<b>EVALUATEURS</b>	<b>DATES PREVUES</b>	<b>LIEUX</b>
<b><u>PHASE III : ANALYSE DES BESOINS</u></b>			
<b>STRUCTURES</b>	<b>EVALUATEURS</b>	<b>DATES PREVUES</b>	<b>LIEUX</b>
<b><u>PHASE IV : IDENTIFICATION DES ACTIONS DE FORMATION</u></b>			
<b>STRUCTURES</b>	<b>EVALUATEURS</b>	<b>DATES PREVUES</b>	<b>LIEUX</b>
reunion de VALIDATION DES ACTIONS DE FORMATION LE .....			
<b><u>PHASE V : FINALISATION DU PLAN DE FORMATION</u></b>			
<b>TRAVAUX</b>	<b>REALISATEURS</b>	<b>DATES</b>	
FICHES TECHNIQUES			
PLANIFICATION			
BUDGET			

## Annexe n°5 : GRILLE D'IDENTIFICATION DES PROBLEMES DE L'ENTREPRISE

(Objectif : repérer les difficultés)

<b>I – QUELS SONT LES PROBLEMES A RESOUDRE</b>			
<b>Problème n° 1 :</b>			
<b>Problème n° 2 :</b>			
<b>Problème n° ...:</b>			
<b>II – IDENTIFICATION DU PROBLEME n° 1</b>			
<b>Description du problème et depuis quand existe-t-il</b>			
<b>En quoi la situation actuelle diffère-t-elle de celle souhaitée</b>			
<b>Tentatives de résolution du problème</b>			
<b>Quels sont les enjeux et les buts recherchés par la résolution du problème</b>			
<b>Description des problèmes sous-jacents, causes génératrices et possibilités de réponse formation</b>			
Problèmes sous jacent	Causes génératrices		Réponses de formation Envisageables
	de formation	Autres	
n° 1 :			
n° 2 :			
etc ...			

**Annexe n°6 : GRILLE D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION**

(Objectif : vérifier l'opportunité d'une réponse formation et les changements à apporter)

**ETUDE DU PROBLEME n° .....**

<b>Services concernés</b>	
<b>Postes de travail concernés et nombre d'agents</b>	
<b>Tâches principales du poste de travail</b>	
<b>Comment mesure-t-on la réussite du service</b>	
<b>Quels sont les critères de réussite du service</b>	
<b>Quelles sont les tâches mal exécutées</b>	
<b>Pour quelles raisons les tâches sont-elles mal exécutées :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Méconnaissances théoriques</li> <li>- Inexpérience pratique</li> <li>- Incompétence de mise en œuvre des connaissances</li> <li>- Mauvais comportements</li> <li>- Etc...</li> </ul>	
<b>Quelles sont les contraintes</b>	
<b>Formations souhaitées pour résoudre le problème</b>	

**Annexe n°7 : FICHE DE RECENSEMENT DE DEMANDE DE  
FORMATION**

**Thème de la formation :**

.....

**Raisons qui motivent cette demande de formation :**

.....  
.....

**Nombre d'agents à former par poste de travail :**

.....

**Les agents doivent être capables de quoi faire à l'issue de la formation :**

.....  
.....

**Niveau de la formation demandée (cocher une case) :**

Sensibilisation  Initiation  Perfectionnement  Spécialisation

**Programme de formation souhaité :**

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

**Type de réponse de formation envisagée :**

stage pratique  séminaire courte durée  programme moyenne durée

**Qu'est-ce qui permettra de dire que la formation est réussie :**

.....  
.....

**Priorité de la formation :**

Formation impérative  Formation nécessaire  Formation utile qui peut attendre

**Eventuellement noms des cadres ou organisme externe pouvant assurer la formation :**

.....

**Annexe n°8 : FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTION DE FORMATION**

**Thème de la formation :**

.....

**Population ciblée et nombre :**

.....

.....

**Objectif (s) de formation :**

.....

.....

**Objectif (s) pédagogique (s) :**

.....

.....

**Contenu général de la formation :**

.....

.....

**Niveau de la formation :**

Sensibilisation       Initiation       Perfectionnement       Spécialisation

**Durée de la formation :**

.....

**Critère(s) / indicateur(s) d'évaluation de la formation :**

.....

.....

**Noms et profils des cadres pouvant assurer la formation :**

.....

.....

.....

**Annexe n°9 : CANEVAS DE FICHE TECHNIQUE DE FORMATION**

THEME DE LA FORMATION

**Publics concernés**

- .....
- .....

**Objectifs**

- **Objectif de formation :** .....
- **Objectif pédagogique :** .....

**Programme**

- .....
- .....
- .....
- .....

**Animateur(s)**

- .....

**Méthodes et outils pédagogiques**

- .....
- .....

**Supports pédagogiques**

- .....
- .....

**Durée**

- .....

**Evaluation et sanction de la formation**

- .....
- .....

**Organisation de la formation**

- .....

***Annexe n°10 :GRILLE D'APPRECIATION DE LA QUALITE D'UN PLAN DE FORMATION***

CRITERES	NOTATION		
	BON	MOYEN	MAUVAIS
Toutes les actions sont individualisées et décrites par une fiche technique			
Chaque action de formation est individualisée en fonction des objectifs à atteindre et de la population à former			
Chaque action de formation est justifiée par sa contribution à résoudre un problème de l'entreprise			
Chaque action de formation est finalisée sur des objectifs opératoires de formation			
Chaque formation identifie les postes de travail et les effectifs concernés			
Chaque action de formation est planifiée			
Les caractéristiques des modalités d'évaluation à mettre en œuvre sont précisées			
Les coûts de formation sont estimés			
Les durées de formation sont en adéquation avec les objectifs à atteindre			
Les modalités des actions de formation sont diversifiées			
La durée de chaque action de formation est précisée			

# *Table des matières*

*Table des matières*

*Remerciement*..... **I**

*Dédicaces*..... **II**

*Liste des abréviations* ..... **III**

*Liste des tableaux et figures.* ..... **IV**

*Sommaire* ..... **V**

*Introduction générale* ..... **01**

*Chapitre I : Le changement stratégique, une problématique majeure pour l'entreprise*

**Introduction**..... **04**

**Section 01 : Approches théoriques et conceptuelles du changement stratégique**..... **05**

1-1-Les définitions de la stratégie ..... **05**

1-1-1-La définition de la stratégie selon STRATEGOR..... **05**

1-1-1-1-La stratégie de groupe ou corporatestrategy ..... **06**

1-1-1-2-La stratégie concurrentielle..... **06**

1-1-2- La définition de la stratégie selon DESREUMAUX ..... **06**

1-1-3- La définitions de la stratégie Selon Chandler ..... **06**

1-1-4- La définition de la stratégie selon M.Porter ..... **07**

1-2- La stratégie, offre théorique..... **07**

1-3-Les objectifs de la stratégie ..... **08**

1-3-1-Les Objectifs de rentabilité ..... **09**

1-3-2-Les Objectifs de croissance..... **09**

1-3-3-Les Objectifs de sécurité ..... **09**

## Table des matières

1-3-4-Les Objectifs de flexibilité.....	09
1-3-5-Les Objectifs sociaux .....	09
1-3-6- Objectifs propres aux dirigeants.....	09
1-4- Les niveaux de la stratégie d'entreprise .....	09
1-4-1- Le niveau stratégique ou stratégie globale .....	10
1-4-2-Le niveau tactique ou stratégie fonctionnelle .....	10
1-4-3- Le niveau opérationnel ou stratégie d'activité .....	11
1-5-la démarche stratégique .....	11
1-5-1-Définition de la démarche stratégique .....	12
1-5-1-1- Définir les buts ou les finalités.....	12
1-5-1-2- Mener un diagnostic de la situation .....	12
1-5-1-3- Détermination des objectifs stratégiques .....	13
1-5-1-4- Définir les choix et les orientations stratégiques .....	13
1-5-1-5- Mettre en œuvre la stratégie.....	13
1-5-1-6-Contrôler les résultats .....	13
1-5-2-Le changement stratégique.....	13
1-5-2-La définition du changement .....	14
1-5-2-2-La définition du changement stratégique .....	14
1-5-2-2-1-L'approche de A.Chandler .....	14
1-5-2-2-2-L'approche de E.Pettigrew : .....	16
1-5-2-2-3- L'approche de Tichy (1983).....	17
1-5-2-2-4-L'approche de Hafsi et Fabi (1997 ).....	18
1-5-2-3-les sources du changement stratégique .....	18
1-5-2-3-1-les sources externes .....	19
1-5-2-3-2- Les sources internes.....	20
1-5-2-3-2-1-Les hommes .....	20

## Table des matières

1-5-2-3-2-2-La situation de l'entreprise .....	20
1-5-2-3-2-3-Un changement technologique .....	21
1-5-2-4- Les étapes du changement .....	21
1-5-2-4-1-Les étapes du changement stratégique selon kurtlewin .....	21
1-5-2-4-1-1- Le dégel.....	21
1-5-2-4-1-2- Le mouvement .....	21
1-5-2-4-1-3- Le regel :.....	22
1-5-2-5- le kaléidoscope du changement stratégique .....	23
1-5-2-5-1-Le délai .....	24
1-5-2-5-2-L'etendu.....	24
1-5-2-5-3-La préservation .....	24
1-5-2-5-4-La diversité .....	24
1-5-2-5-5-La capacité.....	24
1-5-2-5-6-La disponibilité .....	24
1-5-2-5-7-La volonté .....	24
1-5-2-5-8- Le pouvoir.....	24
<b>Section02 : La conduite du changement stratégique .....</b>	<b>25</b>
2-1- Le contexte du changement stratégique .....	25
2-1-1-L'analyse de la situation de l'entreprise .....	25
2-1-1-1-L'analyse de la situation de l'environnement .....	25
2-1-1-2-L'analyse de la situation de l'entreprise .....	25
2-1-1-3-L'analyse des acteurs externes .....	26
2-1-1-4-L'analyse des acteurs internes .....	26
2-1-1-5-L'analyse des capacités organisationnelles du changement.....	27
2-2- Les leviers du changement stratégique .....	27
2-2-1-La stabilité.....	28

## Table des matières

---

2-2-2-Le remplacement des managers .....	28
2-2-3-Obtenir le soutien des parties prenantes .....	28
2-2-4-Clarifier les cibles .....	28
2-2-5-Le recentrage .....	28
2-2-6-Hérarchisation des priorités .....	28
2-3-L'analyse de champ de force .....	28
2-3-1- La cartographie des activités .....	28
2-3-2- La matrice pouvoir/intérêt .....	29
2-3-3-Le tissu culturel .....	29
2-4-La démarche de gestion du changement stratégique .....	30
2-4-1- Les rôles dans la conduite du changement .....	30
2-4-1-1-Les dirigeants .....	30
2-4-1-1-1- La définition d'une vision stratégique .....	31
2-4-1-1-2- L'alignement de l'organisation .....	31
2-4-1-1-3- L'Incarnation du changement .....	31
2-4-1-2-Les managers intermédiaires .....	32
2-4-1-3-Les autres membres de l'organisation .....	32
2-4-1-4-Les parties prenantes externes .....	32
2-4-1-5-Les intervenants extérieurs .....	33
2-4-2-Les styles du changement .....	33
2-4-2-1-La persuasion .....	33
2-4-2-2-La collaboration .....	33
2-4-2-3-La participation .....	34
2-4-2-4- La direction .....	34
2-4-3- Les typologie du changement selon Balogun, Hope et Viardot .....	36
2-4-3-1-L'adaptation .....	36

## Table des matières

2-4-3-2-La reconstruction (correction) .....	37
2-4-3-3-L'évolution .....	37
2-4-3-4-Et la révolution .....	37
2-4-4-La résistance au changement stratégique .....	37
2-4-4-1-Les définitions de la résistance au changement .....	37
2-4-4-1-1-La définition de la résistance au changement selon Collerette et Delisle et Perron (1997) .....	38
2-4-4-1-2-La définition de la résistance au changement selon BAREIL et Savoie (1999) ....	38
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>40</b>

### *Chapitre II : La formation, une pratique d'accompagnement des salariés au changementstratégique.*

<b>Introduction .....</b>	<b>41</b>
<b>SECTION 01 : Présentation de la formation .....</b>	<b>42</b>
1-1. Définitions de la formation .....	42
1-1-1-Selon L. SEKIOU .....	42
1-1-2-Selon JACQUES SOYER .....	42
1-1-3-Selon Dimitri.W .....	42
1-1-4-Selon LOUART. P .....	43
1-2- Définitions de la politique de formation .....	43
1-3- Evolution de la formation .....	44
1-1.3. Les objectifs de la formation .....	45
1-1-3-1- Pour les salariés .....	45
1-1-3-2- Pour l'entreprise .....	46
1-1.4. Les missions de la fonction formation .....	46
1-1.4.1. La fonction pilotage .....	46
1-1.4.2. La fonction de régulation .....	47

## Table des matières

1-1.4.3. La fonction de réalisation .....	47
1-1.4.4. La fonction de contrôle .....	47
1-1.5. LES TYPES DE LA FORMATION .....	47
1-1.5.1. La formation continue (ou la formation sur le tas) .....	48
1-1.5.2. La Formation professionnelle spécialisée .....	48
1-1.5.3. La formation de perfectionnement professionnel .....	48
1-1.5.4. LE RECYCLAGE .....	48
1-1.5.5. Le séminaire .....	49
1-1.5.6. L'alphabétique fonctionnelle .....	49
1-1.5.7. La formation hors temps du travail .....	49
1-1.5.8. La formation d'initiation .....	49
1-1.5.9. La formation interne .....	49
1-1.5.10. La formation externe .....	50
1-1-5-10-1-La formation inter-entreprises .....	50
1-1-5-10-2-La formation intra-entreprise .....	50
1-1-5-10-3- La formation à l'étranger .....	50
<b>Section 02 : Le processus de la formation .....</b>	<b>51</b>
2-1. Définition du processus de la formation .....	51
2-2- Les acteurs du processus de formation .....	51
2-2-1-Le directeur général lui-même .....	51
2-2-2-Le DRH .....	52
2-2-3-Le responsable formation .....	52
2-2-4-Le comité de direction .....	52
2-2-5-Un groupe pilote formation .....	52
2-3-Identification des besoins de formation .....	52
2-3-1-Origine des besoins de formation .....	53

## Table des matières

---

2-3-2-Les définition des besoins de formation :	53
2-3-3-Types des besoins de formation	54
2-3-3-1-Les besoins personnels	54
2-3-3-2-Les besoins individuels	54
2-3-3-3-Les besoins collectifs	54
2-3-4-L'Identification des besoins de formation	54
2-3.4.1. Analyse des objectifs organisationnels	55
2-3.4.2. Consultation des parties prenantes	55
2-3.4.3. Analyse des postes et des performances	55
2-3.4.4. Étude des données de performance	56
2-3.4.5. Revue des tendances et des changements	56
2-3-4-5-1- Identification des tendances	56
2-3-4-5-2- Analyse des impacts potentiels	57
2-3-4-5-3- Anticipation des défis et des opportunités	57
2-3-4-5-4- Prise de décision éclairée	57
2-3-4-5-5- Évaluation des compétences actuelles	58
2-3-4-6- Analyse des écarts	58
2-3-4-6-1- Comparaison directe	59
2-3-4-6-2- Étude des performances	59
2-3-4-6-3- Rétroaction des parties prenantes	59
2-3-4-7-Priorisation des besoins	59
2-3-4-7-1- Importance stratégique	60
2-3-4-7-2-Urgence	60
2-3-4-7-3- Disponibilité des ressources	60
2-3-4-7-4- Impact sur les employés et l'organisation	60
2-3-4-7-5- Alignement avec les plans de carrière et le développement professionnel	60

## Table des matières

---

2-4- L'analyse des besoins de formation .....	60
2-4-1-Identification des objectifs .....	61
2-4-2-Évaluation des compétences actuelles .....	62
2-4-2-1-Questionnaires et sondages .....	62
2-4-2-2-Tests et examens .....	62
2-4-2-3-Évaluations par les pairs ou les supérieurs .....	62
2-4-2-4-Évaluations en situation réelle .....	62
2-4-3-Identification des écarts de compétences .....	62
2-4-4-Détermination des objectifs de formation .....	63
2-4-4-1-Alignement avec les objectifs organisationnels .....	63
2-4-4-2-Identification des besoins individuels .....	63
2-4-4-3-Spécificité et mesurabilité .....	63
2-4-4-4-Pertinence temporelle .....	63
2-4-4-5-Adéquation des méthodes d'évaluation .....	63
2-4-5-Sélection des méthodes de formation .....	64
2-4-6-Évaluation des ressources nécessaires .....	64
2-4-6-1-Ressources humaines .....	65
2-4-6-2-Ressources matérielles .....	65
2-4-6-3-Ressources financières .....	65
2-4-6-4-Disponibilité des ressources .....	65
2-4-6-5-Analyse des contraintes .....	65
2-4-7-Planification et mise en œuvre .....	65
2-4-8-Évaluation de l'efficacité .....	66
2-4-8-1-Niveau des réactions .....	67
2-4-8-2-Niveau de l'apprentissage .....	67
2-4-8-3-Niveau du comportement .....	67

## Table des matières

---

2-4-8-4-Niveau des résultats .....	67
2-5- Le plan de formation .....	67
2-5-1- Définitions du plan de formation .....	68
2-5-1-1-Selon A. MEIGNANT .....	68
2-5-1-2-Selon Jean-Marie .....	68
2-5.2. La place du plan de formation .....	68
2-6-Elaboration du plan de formation .....	69
2-6-1-Les étapes du plan de formation .....	69
2-6-1-1- La définition des objectifs .....	69
2-6-1-2- L'identifications des besoins .....	70
2-6-1-3-La conception des solutions .....	70
2-6-1-4-le choix retenu .....	71
2-6-1-5-La réalisation et la mise en œuvre des actions de formation .....	71
2-6-1-6-L'évaluation .....	71
2-6-2-La Réalisation de plan de formation .....	72
2-6-3-L'évaluation de la formation .....	72
2-6-3-1- Définitions de l'évaluation .....	72
2-6-3-2-Le dispositif d'évaluation .....	73
2-6-4- Type d'Évaluation de la formation .....	73
2-6-4-1-L'évaluation de la conformité .....	74
2-6-4-2-L'évaluation à chaud.....	74
2-6-4-3-L'évaluation des résultats de la formation à court et moyen terme .....	74
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>75</b>

### *Chapitre III : Le développement des pratiques de formation au sein de l'entreprise NAFTAL TIZI OUZOU.*

<b>Introduction</b> .....	<b>76</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise NAFTAL TiziOuzou</b> .....	<b>77</b>
1-1Présentation de l'entreprise NAFTAL TIZI-OUZOU .....	77
1-1-1Historique du groupe SONATRACH .....	77
1-1-2- Création de l'entreprise NAFTAL .....	78
1-1-4- Organisation de l'entreprise .....	79
1-1-5-les moyens de NAFTAL TIZI-OUZOU .....	80
1-1-5- Evolution structurelle et organisationnelle .....	81
1-1-Objectif et Mission de NAFTAL .....	83
1-2-1- Missions de NAFTAL.....	84
1-2-2- Objectifs de la stratégie de NAFTAL .....	84
1-3- Les actions de NAFTAL .....	85
1-4- La présentation de district commercialisation de Tizi-Ouzou .....	85
1-4-1- Les missions du district commercialisation de Tizi-Ouzou .....	85
1-5- Organisations administratives des départements de NAFTAL .....	88
1-5-1- Organisation administrative du Département commercial .....	88
1-5-1-1- Cellule recouvrement .....	88
1-5-1-2- Service carburants .....	88
1-5-1-3- Service lubrifiants et produits spéciaux .....	89
1-5-1-4- Service pneumatique .....	89
1-5-1-5- Service réseau .....	89
1-5-2- Département finances et comptabilité .....	89
1-5-2-1-Cellule contrôle et juridique .....	90

## Table des matières

1-5-2-2- Service trésorerie .....	90
1-5-2-3- Service comptabilité générale : Il s'occupe de : .....	90
1-5-2-4- Service coût et budget : chargé de : .....	90
1-5-3- Département administration et moyens généraux .....	91
1-5-3-1- Service moyens généraux .....	91
1-5-3-2-Service administration .....	91
1-5-3-3- Service ressources humaines .....	91
1-5-4- Département transport et technique .....	91
1-5-4-1- Service exploitation et maintenance .....	91
1-5-4-2- Service transport .....	92
1-5-4-3- Service d'études et réalisations .....	92
1-5-2- Présentation du centre Multi Produit (CMP) : .....	92
1-5-5- Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD).....	92
1-5-5-1-Situation informatique de NAFTAL/DISTRI .....	93
1-5-5-1-1- L'aspect Humain .....	93
1-5-4-1-2- L'aspect logiciel .....	93
1-6-Présentation de la branche GPL .....	93
1-6-1- Définitions et caractéristiques des GPL .....	93
1-6-1-1- définitions du GPL .....	93
1-6-2-Les caractéristiques des GPL .....	94
1-6-2- Produits commercialisés par NAFTAL/GPL .....	94
1-6-2-1-Le butane commercial .....	95
1-6-2-2-Le propane commercial .....	95
1-6-2-3-Le propane conditionné .....	95
<b>Section 02 : modalités de la gestion de formation lors d'u changement stratégique au sein deNAFTAL. ....</b>	<b>96</b>

## Table des matières

---

2-1-Les définitions de la formation au sein de NAFTAL .....	97
2-2- Le processus de formation .....	97
2-1-1- Identification et Analyse des besoins de formation .....	98
2-1-1-1- Identification des besoins de formation .....	98
2-2-1-1-1- Les origines des besoins de formation au sein de l'entreprise NAFTAL ....	99
2-2-1-1-2- Les problèmes de dysfonctionnement de l'entreprise NAFTAL .....	99
2-2-1-1-3- Les moyens d'identification des besoins de formation .....	100
2-2-1-1-3-1--Observation et écoute .....	100
2-2-1-1-3-2-- Entrevue individuelle .....	100
2-2-1-1-3-3- Le Groupe de discussion .....	100
2-2-1-1-3-4- Evaluation des compétences .....	100
2-2-1-1-4- Outils d'identification de la formation .....	101
2-2-1-1-4-1- Fiche d'identification des besoins de formation .....	101
2-2-1-1-4-2- Acteurs .....	101
2-2-1-2-L'analyse des besoins de formation .....	101
2-2-1-2-1-L'analyse des postes de travail .....	101
2-2-1-2-2- L'analyse du potentiel des compétences .....	102
2-2-2- Planification et conception de la formation .....	103
2-2-2-1- La planification de la formation .....	103
2-2-2-1-1-Priorité n°1.....	103
2-2-2-1-2-Priorité n°2.....	103
2-2-2-1-3-Priorité n°3.....	103
2-2-2-2- La conception .....	104
2-2-2-2- Outils de la planification et conception de la formation .....	105
2-2-3- Le lancement de la formation .....	105
2-2-4- Evaluation et suivi post formation .....	105

## Table des matières

2-2-4-1- les types d'évaluation .....	106
2-2-4-1-1- L'évaluation qualitative .....	106
2-2-4-1-2- L'évaluation quantitative .....	106
2-2-4-2- Les outils d'évaluation .....	106
2-2-4-2-1- La grille d'évaluation à chaud .....	106
2-2-4-2-2- La grille d'évaluation à froid.....	106
2-3- Les centres de formation de NAFTAL .....	107
2-4- Les objectifs visés par NAFTAL EN TRME DE FORMATION .....	107
2-4-1- Les objectifs globaux de formation.....	107
2-4-2- Les objectifs intermédiaires de formation .....	107
2-5- La budgétisation du plan de formation .....	108
2-6- Les modalités de formation existantes au sein de NAFTAL .....	109
2-6-1-la formation interne .....	109
2-6-2- La formation externe .....	110
2-6-3 La formation à l'étranger .....	111
2-6-3-1- Les partenaires de NAFTAL en terme de formation lors d'un changement stratégique .....	111
2-6-4- La formation séminaire .....	113
2-6-5- Le perfectionnement professionnel .....	114
2-6-6- La formation spécialisée .....	115
2-7- La situation évolutive de la formation au sein de NAFTAL TIZI- OUZOU .....	115
2-7-1- La répartition des effectifs formés selon leurs catégories socioprofessionnelles ..	115
2-6-Les attentes de la formation .....	116
2-7- L'amélioration des compétences .....	116
2-8- Les critères d'envoi en formation .....	117
2-10- la connaissance de objectifs de formation avant stage .....	119

## Table des matières

---

2-11-Le bénéfice de la formation ..... 120

Conclusion du chapitre ..... 122

Conclusion générale..... 123

La bibliographie .

Annexes

Table des matières

Résumé.

### ***Résumé :***

L'objectif de ce travail de recherche est d'explorer comment la formation peut servir de pratique d'adaptation des salariés lors de changements stratégiques au sein de l'entreprise NAFTAL Tizi-Ouzou. Nous avons examiné comment la formation peut aider les employés à s'adapter efficacement aux nouvelles orientations stratégiques. Pour ce faire, nous avons fait un entretien avec le chargé de stage de l'entreprise NAFTAL Tizi-Ouzou. Les résultats de l'analyse mettent en évidence le rôle crucial de la formation dans l'adaptation des salariés face aux changements stratégiques. Il est donc clair que la formation permet aux employés d'acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans ce contexte de transformation. Par conséquent, ce travail de recherche souligne l'importance de considérer la formation comme un outil stratégique pour aider les salariés à s'adapter au changement et à atteindre les objectifs de l'entreprise.

En conclusion, la formation étant un levier de changement stratégique et résume parfaitement le thème traité dans notre mémoire.

Mot clés : Changement stratégique, la formation, l'adaptation, NAFTAL

### ***Abstract :***

The objective of this research work is to explore how training can serve as an adaptation practice for employees during strategic changes within the company NAFTAL Tizi-Ouzou. We looked at how training can help employees adapt effectively to new strategic directions. To do this, we did an interview with the internship managers of the NAFTAL Tizi-ouzou company. The results of the analysis highlight the crucial role of training in adapting employees to strategic changes.

It is therefore clear that training allows employees to acquire the skills necessary to succeed in this context of transformation. Therefore, this research work highlights the importance of considering training as a strategic tool to help employees adapt to change and achieve corporate goals.

In conclusion, training being a strategic loading lever and perfectly sums up the theme treated in our thesis.