



**Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des**  
**Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

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

**Spécialité : Gestion des Ressources Humaines**

**Thème :**

**L'impact de la formation sur la capacité**  
**d'adaptation aux changements**  
**organisationnels**

**Cas : NAFTAL**

**Réalisé par :**

HIBOUCHE Melina

FAHEM Fariza

**Dirigé par :**

Mme OUAMAR Sabrya

**Devant les membres de jury :**

\_ **Présidente** : Mme Ouchalal Houria                      MCA a l'ummtto

\_ **Examinatrice** : Melle Si Mansour Frarida              MCB a l'ummtto

\_ **Rapporteur** : Mme Ouamar Sabrya                      MCB a l'ummtto

**2022 / 2023**

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier et rendre grâce à « Dieu » le tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la volonté nécessaire pour mener à bien ce modeste travail.

Nous tenons aussi à remercier vivement notre promotrice Madame OUAMAR pour sa disponibilité et l'aide précieuse qu'elle nous a apporté .

Mes remerciements s'adressent également, à tout le personnel de l'entreprise NAFTAL pour leur chaleureux accueil, leur disponibilité à répondre à nos questions et d'avoir partagé avec moi leur réalité quotidienne. Je remercie particulièrement Mr LAMARA MOHEMED .Yazid , de m'avoir fait intégrer dans l'entreprise et de m'avoir facilité l'accès à toutes les données nécessaires. Comme je remercie également Mr RAFIK pour sa disponibilité, son aide et son accompagnement tout au long de mon enquête au sein de l'entreprise.

Nos sincères remerciements vont également à l'équipe pédagogique de l'UMMTO .

Enfin nous remercions tous qui nous ont beaucoup aidé par leurs conseils et leurs encouragements .

# DEDICACE

**Je dédie ce modeste travail:**

A la mémoire de mon très cher oncle Sofian

A ma très chère mère la lumière de ma vie . Samia

A mon cher père la source de mes efforts. Nacer .

A ma chère sœur Sandra .

A mes chères grands-mères : Zahra et Zahia

A ma chère tante qui m'a toujours encourager durant mon parcours Zouina

A ma chère tante Soraya et son mari Yacine qui m'ont aidé à réaliser ce travail

A ma chère tante Hayet et son mari Rabeh et ses enfants : Maya et Sofian .

A mon oncle Mouhemed sa femme Dahbia et sa fille Sarah .

A mon oncle Mourad sa femme Djedjiga et ses filles Melissa et Anais .

A mon oncle Kaci et sa femme Ghania ainsi que ses filles Fatima, Céline et Malak.

A toutes mes copines : Sarra , Lydia, Sekoura, Ludmila, Dyhia, Nadia , Fairouz et Ouezna .

A toutes ma famille paternelle.

**Melina**

## DEDICACE

J'ai l'honneur de dédier le fruit de mes années d'étude à ceux qui ont sacrifié leurs bons moments pour m'éclairer leurs chemin de succès et de réussites ; à ceux qui m'ont donné la vie, symbole de beauté et de fierté.

Mes très chères parents, que dieux les protège.

Mes très chers frères : Salem et Adel .

Ainsi que ma petite nièce Alicia .

Mon cher future mari Ghiles et ma belle famille.

A toutes mes copines : Yasmine, Melina , Melissa et Thifitheri.

A toutes ma famille paternelle et maternelles

Et à tous ceux qui m'ont aidé soit de loin ou de près jusqu'à la réalisation de ce mémoire

Fariza

## Liste d'abréviation

CLPB : Carburants, Lubrifiants, Pneumatique et Bitumes.

CMP : Centre, Multi Produit.

CSD : Centre de Stockage et de Distribution.

CTI : Centre de Traitement Informatique .

DRH : Direction des Ressources Humaine.

ERDP : Entreprise national de raffinage et de distribution des produits pétroliers.

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié.

GRH : Gestion des Ressources Humaines .

HSEQ : Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité

PDG : Président Directeur Général.

RH : Ressources Humaines.

SGT : Statut Générale du Travail.

SNFT : Statut Nationale de Transport Ferroviaire.

SONATRACH : Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de  
Communication des Hydrocarbures.

STPE : Société de Transport des Produits Energétiques.



*Liste des tableaux et figures*

## Liste des tableaux et figures

---

### ❖ *Liste des tableaux.*

<b>Tableau N 01</b> :Synthèse de l'historique du changement.....	<b>08</b>
<b>Tableau N° :02</b> :les formes du changement .....	<b>17</b>
<b>Tableau N°03</b> :synthèse des différents facteurs du changement .....	<b>23</b>
<b>Tableau n° 04</b> :les finalités possibles d'un plan de formation .....	<b>47</b>
<b>Tableau n°05</b> :la présentation des nombre de la population d'étude selon le sexe : .....	<b>93</b>
<b>Tableau n°06</b> : représentation de nombre de la population d'étude selon l'âge . .....	<b>94</b>
<b>Tableau n°07</b> :représentation graphique des nombres de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise : .....	<b>95</b>
<b>Tableau n°08</b> :représentation des nombre de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnel. ....	<b>96</b>
<b>Tableau n° 09</b> :représentation des nombre de la population l'existence de la formation dans l'entreprise : .....	<b>97</b>
<b>Tableau n°10</b> :représentation des nombre de la population d'étude selon la notion de la formation : .....	<b>98</b>
<b>Tableau n° 11</b> :représentation des nombre de population d'étude selon ceux que ont bénéficié d'une formation : .....	<b>99</b>
<b>Tableau n°12</b> : représentation des nombre de la population d'étude selon la base de sélection par la formation.....	<b>100</b>
<b>Tableau n°13</b> : représentation des nombre d'étude selon la durée de formation : .....	<b>101</b>
<b>Tableau n°14</b> :représentation des nombre de la population d'étude selon le lieu de formation : .....	<b>102</b>

## Liste des tableaux et figures

---

<b>Tableau n° 15</b> :représentation des nombre de la population d'étude selon le mode de formation.....	<b>103</b>
<b>Tableau n° 16</b> : représentation des nombre de la population d'étude selon l'objectif de formation.....	<b>104</b>
<b>Tableau n° 17</b> :représentation des nombre de la population d'étude selon la réponse des attentes.....	<b>105</b>
<b>Tableau n° 18</b> : représentation des nombre de la population d'étude selon le niveau de satisfaction.....	<b>106</b>
<b>Tableau n° 19</b> : représentation des nombre de la population d'étude selon la notion du changement.....	<b>107</b>
<b>Tableau n° 20</b> : représentation des nombre de la population d'étude selon la participation aux changements .....	<b>108</b>
<b>Tableau n° 21</b> : représentation des nombre de la population d'étude selon les facteurs déclencheurs du changement .....	<b>109</b>
<b>Tableau n° 22</b> : représentation des nombre de la population d'étude selon les types du changement vécus .....	<b>110</b>
<b>Tableau n° 23</b> : représentation des nombre de la population d'étude selon la clarté des objectifs du changement :.....	<b>111</b>
<b>Tableau e n° 24</b> : représentation des nombre de la population d'étude selon les motivations liées à la formation .....	<b>112</b>
<b>Tableau e n° 25</b> :représentation des nombre de la population d'étude selon le suivie du plan de formation.....	<b>113</b>
<b>Tableau e n° 26</b> : représentation des nombre de la population d'étude selon les conséquences de suivi du plan de formation.....	<b>114</b>
<b>Tableau n° 27</b> :représentation des nombre de la population d'étude selon la formation est un outil de conduite du changement .....	<b>115</b>

## Liste des tableaux et figures

---

**Tableau n° 28**: représentation des nombre de la population d'étude selon l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation aux changements organisationnels ..... **116**

### ❖ *Liste des figures.*

**Figure N° 1** :les causes de la résistance au changement ..... **29**

**Figure n°02** :le cycle du plan de formation ..... **50**

**Figure N° 03** :les étapes de processus de formation. .... **83**

**Figure N°04** :représentation graphique de la population d'étude selon le sexe : ..... **93**

**Figure n°05** :représentation graphique de la population d'étude selon l'âge : ..... **94**

**Figure n°06** :représentation graphique de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise : ..... **95**

**Figure n°07** :représentation graphique de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle ..... **96**

**Figure n°08** :représentation graphique des nombre de la population l'existence de la formation dans l'entreprise : ..... **97**

**Figure n° 09** :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la notion de la formation..... **98**

**Figure n°10** :représentation graphique de la population d'étude selon eux qui ont bénéficié de la formation ..... **99**

**Figure n°11** :représentation graphique de la population d'étude selon la base de sélection par la formation..... **100**

**Figure n° 12** :présentation graphique de la population d'étude selon la durée de formation ..... **101**

## Liste des tableaux et figures

---

<b>Figure n°13</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon le lieux de formation.....	<b>102</b>
<b>Figure n° 14</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon le mode de formation .....	<b>103</b>
<b>Figure n° 15</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon l'objectif de formation.....	<b>104</b>
<b>Figure n° 16</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la réponse des attentes .....	<b>105</b>
<b>Figure n° 17</b> : représentation graphique des nombre de la population d'étude selon le niveau de satisfaction.....	<b>106</b>
<b>Figure n° 18</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la notion du changement.....	<b>107</b>
<b>Figure n° 19</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la participation aux changements .....	<b>108</b>
<b>Figure n° 20</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon les facteurs déclencheurs du changement .....	<b>109</b>
<b>Figure n° 21</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon les types du changement vécus .....	<b>110</b>
<b>Figure n° 22</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la manière de déroulement du changement.....	<b>111</b>
<b>Figure n° 23</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon les motivations liée à la formation.....	<b>112</b>
<b>Figure n° 24</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon le suivie du plan de formation .....	<b>113</b>
<b>Figure n° 25</b> :représentation graphique des nombre de la population d'étude selon les conséquences de suivi du plan de formation.....	<b>114</b>

## Liste des tableaux et figures

---

- Figure n° 26:**représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la formation est un outil de conduite du changement..... **115**
- Figure n° 27 :**représentation graphique des nombre de la population d'étude selon l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation aux changements organisationnels..... **116**



# ***Sommaire***

## *Sommaire*

<i>Introduction générale.</i> .....	01
<i>Chapitre I : le changement organisationnel : revu de littérature</i>	
<b>Introduction :</b> .....	04
<b>Section 1 : Etat de l’art sur le changement organisationnel</b> .....	05
<b>Section 2 : le processus du changement organisationnel</b> .....	15
<b>SECTION 3 : la résistance face au changement :</b> .....	24
<b>Conclusion :</b> .....	33
<i>Chapitre II : La formation au cœur du changement organisationnel</i>	
<b>Introduction :</b> .....	34
<b>Section 01 : Le cadre théorique de la formation</b> .....	35
<b>Section 02 : l’élaboration d’un plan de formation</b> .....	44
<b>Section 3 : l’impact de la formation sur la capacité d’adaptation aux changements organisationnel :</b> .....	54
<b>Conclusion</b> .....	60
<i>Chapitre III : La formation et l’adaptation aux changements cas de NAFTAL</i>	
<b>Introduction :</b> .....	61
<b>Section 1 : présentation de l’étude de cas :</b> .....	62
<b>Section 02 : La méthodologie de recherche :</b> .....	79
<b>Section 03 : L’interprétation des résultats :</b> .....	92
<b>La conclusion</b> .....	120
<i>Conclusion générale.</i> .....	121
<i>Bibliographie.</i>	



# **Introduction générale**

## Introduction générale

La gestion des ressources humaines est l'ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humains, afin d'obtenir une plus grande productivité et d'une meilleure qualité de travail

Le monde change rapidement cela pose en conséquence de nombreuse contraintes aux manager y compris la nécessité de gérer le changement.

Le changement organisationnel désigne le processus par lequel une organisation améliore sa performance quel que soit son organisation.

Cependant, l'employeur est tenu dans le cadre de législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensable à l'exercice d'un métier (code de travail algérien)

La formation contenue est devenu un outil stratégique du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoirs. Pour faire face à l'évolution organisationnelle , les salaries doivent enrichir leurs compétences et transformer leurs pratiques, certaines doivent même changer d'emploi, les entreprises peuvent les aider par une politique de formation appropriée.

La formation est par conséquent un moyen, une méthode d'inciter les employés à améliorer leurs connaissances, leur comportement, leur attitudes, leur capacité mentales et leur habilité professionnelle nécessaires à la fois pour l'accomplissement adéquat de leur fonction actuel et future et pour atteindre des objectifs de l'entreprise

Il s'agit, en effet de préparer et d'adapter de façon continue les compétences pour faire face à tous ces changement, en mettent en place des capacités d'apprentissage basée sur l'innovation et la capacité d'adaptation rapide au changement

### ❖ La problématique

Dans ce travail, nous allons mener une enquête en relation avec le thème de recherche au sein de l'entreprise publique NAFTAL pour découvrir l'importance de la formation dans le cadre du changement organisationnel ;C'est essentiellement ce qui nous poussé à formuler notre question principale de recherche à savoir :

**Quel est l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation des employés au changement organisationnel au sein de NAFTAL ?**

A partir de cette question centrale découle une série d'interrogation:

- C'est quoi le changement organisationnel ?
- C'est quoi la formation ?
- Quelles l'impact de la formation sur le changement organisationnel ?

### ❖ Hypothèses de recherche :

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de nous pencher sur un nombre d'hypothèses afin de bien cerner la problématique :

- **Hypothèse1 :** le changement organisationnel serait un outil efficace pour que l'entreprise renouvelle ses compétenceséchappe aux risques de stabilité
- **Hypothèse 2 :** la formation est une forme d'apprentissage à la fois organisé et institutionnalisé
- **Hypothèse 3 :** la formation pourrait avoir un impact positif sur le changement organisationnel

### ❖ La méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes appuyés sur la démarche méthodologique suivante :

- Une recherche documentaire a été la première opération (la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents théoriques.
- Une enquête sur le terrain a été plus qu'indispensable, ou nous avons élaboré un questionnaire destiné à un échantillon de personnel de NAFTAL et un guide d'entretien avec notre encadreur au sein de l'entreprise NAFTAL.

### ❖ La structure de travail

Notre contenu de travail va être partagé en deux parties, une partie théorique et une partie pratique. La partie théorique se compose de deux chapitres, le premier s'appuiera sur une revue de littérature sur le changement organisationnel, son histoire, ces approches, les

## Introduction générale

---

différentes types et ces objectifs. La deuxième section présente les acteurs et les facteurs déclenchant du changement en expliquent le processus du changement organisationnel. La troisième et la dernière section s'étalera sur la résistance au changement. le deuxième chapitre ; nous avons devisé en trois (3) section ; la première définit la formation et ses enjeux pour l'entreprise et pour les employés. On par des objectifs et des types de la formation, et dans la deuxième section on verra comment établir un plan de formation. Et nous terminons par la présentation des travaux précédents portant sur notre thématique.

La deuxième partie de ce mémoire concerne la partie pratique qui se compose d'un seul chapitre, la première section du premier chapitre représente notre organisme d'accueil « NAFTAL » et dans la deuxième, nous essayerons de rapporter la réalité des programmes de la formation suivie et les changements subis, puis le processus mené par l'entreprise, pour que les employés arrivent à s'adapter au changement organisationnel. Et enfin, nous terminerons notre partie pratique par une analyse et interprétation des résultats.

Nous concluons notre travail par une conclusion générale dans laquelle nous envisageons de répondre à notre problématique.

***Chapitre I :***

*Le changement organisationnel :*

*Revue de littérature*

# Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

## Introduction :

A l'ère des nouvelles technologies de l'information et de communication ayant rendu l'environnement des organisations hyper concurrentiel, la performance d'une organisation se mesure à sa capacité à changer en fonction des exigences du dit environnement.

Le changement est devenu aujourd'hui l'une des préoccupations majeures des entreprises modernes, il constitue un mouvement qui transforme les actions des organisations, et qui est considéré comme un projet qu'on essaye toujours de faire réussir. Toutes les entreprises sont à la recherche permanente d'une réussite d'un projet de changement qui constitue dans l'univers de travail un thème d'une importance cruciale pour conduire ces entreprises vers une meilleure compétitivité.

Changer pour l'organisation n'est plus un matériel qu'on peut acheter mais plutôt un ensemble d'actions immatérielles à construire, à consolider et à développer.

Comme le changement est considéré aujourd'hui comme étant inévitable, l'objectif de ce premier chapitre est de répondre à la question (c'est quoi le changement organisationnel ?)

Afin de mieux comprendre le changement organisationnel et tous ses aspects nous avons divisé ce chapitre en trois (3) sections : la première définit le changement et plus particulièrement le changement organisationnel, son histoire, ces approches, les différents types et ces objectifs . La deuxième présente les acteurs et les facteurs déclenchant du changement en expliquant le processus du changement organisationnel. Troisième et la dernière section s'étalera sur la résistance au changement.

## Section 01 :Etat de l'art sur le changement organisationnel

Nous avons jugé nécessaire de passer par un cadre conceptuel avant d'entamer les autres facettes de notre thème, cette première section porte donc sur les généralités qui nous permettront de mieux comprendre le changement organisationnel.

### 1.1 . Définition des concepts :

Dans les sciences de la gestion le changement est un thème qui a plusieurs significations, nous allons commencer par donner quelques définitions simples du changement, en suite des définitions corollaire sur le concept de changement organisationnel

#### 1.1.1 : la notion du changement

D'après le dictionnaire de **LAROUSSE** le changement est un « action , fait de changer , de modifier quelque chose , passage d'un état a un autre »<sup>1</sup> , le changement est une modification, une altération dans l'état, la situation , la nature des choses , des personnes , ou des idées .c'est un processus de transition d'un état à un autre, une évolution, une transformation .

Certain auteurs ont défini le changement comme :

« Le passage d'un état à un autre qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »<sup>2</sup>**COLLERETTE** et **AL** (1997).

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

**HAFSI** et **FABI** (1997) « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désirer dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un stress »<sup>4</sup>

Donc le changement est une transformation ou une modification de quelque chose, une situation , une personne , une organisation ou un système , il peut être délibéré ou spontané , progressif ou rapide .

---

<sup>1</sup><https://www.larousse.fr> consulté le 04/03/2023 à 10h 04

<sup>2</sup> Colletterette et al ( 1997) le changement organisationnel : p.20

<sup>3</sup> Gouard et Meston (1998) p.20

<sup>4</sup> Hafsl et Habi (1997) p. 98

# Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

A partir de ces définitions nous pouvons constater que la notion du changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Ce pendant nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce mémoire.

## 1.1.1 : la définition du changement organisationnel :

Selon les auteurs, la définition du changement organisationnel peut varier. Voici quelque définition simple :

D'après GROUARD et MESTON : « le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisation »<sup>5</sup> .

Pour COLLERETTE et al (1998) « le changement organisationnel est tout modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation. Pour vu cette modification soit observable par ses membre ou les gens qui sont en relation avec ce système »<sup>6</sup>.

VEN de VAN et POOL l'ont défini comme étant « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps .cette entité peut être un travail individuel, un groupe du travail, une stratégie d'une entreprise, un programme, un produit ou tout une organisation »<sup>7</sup> .

Selon SHIMON .D « le changement organisationnel est toute altercation de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail, il s'impose quand il y a concertation ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement »<sup>8</sup>

ROBEN, CENZO et RELING qui considèrent le changement organisationnel comme « une modification apporté à la structure ;à la technologie ou au personnel d'une organisation »<sup>9</sup>Les auteurs susmentionné énumérèrent les aspects qui pourraient être concerné par le changement. La structure : c'est-à-dire comment le travail et le pouvoir sont-ils divisé sans l'entreprise. La technologie : c'est-à-dire : les moyens, les équipements

---

<sup>5</sup>Gouard et Meston : l'entreprise en mouvement p.98

<sup>6</sup> Collerette et al 1997 op.it

<sup>7</sup>Ven de Ven et Pool: » ORGANIZATIONNAL CHANGE PROCESSUS TH2ORIE « édition of managent revue 1995 P.57

<sup>8</sup>Shimond . D « psychologie du travail et comportement organisationnel » édition GARETOIR MARIN LILLE 1996 P. 370

<sup>9</sup>RobenN ,Cenzo et Relin cite internet

# Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

utilisés pour la réalisation du travail. Et le personnel ; c'est-à-dire : la qualité et la quantité des effectifs de l'organisation

nous constatons que le changement est un processus par lequel une organisation modifie ou transforme ses structures, ses processus, ses stratégies ou sa culture pour s'adapter aux nouvelles réalités, aux nouvelles technologies, aux nouvelles attentes des clients ou aux pressions externes, et peut être initié par la direction, les employés ou des acteurs externes ; et peut être planifié ou spontané. Le changement organisationnel peut être progressif ou radical et peut impliquer l'ensemble de l'organisation ou seulement une partie, il peut avoir des effets à court terme ou à long terme sur la performance de l'entreprise.

## 1.2 Histoire du changement organisationnel

DUMERS<sup>10</sup>(1999) énumère trois (3) grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique. D'abord, celle qui suit la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, puis celle de la fin des années 1970, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 1980. Pour chacune, DEMERS (1999) décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Le tableau N 01 ci-dessous, intitulé synthèse de l'historique du changement organisationnel, selon les propos de DUMERS (1999).

---

<sup>10</sup> Demers C « de la gestion du changement à la capacité de changement » in gestion école des HEC de Morial, vol 24 n°3 1999 p.139.

# Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

**Tableau N 01 : Synthèse de l'historique du changement**

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1 .Fin de la 2 <sup>ème</sup> guerre mondial.	Croissances et stabilité économique.	Synonyme de progrès de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation.	Théorie de la croissance, de cycle de vie, de la contingence, de développement organisationnel.
2. Fin des années 1970.	Récession et décroissance : -crise pétrolière 1973 -Arrivée de nouveau concurrent sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire.  Evénement dramatique , une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations.  Théorie culturelle et cognitive.  Théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle.	Crises de toute nature : -Concurrence accrue -précarisation de l'emploi.	La seule chose prévisible.  Une réalité quotidienne  Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation.  L'affaire de tous les membres de l'organisation.	Théories de l'apprentissage.  Théories de la complexité (théorie du chaos)  Les approches constructivistes

Source : : Demers, Christiane (1999)

D'abord, il y a la période qui suit la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation .En effet, ces années dites les trente glorieuses d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 1970. Le changement est ici

# Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (DEMERS 1999). Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 1970, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (DEMERS1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique attribuable aux deux crises pétrolière de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 1980. A ce moment-là, surviennent aussi les événements dramatique et négatif, ils sont synonymes de crise de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure, et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la première, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Enfin, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution(DEMERS1999). Le changement fait ici partie de la réalité de l'organisation et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changements est véritablement proactif et réactif.

## **1.3. Les approches théoriques du changement organisationnel**

François .PICHAULT<sup>11</sup> (2013) a proposé scinque (5) approche :

### **1.3.1. L'approche de la planification (approche rationaliste)**

---

<sup>11</sup> François Pichault « gestion du changement » vers un management polyphonique 2em édition 2013 p.55-63 .

# Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

La planification constitue sans nul doute l'une des approches les plus fréquemment utilisées dans la littérature en gestion pour aborder les processus de changement. Érigée en norme par de nombreuses écoles de gestion, largement diffusée par les revues professionnelles, portée par l'instrumentation des firmes de consultants, la planification relève d'une vision « idéale » du processus de décision.

L'information joue ici grand rôle : elle permet au décideur d'adopter une démarche séquentielle, entièrement raisonnée, ou les différentes étapes à suivre sont décomposées, analysées et dans la mesure du possible, quantifiées. Le décideur dispose, préalablement à toute prise de décision, d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose à lui et sur les conséquences possibles de leur application (principe d'exhaustivité) et il est capable de choisir la meilleure solution (principe d'optimisation).

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

Enfin, la planification ne s'accommode guère d'une diversité de points de vue. Elle suppose au contraire que l'ensemble des intervenants (gestionnaires, ligne hiérarchique, analystes et concepteurs de programmes, etc.) partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Ces derniers, une fois inscrits dans le cadre de la planification, ne sont plus rediscutés et restent inchangés de la formulation à l'implémentation et au contrôle (principe d'invariabilité des objectifs).

### **1.3.2. L'approche politique :**

Une fois que l'on quitte le terrain normatif et que l'on observe de plus près la vie des organisations, on se rend compte rapidement que celle-ci s'accommode très mal de la quête de clarté, de transparence, de diminution des incertitudes.

Les partisans de l'approche politique partent d'un constat de base : le schéma rationnel de la prise de décision et d'une manière plus générale, la vision planificatrice des organisations sont incapables de rendre compte de la manière concrète dont les individus se comportent à l'intérieur des ensembles auxquels ils appartiennent. Malgré la tendance indiscutable à la rationalisation de la vie des organisations, favorisée notamment par le perfectionnement des méthodes de gestion et par le progrès technologique, les comportements

## Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

des acteurs sont sous-tendus par des rationalités qui leur sont spécifiques et se révèlent le plus souvent en opposition les unes avec les autres. L'approche politique se situe donc bien aux antipodes de l'approche de la planification.

L'explication avancée par les théoriciens de l'approche politique s'exprime en termes de rapport de force, défense d'intérêt, de contrôle de zones d'incertitude. Elle fait apparaître, à côté de l'organigramme et de la structure officielle de l'organisation, une structure informelle, faite de jeux, de marchandages, de négociation (FRIEDBERG 1993), elle introduit l'importante notion de l'acteur ignorée par le schéma rationaliste qui ne considère comme décideur légitime que l'équipe dirigeante et les spécialistes qui l'assistent. L'acteur est ici défini comme le membre d'un groupe d'intérêt, capable d'exercer une influence vis-à-vis d'autres acteurs et de déployer en conséquences des stratégies appropriées (défensives ou offensives). Son pouvoir se définit par l'exercice d'un contrôle sur les ressources organisationnelles considérées comme pertinentes.

### **1.3.3. L'approche incrémentale :**

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

### **1.3.4. L'approche contingente :**

L'un des fondements de l'approche contingente consiste à montrer que les organisations conçoivent et développent des modes de structuration spécifiques en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent (DONALDSON, 2001)

Les idées maîtresses de l'approche de la contingence sont les suivantes :

– Les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes tout en les adaptant à leur environnement et à ses modifications

# Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

\_ Il n'y a pas une seule façon d'organiser le travail. Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement auquel on a affaire

\_ Les dirigeants doivent avant tout parvenir à réaliser de bons ajustements. Diverses méthodes au sein d'une seule organisation peuvent s'avérer nécessaires pour effectuer des tâches différentes, en fonction des environnements spécifiques auxquels elles correspondent.

En d'autres termes, l'essentiel de la théorie de la contingence revient à considérer qu'organiser impose la recherche de la cohérence, et qu'une organisation ne peut être efficace que dans la mesure où sont rendus compatibles la stratégie, la structure, les techniques, les besoins des membres et l'environnement.

Il n'y a donc pas, en la matière, de solution optimale et universelle. Les dirigeants ne sont plus vus ici comme des personnages omniscients, parvenant à optimiser leurs décisions quelles que soient les circonstances : ils doivent avant tout parvenir à ajuster leur organisation aux caractéristiques du contexte dans lequel elle opère. S'ils ne le font pas, ils la condamnent à des performances moindres. La diversité des formes organisationnelles résulte donc, selon les fondateurs de cette approche, de processus d'adaptation plus ou moins réussis à la diversité des conditions (contraintes et opportunités) du contexte. Ces conditions sont aussi bien externes (tel type de marché, de culture, etc.) qu'interne (l'âge, la taille de l'organisation, etc.).

## **L'approche interprétativiste**

Pour cette approche, l'organisation est définie comme un système socialement construit de significations communes, qui construisent de façon active l'environnement

Selon WEICK, « les individus sont confrontés à un ensemble de problèmes difficiles, imprévisible et équivoque, impossibles à résoudre et à interpréter individuellement. Ces incertitudes sont résolues de façon organisationnelle à partir du traitement collectif de l'information »<sup>12</sup>. Les organisations constituent en quelque sorte des systèmes sociaux qui en permanence, s'attachent à résoudre l'équivocité du monde que les individus expérimentent, le problème essentiel à résoudre étant alors de donner sens au monde environnant.

## **➤ Les changements et l'enactment**

---

<sup>12</sup>Weick observe que les signaux ne sont pas équivoques en ce sens qu'ils seraient dépourvus de sens ou porteraient à confusion, mais en ce qu'une multiplicité de significations peut y être surimposée p.56.

## Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

Au cours des expériences dans lesquelles sont engagés les individus, surviennent fréquemment des changements. Ces différences peuvent interpeller ou « attirer l'attention » en raison de l'équivocité qu'elles revêtent, et inviter en conséquence à ce qu'il leur soit donné une signification. Celle-ci se réalise à partir d'une opération mentale que WEICK appelle enactment . Elle ne peut survenir qu'à l'apparition de signaux inconnus, dissemblables à tout ce que l'individu ou l'organisation a vu auparavant. C'est l'enactment qui établit une ségrégation entre l'environnement auxquels l'organisation essaie d'attribuer une signification et ceux qu'elle ignore.

L'enactment est intimement lié aux changements. En effet, les changements fournissent les enactableenvironnement, c'est-à-dire le matériel de base à partir duquel sera enclenché ou non un processus destiné à lui donner une signification

### ➤ **La sélection**

La sélection consiste précisément en l'application de diverses structures aux signaux équivoques afin d'en améliorer l'intelligibilité. Ces structures sont formées de variables inter-reliées, construites lors d'expériences antérieures qui surimposées aux signaux, vont soit rendre les choses encore plus confuses et alors être rejetées, soit en fournir une interprétation raisonnable. Ce qui revient à dire que les membres de l'organisation ont tendance à choisir les explications ,interprétation et significations qui permettent aux nouveaux enactment de s'intégrer aux anciens enactedenvironnements , issus de processus de rétention .

### ➤ **La rétention**

La rétention recouvre le stockage, la mémorisation des patterns qui contribuent le mieux à faire sens.

Selon cette approche l'environnement n'agit pas mécaniquement sur l'organisation : un même contexte peut en effet donner lieu à des interprétations très différentes de la part des acteurs ; il est susceptible d'être perçu aussi bien comme menace que comme enjeu. La théorie des conventions s'est développée dans une perspective convergence finit par se dégager entre des situations complexe qui comportent différents facettes dont ils peuvent connaître avec exactitude l'évolution. Cette incertitude les met dans l'impossibilité de décider de manière rationnelle, c'est-à-dire en définissant quels sont leurs intérêts, en procédant à un calcul des couts et des bénéfices liés à chaque alternative possible, et en choisissant la plus avantageuse pour eux.

## 2. les objectifs du changement organisationnel :

Pour VAS<sup>13</sup> (Alain), le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupe et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation

Etant donnée, que le manager ne peut pas maitriser l'environnement d'une organisation, il doit, continuellement introduire des changements organisationnels internes, qui lui permettent de faire face efficacement, a des nouvelles difficultés. Le plus souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir à la pression interne ou externe de l'environnement organisationnel. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours des objectifs spécifiques à savoir :

- \_ Accroissement de la productivité.
- \_ L'acceptation d'une nouvelle technique par le personnel.
- \_ Un surcroit de motivation pour les employés.
- \_ Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel.
- \_ Une augmentation de la part du marché.
- \_ Toujours dans l'optique d'élargir ses objectifs il est clair que tout entreprise doit :
  - \_ Définir une vision dans laquelle fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre, ensuite mobiliser afin de crée une dynamique de changement auprès des salariés et de valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'amélioration associés.
  - \_ La définition d'une structure de projet et d'un mode de fonctionnement clair permet de soutenir, faciliter et accélérer le changement. Ce qui s'accompagne automatiquement d'une concrétisation qui consiste à maternaliser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne, en d'autre termes changer les structures, les façons de faire, les attitudes ; la culture..... Et générer les résultats économiques et qualitatifs escomptés.
  - \_ Le pilotage est une phase importante qui est non négligeable dans laquelle l'ensemble des actions permettront de guider le processus de changement pour en assurer un meilleure déroulement.

---

<sup>13</sup> Vas Alain, dynamique organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de suivi et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail : 13em conférence AIMS2004 p.28

\_ s'assurer d'une formation et d'une communication intensive tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus du changement et au-delà faire vivre la vision au quotidien en favorisant leur implication et leur participation.

\_ La gestion des aspects émotionnels : le capital humain demeure toujours le maillon faible par conséquent il faut s'assurer de supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation.

\_ La gestion des enjeux de pouvoir : les relations s de pouvoir doivent être réorientées pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement.

## Section 02 : le processus du changement organisationnel

Dans cette section nous allons discuter sur les types et le processus du changement organisationnel.

### 2.1. Les types du changement organisationnel :

Selon des données théoriques, la typologie du changement organisationnel se base sur deux principes : l'intentionnalité et la méthode d'expansion.

a) **L'intentionnalité** : ce premier facteur revient à analyser l'essence même de l'arrivée du changement. Selon les circonstances, les organisations sont appelées à s'adapter continuellement aux nouvelles données. L'intentionnalité nous renvoie donc à une question principale : où se situe le point de départ du changement de changement ?

✓ **Le changement voulu** : Dans une quête de développement des compétences, il est possible que le changement soit provoqué par la volonté d'un membre ou d'un groupe de personnes faisant partie de l'organisation. L'évolution peut être motivée par de nouvelles convictions de l'ensemble du groupe face à certaines réalités. Le changement voulu est encore appelé changement construit, car il émane de la décision de l'homme. L'acteur à l'origine du changement agit pour l'intérêt commun, même si des conséquences négatives pourraient lui être imputées.

✓ **Le changement subi** : Ce type de changement est encore dit prescrit, car il provient d'un événement extérieur à l'homme. Il peut être le fait d'un événement intérieur ou extérieur à l'organisation de nature à s'imposer. Ce dernier vient donc redresser toutes les configurations, pour mieux s'adapter et sauvegarder tout l'ensemble. Le changement subi est

## Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

obligatoire et plus ou moins urgent, étant donné que l'avenir de l'organisation en dépend. De nouvelles stratégies sont donc mises en place et implémentées au plus vite, en tant que palliatif de ce qui pourrait être considéré comme une crise.

**b) La méthode d'expansion :** Quelle que soit la nature de la crise qui s'impose, son impact sur la survie de l'entreprise et l'adaptation des compétences pourraient justifier la vitesse d'intégration de nouvelle stratégie. Les besoins de l'organisation sont donc prioritaires et peuvent imposer un changement global ou partiel. La méthode d'expansion est duale : le changement peut être évolutif ou radical

- **Le changement évolutif :** Il s'agit ici de progresser par étapes et habituellement dans un environnement stable de l'organisation. Les modifications sont faites graduellement, pour atteindre un but précis. Les auteurs, tel que SOPRANOT, attestent qu'un mode progressif reste préférable, pour éviter de déstabiliser l'organisation. Le changement évolutif peut également intervenir dans une organisation où l'atmosphère est complexe, bien que les risques soient plus élevés. Ce type de changement suit donc le cours des activités habituelles, sans aucun bouleversement direct.

- **Le changement radical :** contrairement au changement évolutif, celui-ci est plutôt brutal et global. Il s'impose pour faire face à une situation problématique présente ou à venir. Il implique donc une ou plusieurs restrictions rapides, pour mieux préparer l'organisation ou la redresser. Une nouvelle organisation est mise en place en peu de temps et les membres et les compétences sont modifiés. LOTFI et ZENEB<sup>14</sup>, dans « changement organisationnel et évolution des compétences », indique que ce type de changement est recommandé lorsque l'environnement est instable, puisqu'il bouleverse les activités et le système complet de l'organisation.

Pour ce point relatif à la typologie du changement organisationnel, et dans un souci de bien cerner les types de ce dernier, il y'a lieu d'aborder une autre typologie qui est proposée par NICOLES GIROUX. (Voir tableau N° :02).

---

<sup>14</sup> <https://busnissinfos.net/typologie-des-changement-organisationnel> (consulté le 01/05/2023 à 13h20)

**Tableau N° :02 : les formes du changement**

Caractéristique	Forme du changement	Définition
<b>Etendue</b>	global	Le changement touche toute les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction visant une modification aussi interne qu'externe telle que le changement stratégique.
	Partiel	Il touche portion de l'organisation et une partie de ses unités visant à améliorer le statu que tout en réservant la stratégie, la culture et la structure précédente. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement
<b>profondeur</b>	majeur	Il marque une grande différence avec le passé et une rupture et discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus (structure, système, processus décisionnels, système de récompenses), la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginal	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et delà mission de l'organisation.
<b>Rythme</b>	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre
	Rapide	Il s'agit d'un rendement et d'une révolution conte une situation passée

**Source :** Giroux Nicole « la gestion du changement stratégique », revue Internationale de gestion, volume 16 N°2 ,1991 P 10 .

## 2.2. Le processus du changement organisationnel :

Dans cette partie, nous vous présentons le modèle de LEWIN (1958) et par la suite, celui de COLLERETTE et al (1997) .

### 2.2.1. Le modèle de KURT LEWIN ;

LEWIN<sup>15</sup> propose un modèle de changement, devenu un classique. Ce modèle propose un processus de changement en trois (3) phases : la dé cristallisation, le déplacement et la cristallisation. Ces phases s'appliquent tant aux organisations, qu'aux systèmes sociaux et aux destinataires du changement.

\_ **La phase de dé cristallisation** : correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles et à la création d'une motivation à changer. Cette dé cristallisation est rendue possible par la discussion en groupe, favorisant la remise en cause des normes du groupe (ses perceptions, ses habitudes et ses comportements). De ce déséquilibre naissent l'ouverture et le dynamisme nécessaires à l'apprentissage de nouvelles conduites.

Ce déséquilibre repose sur l'insatisfaction de la situation actuelle qui déclenche des mécanismes d'inconfort, d'anxiété, d'insécurité psychologique. Il favorise la prise de conscience du besoin de changer et de désapprentissage des comportements actuels au profit d'autre comportement. Il importe de dire que lors de cette phase les managers de l'organisation fassent en sorte de créer un sentiment d'urgence favorisant l'acceptation du changement par les membres de l'organisation et aussi prévoir tout un plan de communication encourageant les dits membres à adopter le changement.

\_ **La phase de déplacement** : donne lieu à un changement par la réduction des forces de résistance que représente l'attachement aux normes. Il s'agit d'une phase de transition ou l'on expérimente les nouvelles pratiques.

\_ **La phase de recristallisation** : des nouvelles normes sur un nouveau point d'équilibre, permet d'éviter tout retour à l'état initial, susceptible de déstabiliser le nouveau champ de forces. Cette phase repose sur l'intégration de nouvelle habitudes dans le travail à formaliser les nouvelles procédures de travail résultant du changement et à mettre en place un système de récompenses afin d'inciter les membres de l'organisation à adopter le nouvel état et d'éviter un retour à l'ancien état.

### 2.2.2. Le modèle de COLLERETTE et al (1997) :

COLLERETTE et al. (1997), tout en s'inspirant du modèle de LEWIN, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir

---

<sup>15</sup>Lewin .K « group desicion and social change » in reading in social psychology, sous la direction de MOCCOBY, newcomb et Hartley, 1958 ; p.197-211.

## Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique l'interaction entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.

Le modèle proposé par COLLERETTE et al (1997) est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de LEWIN. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation »<sup>16</sup>

\_ **L'éveil** : représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de tirage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

\_ **La désintégration** : consiste à « déterminer quel sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative »<sup>17</sup> . Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. à ce moment-là aussi, des alliances et des coalition commencent à se former entre les membres des groupes

\_ La phase de la **reconstruction** : est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de question que des réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération. Durant cette période, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

\_ La phase **d'intégration** : correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de LEWIN. Pendant cette période, « les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles

---

<sup>16</sup> Collerette et al (1997) .op.cit. p.25

<sup>17</sup>Collerette et al 1997 op.cit. p.26

s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie, des habitudes.

### **2.3. les acteurs et les facteurs déclenchant du changement :**

Dans cette section nous allons parler des acteurs du changement et les facteurs déclenchant :

#### **2.3.1. les acteurs du changement organisationnel :**

« Avion demande pilote » Plusieurs représentations de la configuration des acteurs du changement sont proposées par différents auteurs qui soulignent que c'est grâce à ces hommes et ces femmes que se produit le changement, aussi il est important de veiller à avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut. A.BARTOLI définit les acteurs du changement<sup>18</sup>: « toutes les membres de l'entreprise dans laquelle se déroule le changement ne sont pas forcément acteurs du changement, même s'ils sont nécessairement acteurs d'entreprise, en tant que membre de système », « l'acteur du changement de l'entreprise est celui qui œuvre activement dans le sens du processus de changement ». Il peut exister des acteurs formels (participants à des groupes de projet ....) et des acteurs informels (ceux qui d'informent spontanément et informent à leur tour de façon constructive sur le changement, proposent des thèmes de réflexion .....)

Pour TENEAU G<sup>19</sup>: les acteurs sont souvent anonymes, diffus et difficilement identifiables, il n'en demeure pas moins que trois groupes d'acteurs dominent la littérature :

\_ Les ingénieurs ou techniciens des structures et des stratégies qui sont souvent des experts consultants internes ou externes jouant le rôle de préparateurs et / ou de facilitateurs du changement.

\_ Les héros et leaders du changement (souvent révolutionnaires ou présentés comme tel) qui se présentent comme des constructeurs de sens et des innovateurs

\_ Les victimes du changement qui représentent des individus et/ou des organisations de l'environnement.

Pierre COLLERETTE définit les acteurs du changement comme « étant ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implication du changement

---

<sup>18</sup> Bartoli .A et Harmelop.cit. p.167

<sup>19</sup> Teneau.G op.cit p.142

projet .Ainsi toute personne ou tout système qui contribue par une action direct ou indirect à l'implantation du changement est un agent du changement »<sup>20</sup>.

### **2.3.2. Les facteurs déclenchent du changement organisationnel :**

Nous présentons les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différent. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique .Néanmoins, il y a quelque cause commune qui déclenchent le changement et qui s'expliquent par des facteurs internes ou externes.

Les facteurs internes relèvent des décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut-être en relation avec la variation de l'environnement. Les facteurs externes sont des formes de contraintes qui s'exercent sur l'entreprise avec des marges de manœuvres restreintes car elle ne peut les ignorer

D'après GROUARD et MESTON<sup>21</sup> les facteurs externes sont associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation ou à des éléments qui se trouvent à l'extérieur de celle-ci.

Parmi les facteurs externes, ceux-ci ont identifié six motif : l'évolution du marché, les actions de la concurrence,les innovations technologique, l'évolution de la législation et de la réglementation, les modifications de l'actionnaire et l'évolution de la société

Aussi selon GROUARD ET MESTON, les facteurs internes renvoient quant à eux à l'organisation elle-même

Selon DAVID et AUTISSIER<sup>22</sup> Le changement constitue généralement « une réaction à un ou plusieurs élément que l'on appelé des facteurs déclencheurs » il distingue lui aussi deux grandes catégorie : les facteurs internes et externes.

#### **2.3.2.1.Les facteurs internes :**

D'après l'auteur les facteurs interne renvoient à des décisions prises par les membres de l'organisation :

---

<sup>20</sup> Collettere et al 1998 op.cit.

<sup>21</sup> Grouard et Meston « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement 4em édition DUNOD, Paris 2005, (1998) p. 10-18.

<sup>22</sup> D. Aussier , J. Moutot « pratique du changement » Paris ; édition DUNOD 2003 P.90

# Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

\_ **La stratégie** : le management stratégique consiste à piloter la stabilité et l'invention destructrice. Il alterne les phases d'accumulation d'expérience et les phases de rupture

\_ **L'organisation** : toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités

\_ **Le système de gestion** : nous entendons par cette appellation, l'ensemble des dispositifs et instrument qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.

\_ **Les outils** : cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer tels que des automates de production, des logiciels, etc.

\_ **Les pratiques** : il s'agit des manières de faire opérationnelles pour la réalisation de l'activité. Ces pratiques, pouvant concerner les domaines commerciaux, de gestion ou de production.

\_ **La culture** : les valeurs de l'entreprise qui fondent le collectif peuvent évoluer. Ces dernières années on a pu voire des entreprises développer la culture client.

## 2.3.2.2. : les facteurs externes :

\_ **L'environnement légal et réglementaire** : pour amener les entreprises à effectuer des changements. Son influence s'exerce à travers la modification de l'environnement, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise

\_ **la technologie** : la mise à disposition d'une nouvelle technologie rend obsolète la précédente et permet à de nouveaux arrivants de se bâtir un avantage concurrentiel.

\_ **la concurrence** : la mondialisation de l'économie conduit à des formes de concurrence de plus en plus forte et à un renouvellement rapide de l'offre

\_ **La demande client** : dans un marché de demande, on ne vend pas ce que l'on produit mais ce que le client désire. La forte volatilité de la demande client conduit les entreprises à s'adapter en permanence.

\_ **Les marchés financiers** : la financiarisation de l'économie donne un poids très important aux marchés boursiers et à leurs fluctuations

## Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

\_ **La sociologie des populations** : le développement de l'instruction dans les pays développés change les rapports sociaux entre les individus et les modes relationnels à l'intérieure de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous résume ces facteurs

**Tableau N°3** : synthèse des différents facteurs du changement

<b>Facteurs internes</b>	<b>Facteurs externe</b>
Stratégie (cout, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaire
Organisation (centralisation,décentralisation)	Technologie (informatique)
Système de gestion (qualité, processus, etc.)	Clients (évolution de la demande)
Pratique (techniques, etc.)	Financier (bourse)
Culture (client)	Sociologie

**Source** : D.AUTISSIER J.MOUTOT 2003 P89

## Section 3 : la résistance face au changement :

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à tout changement nous voulons préciser que ses réactions sont bien légitime . Il ne faut pas les considérer comme des réactions, négatives, au contraire il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement

Dans cette section nous allons essayer de comprendre la signification de cette résistance ; ensuite nous présenterons les causes et les facteurs de cette résistance et la place de ses acteurs.

### 3.1. Le concept de résistance au changement

La résistance est un mot d'origine du latin « s'arrêter, se tenir en faisant face, faire obstacle à ».

Le concept de « la résistance au changement » a été initialement forgé par COCH et FRENCH (1948) <sup>23</sup> qui se sont focalisés dans leur travail au sein de l'usine HarwoodManufcatring sur l'attitude des travailleurs face au changement dans les méthodes de production. Ils expliquent ainsi, la résistance au changement par des facteurs émotionnels, qui génèrent des sentiments d'agression et de frustration chez les employés, et impliquent des comportements indésirables. Dès lors, le terme « la résistance au changement » était étudié et repris maintes fois par différents auteurs.

LEWIN KURT (1951) dans sa théorie des « champs de forces », présente la résistance au changement comme un contrepois direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. Il stipule que c'est l'analyse complexe des « forces matrices » et des « forces restrictives », qui expliquent la naissance de résistance, il insiste encore sur le fait que la stabilité du comportement d'un groupe ou d'un individu, ne signifie pas qu'il résiste. Pour l'affirmer, il faut que les forces motrices et restrictives du système bougent, et qu'il y ait mise en cause des individus et des groupes.

BARIEL et SAVOIE (1999) la définissent comme suite : « expression implicite ou explicite de réaction négatives ou défensive face au changement, ou de forces restrictives qui

---

<sup>23</sup>Coch .L French .j .R.P « overcomingsresistence to change » human relation p.512-532(1948)

## Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

s'opposent à la réorganisation, des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de ceux qui véhiculent des idées de changement»<sup>24</sup>

Pour MICHEL CROZIER<sup>25</sup> « la résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs »

Selon la définition de MICHEL CROZIER, cette notion désigne l'attitude d'un individu éprouvant des réticences face à une modification, une modification, une évolution de sa condition et de son mode de vie. Il s'agit d'un phénomène à la fois naturel et fréquent

Par extension, il se rencontre également dans le mode du travail. C'est la peur du changement en entreprise, occasionnée par exemple par :

- Le rachat de l'entreprise
- La fusion entre deux entités
- L'externalisation d'une partie des activités
- Le déménagement des locaux
- La transformation digitale
- Le développement de nouveaux modes de management
- Le changement organisationnel
- L'intégration d'un nouvel outil de travail
- L'application de nouvelles normes légales, etc.

Le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre une existence connue pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive.

La résistance au changement naît de la peur de vide et de nécessité d'adaptation induite. Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, de passivité ou bien de pro-activité et formalisent leur résistance dans les discours, les routines, les actions et les symboles. Ces quatre lieux d'observation des résistances constituent la trame de la matrice DRAS (Discours, Routines, Actions, Symboles).

---

<sup>24</sup>Bariel .C et Savoie (1999) comprendre et mieux gérer les individus en situation du changement organisationnel .Montréal, revue internationale de gestion p.151

<sup>25</sup><https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement> consulté le 18/05/2023 à 20h53

### 3.2. Les causes (origines) de la résistance au changement :

Cette réponse personnelle au changement, qu'elle soit négative ou défensive, va à l'encontre de la réorganisation des façons de faire et de l'acquisition de nouvelles compétences

Les acteurs résistent aux changements pour différentes causes, que nous classifions sous cinq catégories<sup>26</sup>

- Causes liées au mode d'introduction de changement :

Le manque d'information, de consultation et d'implication des individus peut être un facteur de la résistance au changement, les individus préfèrent être consulté et impliqué dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer

Les gens ne résistent pas au changement mais tout simplement à la façon dont celui-ci a été implanté, comme ils peuvent résister pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication. Ils résistent parce que le changement leur est imposé, implanté.

- Causes individuelles (psychologique, émotionnel) :

Nous voulons dire par les causes individuelles de la résistance au changement, les causes liées à l'individu lui-même. Nous tentent de les expliquer au-dessous :

\_ La peur de l'inconnu :

La peur est toujours présente dans notre vie professionnelle et dans nos organisations. C'est un sentiment que l'ensemble des intervenants visés par le changement ressent ; qui amène les individus à douter de leur capacité de s'adapter au changement.

Exemple : dans une organisation, les salariés âgés craignent l'innovation technologique et l'introduction des ordinateurs personnels dans leurs bureaux, cette crainte génère un comportement de résistance.

\_ La crainte de perte de ce que l'on possède :

Cette crainte est liée au sentiment de peur, l'individu craint de perdre ces acquis, son salaire, son statut, le pouvoir ..... qu'il possède avant de lancer le projet de changement.

\_ La remise en cause des compétences :

---

<sup>26</sup>Aoudia .L (2021) management du changement. Cours master 1 université de Bejaia ( mémoire fin d'étude) « l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation au changement organisationnel » 2021 p.48

## Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

Suite à un processus de changement mis en œuvre dans l'organisation, qui conduit les individus à se sentir incompetents et incapables de réaliser les nouvelles tâches qui leurs seront demandées. Donc il faut se former et acquérir des nouvelles compétences à fin d'accomplir ces nouvelles tâches et accompagner le changement.

\_ La préférence de la stabilité :

Les individus étant à l'aise dans leur routine et dans la réalisation de leur travail avec leurs propres façons de faire et avec leurs habitudes.

Les habitudes développées par les individus au travail constituent une source importante de résistance au changement.

Faire les mêmes choses de la même manière quotidiennement constitue une forme de stabilité qui engendre de la sécurité.

- **Les causes collectives (sociologiques)**

Les acteurs d'une organisation partagent des valeurs communes, une culture d'entreprise et des acquis sociaux pouvant être remis en question par la modification de l'organisation de l'entreprise.

Les travaux des sociologues ont montré que les changements sont faciles à faire passer pour ceux qui présentent que les intérêts fondamentalement contradictoires sont en présence dans l'organisation. C'est donc, l'attachement de l'individu à ses intérêts (qui peuvent être contradictoires avec ceux de son organisation) et eux espaces d'incertitude qu'il contrôle, qui le pousse à résister.

- **Les causes politiques**

Les acteurs peuvent résister au changement à cause de pression politiques, de personne ou des coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées, les individus ne sont pas des objets que l'on peut manipuler à travers un processus de changement.

Ils sont en mesure de l'orienter dans un sens qui leur est plus favorable. Les individus sont alors prêts à changer leurs habitudes et à soutenir le changement engagé tant qu'il leur est profitable, les acteurs perçoivent le changement comme danger lorsqu'il y'a

## Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

remise en cause de leurs sources de pouvoir, leur liberté d'action ..... Cela provoque de très forte résistance prés de ces derniers<sup>27</sup>.

- **Les causes structurelle et conjoncturelle**

Elle représente les conditions de travail dans l'organisation (horaire, routine, ...), son organisation fonctionnelle (structure par bureau, pyramidale..) et le mode d'introduction du changement

La nature de l'activité de l'organisation est une donnée importante qui détermine par ses caractéristiques (les niveaux hiérarchiques, sa flexibilité, ses pratiques managériales, sa technologie) les attitudes de ses acteurs dans le changement. Dans certaines activités, les acteurs sont souvent soumis au changement de la nature des projets et des activités.

Certaines structures de l'organisation, sont à l'origine du blocage ou du frein au changement à cause de leurs rigidités, de la multitude de niveaux hiérarchiques, de la spécialisation et du manque de fluidité dans la circulation de l'information.

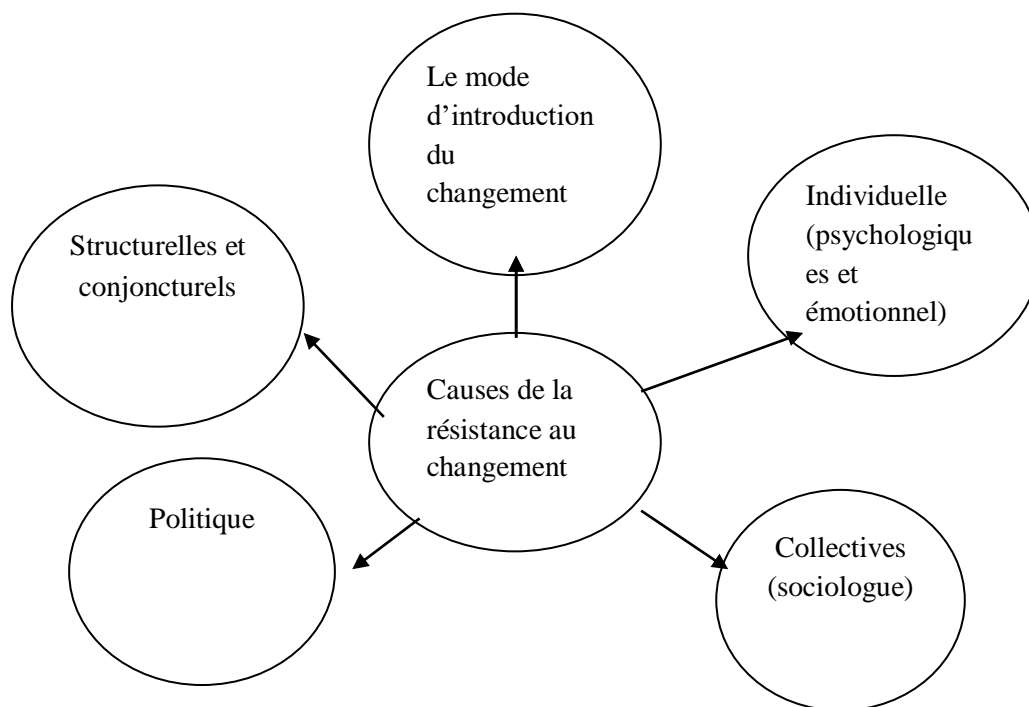
Dans les grandes organisations, caractérisées par la complexité des taches et des structures, le changement est souvent difficile, notamment quand ce dernier doit bouleverser les structures existantes.

Nous pouvons résumer l'ensemble des causes de changement organisationnel par l'illustration suivante :

---

<sup>27</sup>Slimani.R (2015) le pilotage du changement au sein d'une entreprise. Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion. Université Bejaia p.46.

Figure N° 1 : les causes de la résistance au changement



Source : établie par nous même

### 3.3. Les formes de la résistance au changement

L'acteur agit soit contre le changement lui-même, soit contre le pilote, soit contre la manière dont il est mené, soit contre l'ensemble à la fois.

Les acteurs de changement peuvent dire « non », être contre le changement et freiner sa mise en œuvre de développer des résistances.

Ces résistances peuvent prendre deux formes, une résistance passive et une autre forme qui est active<sup>28</sup>.

\_. La résistance passive :

L'inertie et l'argumentation représentent les deux formes de résistance passive au changement. L'acteur ne rentre pas dans une confrontation ouverte, il n'a pas d'avis clair sur le changement.

<sup>28</sup>Boukrif .M (2008) ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas des entreprises publiques algériennes .thèse de doctorat en science de gestion p.76.

## Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

- L'inertie :

L'acteur ne trouve pas l'intérêt derrière ce projet de changement, il est dans une situation d'attente pour comprendre le changement et il essaye de trouver des raisons pour résister. Méfiant, il doute des objectifs avancés. Mais par calcul, ils s'abstiennent de réagir.

- L'argumentation :

L'acteur rentre dans une logique de négociation afin de faire reconnaître les inconvénients liés au changement et tente de faire modifier le résultat en fonction de sa réalité

L'argumentation est un jeu dialectique qui peut prendre des proportions considérables si le pilote du changement entre dans ce jeu (par exemple : utiliser un mot dans un sens différent de celui donné par le pilote).

Cette résistance passive se manifeste souvent par l'absentéisme, la mauvaise volonté et le manque de motivation au travail, la baisse de productivité, l'application négligée ou erronée des principes du changement.

Dans certains cas, les acteurs s'emploient silencieusement mais activement à vider le projet du changement de sa substance en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces derniers et en mettant en évidence les problèmes et les difficultés que pose le changement.

\_ La résistance active :

La résistance passive peut être sous forme d'une révolte ou d'un sabotage.

- La révolte

Elle peut prendre deux formes :

1\_ La menace tactique : elle relève du bluff et induit une relation de pouvoir et une escalade des rapports de force.

2\_ La menace stratégique : l'acteur tentera de faire échouer le changement par la démonstration des conséquences socio-économiques.

- Le sabotage :

L'acteur essaye de démontrer l'inutilité et la stupidité du changement engagé. Ceci peut aller jusqu'à commettre des fautes professionnelles.

Ces formes de résistances peuvent traduire le manque d'efforts des initiateurs du changement pour justifier, argumenter et surtout légitimer le changement envisagé. Si cet effort n'a pas été fait, il est difficile de faire accepter aux acteurs le changement. Donc il faut montrer l'intérêt de ce changement et surtout le justifier.

La résistance au changement est une attitude naturelle, il ne s'agit pas de nier ces résistances, mais de travailler avec l'aider les apprenants à les surmonter. Car le changement c'est la gestion des résistances, le formateur va s'appuyer sur les résistances pour accompagner le changement.

### **3.4. Les conséquences de la résistance au changement**

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire (HAFSI et DEMERS, 1997). La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi- succès ou un échec.

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant »

Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut la mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement<sup>29</sup>

Comme vous pouvez le constater, le concept de résistance au changement est un concept complexe, englobe les réalités à la fois psychologiques, sociologique, politique, économiques ou culturelles, pour ne citer que celles-là. Par conséquent, il faut rester prudent lorsque l'on aborde la résistance comme un concept unique et globale. Il convient plutôt de s'intéresser aux objectifs à la fois collectifs et individuels à l'origine de cette résistance. Dans

---

<sup>29</sup>Barielcélina (2004) la résistance aux changements ; synthèse et critique des écrits Montréal p.10

## Chapitre I : le changement organisationnel : revue de littérature

---

la majorité des cas, il semble que le but recherché qui est de maintenir autant que possible le statut que dans l'organisation

Conscients de ne pas avoir fait le tour complet de question et privilégiant certains auteurs marquants, nous pouvons néanmoins tirer certaines conclusions de cette section. La résistance comporte le plus souvent une connotation négative, parce qu'elle freine le changement alors que ce dernier devient une nécessité pour les entreprises. Pour la plupart, la résistance se cantonne aux échelons inférieurs de l'organisation ; du moins, on ne risque pas de la trouver chez les « stratégies » (KANTER et al 1992)<sup>30</sup> Concepteurs du changement. C'est pourquoi, la majorité des auteurs traitant des moyens de surmonter cette résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les individus au changement.

---

<sup>30</sup>Kanter et al (1992) the challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it NEW-YORK the free press.

### **Conclusion :**

Le changement organisationnel est un processus constant et nécessaire pour toute entreprise qui souhaite s'adapter aux nouvelles demandes du marché, améliorer ses performances et maintenir sa compétitivité. C'est un processus qui doit être géré de manière stratégique, en impliquant les employés et en s'assurant que le changement est bien aligné avec les objectifs de l'entreprise. Il peut s'agir d'un processus difficile et nécessite une grande flexibilité, mais c'est aussi une opportunité de maximiser les performances de l'entreprise.

Cependant, la capacité d'adaptation aux changements est devenu l'un des enjeux majeurs pour les entreprises, dans un tel contexte la formation joue un rôle important dans la capacité d'adaptions au changement, l'objectif du prochain chapitre est d'expliquer ce niveau, le rôle de la formation dans l'adaptation de l'entreprise au changement organisationnel.

## ***Chapitre II :***

*La formation au cœur du changement  
organisationnel*

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

---

### Introduction :

La capacité d'adaptation au changement organisationnel est devenue l'un des enjeux majeurs pour les entreprises, ces dernières sont confrontées à des changements constants, tels que les innovations technologiques, la concurrence dans un marché mondial et l'évolution des besoins des clients. Dans ce contexte la formation joue un rôle important dans la capacité d'adaptation aux changements organisationnels.

La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié soit l'amélioration ou l'acquisition des qualifications et les compétences aux travailleurs.

Nous avons divisé ce chapitre en trois (3) sections ; la première définit la formation et ses enjeux pour l'entreprise et pour les employés. On parle des objectifs et des types de la formation, et dans la deuxième section on verra comment établir un plan de formation. Et nous terminons par la présentation des travaux précédents portant sur notre thématique.

### Section 01 : Le cadre théorique de la formation

Lors de cette section, nous nous intéressons aux éléments de base liée à la formation en commençant d'abord par sa définition qui va nous permettre de continuer la présentation des autres titres liés à ce concept.

#### 2.1.1 : définition de la formation

D'après **J.P.CITEUX** « la formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogique) proposés aux salariés à fin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et favoriser leurs évolutions professionnelles »<sup>1</sup>

**J.M. PERETTI** : dit que « la formation est l'ensemble d'action, de moyens, des méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures »<sup>2</sup>

Selon le dictionnaire **LEROBERT** (1967) : « la formation est le processus de production de la compétence. Au sens littéraire, c'est l'action de former et de se former, et au sens militaire : c'est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier et leur acquisition. »<sup>3</sup>

**MEIGNANT.A**, il avance que : « la formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation »

La formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle continue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance de l'économie de l'entreprise. »<sup>4</sup>

Selon l'article 57 du **code de travail Algérien** 1996 : « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également

---

<sup>1</sup>Citeau. J.P « gestion des ressources humaines principes généraux et ça pratique » 4<sup>em</sup> édition 2012 p.113.

<sup>2</sup>J.M.Peretti « gestion des ressources humaines » édition Dunod, France 2007 p.07-10.

<sup>3</sup> Dictionnaire le robert, paru en 1967 édition Palet France p.89.

<sup>4</sup>A.Meignant «aménager la formation » édition Paris 1991 p.101

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

---

dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques

et pratique indispensable à l'exercice d'un métier »<sup>5</sup>

De ces définitions on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, des méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissages de savoir et savoir-faire, le développement professionnel et l'évolution des comportement

### 2.1.2 L'historique de la formation :

La formation continue e que nous connaissons aujourd'hui est le produit d'une histoire dans laquelle on retrouve des travers ainsi que des ferments de l'avenir<sup>6</sup>

**La première époque :** étant celle de la l'après guerre mondial caractérisé par :

- faible concurrence
- Par l'éducation de la masse pour élever le niveau culturel et professionnel des jeunes générations
- Le développement des écoles d'ingénieur dont l'enseignement portait surtout sur les aspects scientifiques et techniques (les aspects de gestion, et relation humaine étant renvoyées à des matières opérationnelles)
- La formation sur le tas dont le but était d'acquérir rapidement des compétences pour la reconstruction.

**La deuxième époque :** étant celle de la croissance, la promotion scolaire et négociation, caractérisée par :

- La mondialisation de l'économie
- Le système éducatif s'adapte à cette nouvelle situation et c'est alors que les écoles de gestion et de commerce se développent. A cet effet, l'industrie comprend qu'il ne suffit pas de produire uniquement mais qu'il faut gérer et vendre
- La population salariée évolue elle aussi : son niveau culturelle et plus élever, au niveau de l'entreprise, les revendications se font plus qualitatives : on cherche de meilleures

---

<sup>5</sup> Décret présidentiel n°96438 correspondant au 7 décembre 1996 relatif à la promulgation au journal officiel de la république Algérienne Démocratique et Populaire de la révision constitutionnelle adoptée par referendum du 28/10/1996.

<sup>6</sup> Mémoire de fin d'étude : en vue d'obtention du diplôme de master option : GRH « l'efficacité de la formation face aux changement organisationnel » élaboré par MR Hadji.H P.14

conditions de rémunération, d'organisation du travail, de possibilité de progression individuelle.

- C'est aussi la grande époque des négociations, des accords avec les partenaires sociaux, et il y a lieu de souligner que c'est aussi elle de la reconnaissance d'un niveau droit aux salariés comme l'un des moyens de l'égalité des chances.

Par la promotion sociale et c'est ainsi qu'un métier est né, celui du formateur des adultes

**La troisième époque :** étant celle de l'intégration de la variable ressources humaine comme variable stratégique pour tout épanouissement des entreprises, suite aux avancements qui se sont produits en cette période à savoir :

- Le choc pétrolier
- L'émergence de nouveaux auteurs économique tels que l'OPEP

Les environnements ont bien évidemment des effets sur les besoins des entreprises en ce qui concerne la formation utilisée comme moyen efficace pour s'adapter à ces turbulences.

### 2.1.3 Les enjeux organisationnels de la formation<sup>7</sup>

L'effet de la formation sur l'entreprise s'étend très fréquemment à son système social, la formation continue ne concerne pas que les individus en développement de nouvelles connaissances et habitudes et relation humaines, elle peut modifier en profondeur les comportements collectifs et atteindre ainsi l'équilibre de système social.

#### ✓ **Les salariés :**

Tous simplement, une formation peut être considérée comme un moyen d'évoluer dans l'organisation : stratégie de carrière, notamment dans les organisations où la promotion est liée au passage d'examen, recherche de mobilités de toute sorte (se rapprocher d'une région, changer de métier, échapper à une hiérarchie pesante).

Elle peut tout autant être vue comme un moyen d'acquérir le bagage suffisant pour quitter une entreprise avec une meilleure employabilité ou une plus grande valeur marchande

Ainsi, il ne faut guère s'étonner que les salariés ne soient pas aussi spontanément désireux de partir en formation qu'on pourrait le penser, il ne faut pas d'avantage s'étonner

---

<sup>7</sup> Chloé Guillot-soulez, 2014/2015, « la gestion des ressources humaines » édition lextenso, page 86

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

---

que leur motivation à suivre des actions de formation ne soient pas nécessairement liée à la stratégie ou aux besoins de l'entreprise

### ✓ **Les responsables opérationnels :**

Pour eux : la formation constitue objectivement, quelle que soit leur conviction quant à son utilité et les avantages qu'ils peuvent tirer à terme de collaborateurs mieux formés, un facteur de désorganisation, il leur faut selon les cas compenser les absences, organiser la polyvalence, aménager le tutorat, dégager des ressources sur leur budget, c'est pour eux que le détour de production qu'elle représente s'avère le plus gênant, d'où des comportements visant par fois à restreindre, voir à empêcher la formation de membres de

Leur équipe, a en diminué la durée, privilégier les modalités de formation pouvant se dérouler à même les lieux de production.

Elle peut également constituer pour eux, à plus long terme, une menace : un salarié formé et compétent est certes d'avantage productif, mais il a aussi d'avantage de moyens pour aller exercer ailleurs ses talents, de même un salarié mieux formé est potentiellement en mesure de contester l'autorité, la légitimité ( ou même la position ) de son supérieur hiérarchique grâce à un savoir nouvellement acquis pouvant contredire ou dépasser celui du responsable.

Enfin, dans le cadre de la gestion d'une unité, la formation peut être valablement appropriée par le responsable dans le cadre de son mode de management, elle peut tour à tour ou simultanément se faire instrument de sanction, de récompenses, de motivation de mise à l'écart ou de ménagement, toute finalité n'ayant guère avec l'acquisition des compétences.

### ✓ **Les dirigeants**

Ils ne sont que rarement des technique de la formation et se sont néanmoins ceux qui sont en position de lui donner de sens à l'échelle de l'organisation toute entière, cela étant, même quand ils sont persuadés de la contribution potentielle de la formation à leurs stratégie, les impulsions qu'ils lui donnent risquent d'être marquées par cette méconnaissance morale.

Il n'existe durablement dans l'organisation que dans la mesure où il va être capable d'arbitrer entre les différents auteurs de l'entreprise et de s'appuyer sur ceux dont les représentations et les stratégies sont à même de servir ses propres enjeux stratégiques.

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

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

---

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des RH propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réalistes, praticables et vérifiables.

Principaux objectifs de la formation :

- \_ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- \_ Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- \_ Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation
- \_ Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- \_ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- \_ Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
- \_ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits .
- \_ Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
- \_ Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- \_ Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.
- \_ Améliorer les expansions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel.
- \_ Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
- \_ S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant
- \_ Développer les capacités de jugement des formés
- \_ Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes
- \_ Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail

- \_ Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- \_ Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.
- \_ Sauver du temps au supérieur immédiat aux collègues de travail.
- \_ Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- \_ Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion

### **2.1.5. La politique de formation**

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique, afin de remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

#### **2.1.5.1. Définition de la politique de la formation<sup>8</sup> :**

La politique de formation donne le sens c'est-à-dire le but que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entreprise de la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation et respecté notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation.

La politique de formation fait le lien entre la stratégie de l'entreprise ; l'impact de cette stratégie sur les activités (leur nature, leur organisation, les moyens dont elles bénéficient). L'impact des évolutions des activités sur les emplois (contenu des emplois, nombre d'emplois) et l'impact des évolutions des emplois sur les compétences nécessaires (compétences requise par l'évolution des emplois, compétences possédées par les salariés).

En clair, c'est la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. C'est donc à juste titre que JACQUES SOYER indique que la politique de formation doit être écrite et diffusée.

#### **2.1.5.2. Les objectifs de la politique de formation :**

Selon SOYER JACQUE et FAISANDIER SYLVIE, les objectifs de la politique de formation sont les suivant<sup>9</sup> :

---

<sup>8</sup> Jacques soyer, ibid, page 138. 139

<sup>9</sup>Faisandier et Soyer 2007 p.135

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

---

- Assurer la compétence et la qualification des personnels : cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'acquisition des connaissances professionnelles et l'adéquation aux nouvelles techniques .....

- Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances : cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou d'accompagner des évolutions professionnelles.

- Mettre en place ou renforcer une démarche qualité : c'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayée par les différents services, mais aussi par chaque personne.

- Améliorer l'efficacité des services : cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des services ou département aux missions qui leur sont accordées par une réflexion sur l'organisation

- Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation : cet objectif vise à accroître la prise de responsabilité individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration

- Connaitre l'organisation et développer une politique de communication : il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, et de favoriser différentes formes d'échange et de la communication entre les services

- Développer une dimension particulière : cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise.

- Assurer le développement personnel et culturel : cet objectif favorise le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

### **2.1.6. Les types de la formation<sup>10</sup> :**

Après plusieurs recherches, on a constaté qu'il existe plusieurs types de formations, et dans cette partie on va les présenter et les définir.

On peut retenir divers types de formation :

#### **a. La formation d'adaptation (initiale, recyclage) :**

Les formations de ce type visent la meilleure adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés. L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels : réalisation d'un chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de sa productivité.

---

<sup>10</sup> <https://www.mes-allocs.fr> reconversion-professionnel consulté le 25/05/2023 à 20h25

## **Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel**

---

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes. La formation correspond alors à un développement des savoirs ou des savoir-faire.

Il peut s'agir également, pour le personnel qui est en relation avec d'autre (collègues, collaborateurs, client...). De faire évoluer ses comportements : la formation correspond alors à une évolution vers les savoir-être plus efficaces.

Ce type de formation est pratiqué soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour réaliser une mise à jour des pratiques ou un perfectionnement. Le personnel garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.

### **b. Formation liée à l'emploi :**

Dans ce type, il existe des modifications du travail. Il y a changement du métier, soit à cause d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est longue et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

### **c. Formation outil intellectuelle de base (culture générale).**

C'est une formation professionnelle générale (langues, mathématique, raisonnement logique de situation, prise de décision...), qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elles sont souvent indispensables avant d'engager les salariés d'une formation professionnelle d'apprentissage. Nous pourrions considérer comme liée à l'emploi également, mais comme elles nécessitent des durées très longues et un également dans le temps, il est souhaitable de les faire fonctionner selon d'autres modes de gestion. Il est en effet difficile d'imaginer que l'entreprise puisse s'engager fermée sur un cursus qui comprendrait quatre années pour la remontée du niveau de base et une année de formation professionnelle, le poste envisagé cinq ans plus tôt sera-t-il toujours existant et disponible ?

Ces formations fonctionnent donc sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont centralisés au niveau de leur mode de gestion. Elles s'apparentent à celle de la culture d'entreprise

### **d. Formation culture d'entreprise.**

Dans ce type de formation, la direction de l'entreprise définit d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de l'entreprise. Par exemple, il peut s'agir de donner à chaque salarié d'une certaine catégorie des connaissances sur les méthodologies et les technologies utilisées dans la société, ou bien de développer certains comportements conformes à la culture interne, fréquemment les actions visent à propager une culture managériale commune.

Les actions de formation sont proposées aux différentes populations cibles par l'intermédiaire d'un catalogue. Les inscriptions se font sur la base du volontariat. Le pouvoir d'invention du manager dans ce type de formation est faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture d'entreprise décidée par la direction, c'est le stagiaire qui dispose pour l'essentiel du pouvoir d'inscription et les budgets sont centralisés.

### **e. Formation liée à un projet de l'entreprise.**

Pour ce type, des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de projet de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet de qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration ou de l'utilisation de certaines ressources.

Le but considéré est de produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet.

### Section 02 : l'élaboration d'un plan de formation

Le but d'un plan de formation est d'élaborer un cadre de référence pour la formation continue des travailleurs. Cette nouvelle gestion de la formation va permettre d'identifier, de valoriser et de développer les compétences des individus et de l'ensemble de l'équipe, en tenant compte du projet institutionnel, des besoins en formation et des demandes de chacun.

#### 2.1 Les besoins en formation :

Le recueil des besoins en formation est une pratique qui consiste à déterminer les domaines dans lesquels les salariés manquent de compétences pour accomplir efficacement leur travail.

##### 2.1.1 Définition de besoins en formation :

D'après Jacques Soyer le « besoin de formation » n'est qu'une expression pour « faire court » utilisée par les organisations, cette dernière doit être remplacée par « objectif à atteindre avec l'aide de la formation ou par problème à résoudre avec l'appui de la formation »<sup>11</sup>

Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés en introduisant un accord entre eux sur les manques à combler par les moyens de formation

Selon ISO 9000<sup>12</sup> :

- ✓ Le besoin de formation est l'écart entre les compétences nécessaires pour exercer un métier et les compétences réelles de l'individu à un moment donné.
- ✓ C'est la formation nécessaire pour résoudre le problème posé ou le problème latent, qui justement reste à poser pour répondre aux aspirations conscientes et inconscientes.

La notion de besoin en formation est conditionnée par deux facteurs prédominants :

- La compétence professionnelle liée à l'exercice d'un métier, d'une activité.
- Les instruments de mesures de la compétence professionnelle

##### 2.1.2 Les types de besoin en formation<sup>13</sup> :

On peut distinguer trois types de besoins selon Jacques SOYER

---

<sup>11</sup> Soyer .j op.cit p.32

<sup>12</sup> <https://www.iso.org.fr> consulté le 22/06/2023 à 13h

<sup>13</sup> Jaque. Soyer .op cit p. 55

### ➤ Les besoins personnels

Lorsqu'un salarié désire atteindre un objectif dans sa vie à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoin personnel de formation.

### ➤ Les besoins individuels

Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoins nées des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation.

### ➤ Les besoins collectifs :

Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes de travail réels : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée. Des besoins individuels peuvent donner naissance à une action collective. Un besoin collectif peut se traduire par des actions individuelles<sup>14</sup>

### 2.1.3 Recensement du besoin en formation<sup>15</sup>

A chaque fixation d'objectif correspond une occasion de découverte d'un besoin de formation. Il faut donc que le système de recensement en place soit suffisamment souple pour accepter une formulation à n'importe quel moment de l'année.

La période des entretiens d'activités est peut-être plus propice au recueil des besoins, mais il doit pouvoir se faire dès que l'intéressé constate avec son manager que la formation va l'aider à atteindre un objectif.

Lorsque le recensement se réalise au moment des entretiens d'activité. Il peut être proposé un guide de réflexion.

Si aucun moyen de formation répondant au besoin n'est programmé au plan de formation et s'il y a urgence le responsable formation proposera une formation individuelle externe.

Pour le recensement des besoins collectifs nous retrouvons les mêmes caractéristiques que pour les besoins individuels : nécessité d'un système de recueil souple, pouvait être utilisé à tout moment dès qu'un groupe de travail énonce des objectifs assortis d'une action de formation. L'outil de remontée d'information vers le responsable formation

---

<sup>14</sup> Jaques SOYER, « comment recenser les besoins en formation » p.3

<sup>15</sup> Jaques Soyer op cit p.04

doit également être disponible en permanence. Toutefois pour certains types de formations, le recensement va se réaliser d'une façon plus systémique. Les types de formation et les modalités du recensement.<sup>16</sup>

### 2.2 Le plan de formation

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux des diverses unités, c'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.

Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les managers, le responsable formation, les futurs formés et les représentants du personnel.

#### 2.2.1 Définitions du plan de formation :

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en terme d'action de formation. Au delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans). ce limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise<sup>17</sup>

Donc, le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner aux personnels de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant les objectifs généraux de l'entreprise tel que l'amélioration de la compétitivité par la qualité, ou bien assurer un changement technologique important. Précisant également les catégories, l'effectif, les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier, le budget et les affectations budgétaires, les modalités d'évaluation<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Jaques SOYER, « comment recenser les besoins en formation » p.6

<sup>17</sup> Jean -Marie Peretti, op.cit, p419

<sup>18</sup> Jean-Marie Cîteaux .gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques .3ème édition, Dalloz, armord colin, 1994, 2002, paris, p 108.

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

Le plan de formation s'inscrit dans une culture de l'entreprise managerielle et son élaboration et assurée par le responsable de formation ou le directeur des ressources humaines<sup>19</sup>

Les objectifs généraux autour desquels s'articulera le plan de formation étant définis, les priorités à satisfaire arrêtées, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement. Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible concernée par la formation. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation

On peut dire que le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial vivant à établir la meilleur synthèse possible de ce que doit être faire pour atteindre les objectifs organisationnels en terme de compétence.

### 2.2.2. Les objectifs d'un plan de formation<sup>20</sup> :

CADIN.L met en perspective les finalités à court, moyen et long terme qui peuvent animer un politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir le tableau suivant)

**Tableau n° 04 : les finalités possibles d'un plan de formation**

Finalités	Objectifs	Situations	Exemple
Court terme (1 an) : consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte à la négociation. apprentissage d'un nouveau langage de programmation
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances	Prise en compte d'événement de lacunes ou recherche de progrès dans la	Formation à la sécurité dans un atelier Formation de toute la

<sup>19</sup>14 JACQUES SOYER : fonction formation .2eme édition, d'organisation, 1998,1999, Paris, p 162.

<sup>20</sup> Cadin L GUERINF, PIGEYRE. Op cit. p297

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

		tenue de poste	DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formation d'insertion	Accueillir des nouveaux entrants	Séminaire d'intégration
Moyen terme (3ans) : accompagner et faciliter les changements	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation	Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents)	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes
	Développer les potentiels.	Constitution d'un vivier d'individus à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir	Université d'entreprise. Séminaires réservés aux « hauts potentiels » Formation diplomates externe
	Optimiser les flux promotionnes	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	Nouvelles filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables
	Former aux métiers	Accès des individus à des métiers actuel ou future	Formation au métier d'acheteur de formation, de chef de projet.
	Faciliter des projets individuels	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise	Bilan de compétences Formation à la création d'entreprise Essaimage
Long terme (3 à 10 ans): préparer l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessité anticipâtes promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif, à l'interculturel. Universités d'entreprise
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître	Bilan de compétences Cellules de reconversion

Source : CADINL, GUERINF, PIGEYRE. Op cit. p297

### 2.2.3. Contenu d'un plan de formation<sup>21</sup> :

Le plan de formation permettra de préciser de manière synthétique les 04 (quatre) éléments suivants :

\_ Descriptif des actions de formation : le plan de formation est considéré comme une réponse aux questions suivantes : Qui forme-t-on (les employés qui ont besoin de se former) ? Par qui ? (les employés doivent être formés par des formateurs internes ou externes à l'entreprise)

\_ Hiérarchisation des priorités de formation : la formation s'effectue par ordre (Quel est le niveau de priorité de telle ou de telle action ?)

\_ Prévision d'étalement de ces actions dans le temps (Quand ? Combien de temps ?)

\_ Budgétisation prévisionnelle des actions à mener (Quel coût ? Quel financement ?)

Le plan de formation comportera des informations quantitatives qui permettront d'assurer le suivi de son exécution, les besoins de formation sont traduits en ligne du plan, chaque ligne du plan représentant une action de formation, et précisera les informations selon les quatre (4) éléments précédemment cités, celles-ci est prise en charge par un responsable désigné, qui peut être le responsable hiérarchique des personnels concernés :

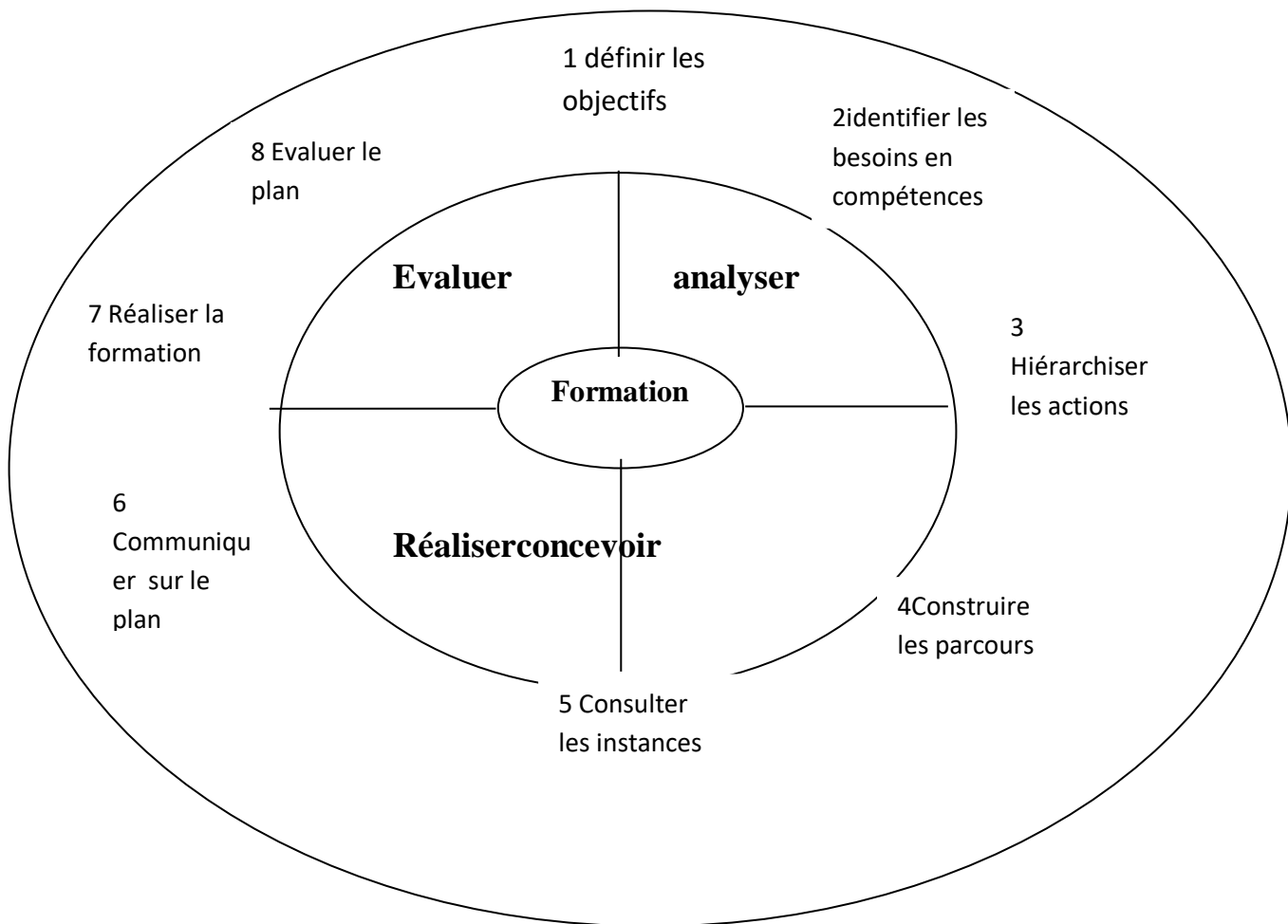
- La nature de chaque opération
- La problématique (le besoin)
- L'objectif ciblé par l'action de formation
- Les postes de travail concernés et l'effectif
- La nature et le type de formation préconisés
- Les différents intervenants
- La durée de chaque opération de formation

---

<sup>21</sup> <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/plan-de-formation.htm#:~:text=Contenu%20et%20exemple%20d'un,en%20cours%20et%20%C3%A0%20venir.>

### 2.2.5. Les étapes d'élaboration d'un plan de formation<sup>22</sup> :

Figure n°02 : le cycle du plan de formation



Source : THIERRY ARBOUIN «ingénierie de formation pour l'entreprise », 2eme édition, Dunod, aout 2006 Paris p.152

#### Etape 01 : Définition des objectifs

Cette étape correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ses aspects politiques et stratégiques, ou il s'agit de prendre en compte :

- **Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation.** il correspond à des choix volontaristes de la direction pour l'entreprise dans son ensemble ou pour son unité particulière (département, service, antenne ou agence). Ces projet s'inscrivent dans un projet

---

<sup>22</sup> : THIERRY ARBOUIN «ingénierie de formation pour l'entreprise », 2eme édition, Dunod, aout 2006 Paris p.152

## **Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel**

---

globale ou sectoriel de l'entreprise (projet d'information, de modification, du processus industriel .....)

- **L'évolution des métiers et des professions** : il s'agit surtout d'accompagner, voir d'anticiper, les évolutions techniques et sociales de métiers en lien avec le développement des savoirs techniques et scientifiques. C'est aussi l'accompagnement vers de nouveaux métiers et de nouveau savoir-faire.

- **Les problèmes ou dysfonctionnement** répétés (pannes, manque de qualité, retard, Et manque de lisibilité dans la gestion) et repérés qui nuisent à la bonne marche de l'organisation. Il s'agit de circonscrire ces problèmes et de voir dans quelle la formation peut accompagner le règlement de ceux-ci

- **Les changements culturels.** Cet aspect s'inscrit dans une logique à valeurs, des mots de fonctionnement, de système de communication, voire des styles de vie qui se sont construits dans la durée et dans l'histoire de l'organisation de ses personnels. Les évolutions sociétales, législatives ou de l'environnement peuvent amener des modifications culturelles, comme par exemple le développement des chartes éthiques ou du développement durable.

Ces différents points d'analyse sont les supports à l'élaboration de la politique de formation ou se dégageront les objectifs généraux.

### **Etape 02 : identification des besoins :**

Correspond à la démarche ascendante ou sont donc analysés les attentes, les besoins et démarches des services, des personnels et des individus à partir :

- Des informations du service formation
- Du recensement du service formation
- Du recensement des demandes individuelles
- Du recensement des demandes collectives et/ou projet de service

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

**-Dégager la place de la formation pour la résolution des besoins :**

## **Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel**

---

Il s'agit d'identifier les situations problèmes, d'analyse en quoi et sur quoi la formation peut agir, et de transcrire les moyens d'action en objectifs de formation. Ces objectifs de formation doivent pouvoir dégager les objectifs attendus en terme opératoire et donc évaluable.

**-Inscrire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et des services.**

A partir des référentiel emploi-compétences (emploi-type), des évolutions de ceux-ci (emploi-cible), il s'agit de réaliser les bilans des acquis et des compétences et /ou savoir requis correspondant aux emplois types et aux emplois cibles. C'est cette analyse des écarts qui amènera sa traduction en objectifs de formation et en actions nécessaires

**-Inscrire les formations dans les orientations,** et respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et de manière générale le lien avec la politique de formation.

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

### **Etape 03 et 04 : analyse des données et la mise en forme du plan :**

Les étapes 03 et 04 **d'arbitrage et de hiérarchisation**, se situe dans la phase de conception avec la nécessité de recharger ou d'élaborer si nécessaire des référentiels, mais aussi de construire des scénarios différents ou hiérarchisés afin de dégager les faisabilités techniques et financières et de déterminer des priorités. Ces étapes sont réalisées de manière itérative ou il s'agit de :

\_ Localiser et décrire les actions de formations à partir de la reprise des cahiers des Charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques, financières et pédagogiques.

\_ Hiérarchiser les actions de formation en fonction des priorités et du niveau de faisabilité. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classés chronologiquement .

A ce moment, les actions proposées sont mises en regard avec la cohérence de l'organisation (politique générale, politique de formation, objectifs spécifiques.....)

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

---

\_ Budgétiser les actions et le plan, à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire les informations qualitatives et quantitative (nombre de personnes, types de formation, nombre de jours, nombre de sessions) nécessaires

Ces informations sont croisées avec celle sur les formations et les organismes de formation afin de réaliser le budget provisionnel ou les scénarios qui permettrons de décider.

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

### **Etapes 5 : présentation aux instances ou direction**

Tout au long des étapes précédentes, l'élaboration du plan de formation doit donner lieu à consultation auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise.

La comité d'entreprise doit, en effet, être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation, a minima à deux reprise dans l'année :

\_ Pour délibérer sur l'exécution de la formation du personnel de l'année (avant le 15 novembre avec fourniture des informations avant le 25 novembre

\_ Pour délibérer le projet de plan pour l'année avenir (avant le 31 décembre)

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

Le procès-verbal doit mentionner :

- ✓ La date, le lieu, le participant et leur qualité
- ✓ Le texte de direction introduisant le débat
- ✓ Les aspects techniques de plan, présenté par le responsable RH ou le responsable formation
- ✓ Les remarques des représentants du personnel
- ✓ Les avis des différentes organisations syndicales, ou le résultat du vote
- ✓ La signature du secrétaire de la CE et du président

Cette étape clôt la phase d'élaborations du plan et correspond à la validation de celui-ci

## **Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel**

---

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

### **Etapes 06 et 07 : communication sur le plan et action régulation**

Les étapes 06 et 07 sont celles de la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et de communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale.

### **Etape 08 : Evaluation du plan**

L'étape 08 est donc celle d'évaluation avec ses différentes dimensions. Cette dernière bien qu'apparaissant en dernier, doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation. De même, l'évaluation est présente tout au long du processus du plan de formation.

## **Section 3 : l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation aux changements organisationnels :**

Dans cette section nous allons traiter des travaux précédents qui parlent de notre thématique et analyser leurs résultats d'une part. D'autre part l'adaptation aux changements organisationnels ne dépend pas seulement de la formation mais plutôt de plusieurs autres vecteurs.

### **2.3.1 : les travaux portant sur le thème de formation et le changement organisationnel :**

Dans la première partie de cette section nous allons parler des résultats des travaux précédents :

D'abord, dans un mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en management option : management de ressources humaines ; dans l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification. Mr HADJI HOUCINE a élaboré un thème qui s'intitule « l'efficacité de la formation face aux changements » avec une étude de cas au sein d'ALCOVEL.

Sa problématique porte sur : Quelle est l'efficacité de la formation face aux changements ? Dans le 1<sup>er</sup> chapitre, il a parlé de cadre de la gestion du changement ( les enjeux , les types, la mise en œuvre de la gestion du changement , les outils, la psychologie du changement , et les éléments déclencheurs ) dans le 2<sup>em</sup> chapitre, il a parlé sur la

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

---

formation ( historique , les types , les besoins en formation et ses types, les enjeux organisationnel ; le plan de formation ) en suite, Le 3em chapitre c'est le cas pratique : il a présenté l'entreprise de ALCAVOLE , la formation , le plan de formation et le budget puis l'analyse de questionnaire .

Il a conclue que :

La formation est l'un des principaux outils de la gestion qui permet à ALCOVEL de s'adapter au changement de l'environnement et de répondre à tout moment, aux attentes de ces clients

C'est pourquoi, la mise en place d'une véritable politique de formation peut lui permettre de cerner à la fois, les problèmes de développement et d'adaptation de ses compétences aux nouvelles dimensions de l'environnement .

Si la formation permet de développer les compétences des travailleurs, la politique de la formation reste le moyen qui permet d'adapter la formation elle-même aux exigences de l'entreprise.

En effet, il ne suffit pas de former, car la formation n'est que l'application d'un processus, le plus important serait donc la mise en place d'une politique de formation plus efficace et rationnelle, qui faciliterait l'adaptation et l'application, voir le suivi et l'évaluation de tout démarche de formation.

C'est pourquoi, l'élaboration d'une politique de formation nécessite la réunion d'un certain nombre de conditions, qui en feraient le moteur de la gestion des RH.

L'existence d'une politique de formation, nécessite l'existence d'un état d'esprit, qui ne peut être obtenu qu'à travers l'élaboration et le développement d'une politique humaine.

La politique de formation demeure pour ALCOVEL source de développement et d'enrichissement de la gestion des ressources humaine.

Par ailleurs, M<sup>elle</sup> HADJI LAMIA et HAMOUDI RADIA dans un mémoire de fin d'étude établi dans l'université à BEJAIA, en vue de l'obtention du diplôme de master 2 en science de gestion, option ; management des ressources humaine, dans le thème : l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation au changement cas SONATRACH ; Sou la Problématique : Quel est l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation au changement organisationnel ? dans le 1er chapitre elle s'appuient sur des généralité de la formation et le changement organisationnel ou elles consacrent une section pour chaque variable ( les

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

---

définition , les types , enjeux et objectifs ) Chapitre 2 : il est divisé aussi en section ; dans la 1<sup>er</sup> section ils parlèrent de les étapes d'élaboration un plan de formation et les besoin en formation . dans la 2em section il intéressent aux processus de changement ( la conduite et la résistance aux changement et aussi sur l'adaptation aux changement et enfin, le 3em chapitre : dans la 1<sup>er</sup> section : la présentation du l'organisme d'accueil SONATRACH . Et la 2em : il est consacré au déroulement de la formation et le processus d'adaptation au changement dans SONATRACH ; puis la dernière section est d'interprété les résultats du questionnaire.

Selon les résultats obtenu a SONATRACH ; ils constatent une affirmation des salaries que la pratique de formation existe ; alors, la majorité des employés ont bénéficier de la formation et ils ont le droit de suivre une formation. Pour assurer la réalisation des taches et le bon déroulement du travail, l'organisation garante des formations de court duré. il existe deux catégorie de formation : d'une part, extérieure ; SONATRACH à investi dans des centre propres à elle afin d'assurer des formations seulement a ces employés d'autre part, intérieure ; l'organisation exige des vidéos conférences. La majorité des salaries affaurement avoir participer aux changement , l'avenage de la bonne communication , SONATRACH a réussi de clarifier les objectifs de changement , et grâce à la politique de formation assurer par l'organisation ils constatent que la majorité de ceux qui ont effectuer une formation affirme avoir suivi un plan de formation .En outre, le taux d'efficacité des TIC durent le changement à SONATRACH est moyen ; cela est du à la non disponibilité des moyens, et qualification nécessaire .Par ailleurs la formation est un outil de conduite du changement , car la formation permet aux personnel d'apprendre de nouvelle compétence pour s'adapter aux différents situation

face à un changement semblable, la majorité des salariés disent avoir les précaution nécessaire pour un changement semblable et pouvoir s'adapter rapidement ,pour une minorité qui déclare ne pas avoir les précaution nécessaire pour la situation cela se justifier par l'ampleur de la pandémie et son effet sur l'humanité. Enfin la majorité affirmer que la formation à un impact positif sur leur capacité à adapter aux changements, celadû à la place occupé par la pratique formation au sein de cette dernier ; puisque formé c'est d'encourager, préparer afin de s'adapter aux nouvelles situations.

Puis, Dans un mémoire de fin d'étude établi dans l'université ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA , en vue de l'obtention du diplôme de master 2 en science de gestion , option ; management, réaliser en 2020 Dans le thème de : « la formation pour accompagner le

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

---

changement dans les organisation cas de BMT « élaboré par Melle AKLI SABRINA et Melle TIGHZERT ASSIA .Sous la problématique : Comment accompagner le changement au sein de l'entreprise BMT ?

Le 1<sup>er</sup> chapitre : il est concentré sur les concepts théorique du changement organisationnel, la résistance au changement et le rôle de la formation dans le pilotage d'un projet de changement et le 2em chapitre : il a aborder la formation, ses types , la politique de la formation et l'élaboration d'un plan de formation .Le 3em chapitre : il est réservé à une enquête de terrain au sein de l'entreprise BTM BEJAIA

D'après leurs résultat elles constatent que : Le changement organisationnel constitue un processus qui nécessite la mobilisation de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise, spécifiquement les acteurs qui la composer.Les résultats obtenu ils permettent de constater que la réussite d'une entreprise l'ors de la conduite d'un projet de changement passe nécessairement l'importance accordée à l'investissement dans ses ressources humains, de ce fait cette dernier doit assurer des formations de qualité qui permette de développer les compétences .

L'entreprise BMT accord une grande importance quant à la pratique des formations et considère que cette dernier est facteur essentielle de valorisation de ses RH. La plupart des salarier sont formé en interne, cela se justifie par les moyens interne que l'entreprise BMT a mis en place et pour ceux qui sont formé en externe, c'est pour que les salaries bénéficie des compétences non détenue en interne et donc afin d'acquérir de nouvelle compétences

La majorité des salaries sont satisfait par leurs formation car elle répondre à leurs atteinte et leurs objectifs

D'après leurs enquêtes, les changements dans BMT sont liée à la création de nouveau services et l'adaptation aux nouvelles normes de travaux

L'entreprise BMT a subi des changements progressifs tel que le changement de l'utilisation du logiciel « CTMS » ou de logiciel « TOS » elle implique ce type de changement pour l'amélioration de la situation professionnel.

La principale source de la motivation de la résistance est la peur de l'inconnu

Cette entreprise donne une importance particulière à la formation comme un moyen primordial pour réduire la résistance et donc pour une parfaite gestion du changement.

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

---

Les salariés accordent une grande importance à la formation, ils la considèrent un outils indispensable lors de la mise en place d'un projet de changement.

### 2.3.2 :synthèse des éléments clés d'adaptation au changement<sup>23</sup> :

La formation joue un rôle important dans le développement des compétences et des connaissances nécessaires pour s'adapter aux changements organisationnels.

Cependant, il est essentiel de reconnaître qu'elle n'est pas le seul moyen d'adaptation. Les changements organisationnels impliquent souvent des ajustements au niveau des processus, des structures, de la culture et de la gestion. Ces ajustements nécessitent également une communication efficace, une gestion du changement appropriée, une collaboration et une capacité d'innovation au sein de l'organisation.

Il est donc important de considérer une approche holistique en matière d'adaptation aux changements organisationnels, en intégrant différents outils et stratégies, dont la formation ne représente qu'une partie.

Les éléments clés d'adaptation aux changements organisationnels ;

✓ Le leadership efficace : est un élément crucial pour le changement organisationnel réussi. Les leaders doivent être en mesure de communiquer clairement les objectifs du changement et de mobiliser les employés autour de ceux-ci ; ils doivent également être en mesure de gérer les résistances et éventuelles perturbations qui peuvent survenir pendant la période de transition.

Ils doivent également incarner le changement en agissant eux-mêmes conformément aux nouvelles attentes et objectifs. Cela peut inclure des changements dans la prise de décisions, la communication, la gestion des conflits et la collaboration.

✓ La communication : la communication et le changement sont étroitement liés, en effet pour réussir une transformation organisationnelle, il est essentiel de communiquer de manière claire et efficace avec toutes les parties prenantes.

La communication peut être utilisée comme un outil de gestion du changement en aidant à créer une vision partagée pour l'avenir de l'organisation, en communiquant les objectifs du changement, en expliquant les avantages pour l'organisation et en fournissant des informations sur le processus de changement

---

<sup>23</sup> <https://www.cairn.info/conduite-du-changement-concepts-cles--9782100769414-page-1.htm>

## Chapitre II : la formation au cœur du changement organisationnel

---

La communication peut également aider à réduire les résistances au changement en fournissant une plate forme pour les employés pour exprimer leur préoccupations et leur inquiétudes.

De plus, une communication efficace peut aider à maintenir l'engagement des employés et peut également contribuer à renforcer la culture de l'organisation

✓ **Formation et développement** : des programme de formation et de développement doivent être mis en place pour former les employés aux nouvelles compétences, technologie et processus qui seront nécessaire à la réussite de changement

✓ **Flexibilité et adaptabilité** : les employés doivent être flexibles et adaptables pour s'adapter aux nouveau processus et aux changements de leurs travaux.

✓ **Participation et engagement des employés** : les employés doivent être impliquer dans le processus de changement afin d'accroître leur niveau d'engagement et de motivation pour soutenir le processus.

✓ **Compréhension et acceptation** : pour une adaptation réussie, les employés doivent comprendre la nécessité du changement et être prêts à l'accepter.

✓ **.gestion du stress** : les employés peuvent éprouver du stress et de l'anxiété pendant le changement .par conséquent, une gestion efficace du stress est essentielle pour aider les employer à gérer ces émotions et à maintenir leur productivité.

### Conclusion

L'adaptation aux changements organisationnels, nécessite une approche holistique qui intègre différents éléments. Les travaux précédents ont souligné l'importance de la formation pour développer les compétences et les connaissances nécessaires à l'adaptation.

Cependant, il est essentiel de reconnaître que la formation n'est pas le seul composant de l'adaptation. Les ajustements au niveau des processus, des structures, de la culture et de la gestion sont tout aussi importants.

La communication efficace est un élément clé pour permettre aux employés de comprendre les changements, de partager leurs idées et de s'aligner sur les objectifs organisationnels. Une gestion du changement appropriée est également cruciale pour minimiser la résistance au changement et faciliter l'adoption des nouvelles pratiques.

En intégrant ces éléments, une organisation peut améliorer ses capacités d'adaptation aux changements, il est important de considérer que chaque organisation a ses propres spécificités et que les solutions peuvent varier. Il est donc essentiel d'évaluer les besoins spécifiques de chaque organisation et d'adapter les stratégies en conséquence.

## ***Chapitre III :***

*La formation et l'adaptation aux  
changements cas de NAFTAL*

**Introduction :**

Pour mieux illustrer la partie théorique et sur tout pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL.

Ce troisième chapitre sera consacré, à la présentation de L'organisme d'accueil NAFTAL dans la première section, la seconde section sera consacrée au déroulement de la pratique formation et le processus d'adaptation au changement organisationnel au sein de cette entreprise. Et la dernière section sera consacrée pour la présentation des résultats.

## **Section 1 : présentation de l'étude de cas :**

Dans le premier point de cette section permet de donner un aperçu sur l'organisme d'accueil NAFTAL, son historique, sa création, ses missions et ces objectifs.

Dans le deuxième point nous allons donner une présentation sur le district commerciale de TIZI-OUZOU.

### **1. historique de NAFTAL :**

#### **1.1 Création de l'entreprise NAFTAL :**

Créé par le décret n°80-101 du 06 avril 1980 , l'entreprise ERPD-NAFTAL, a été constituée par le transfert des structures , moyen et biens, activités et personnel détenu, gérés et administrée par SONATRACH dans le cadre de ses activités ERDP-NAFTAL est entrée en activité le 1<sup>er</sup> janvier 1982 ; elle a été restructuré et modifiée par le décret n° 87-489 du 25 aout 1982 en deux entreprise :

\_ 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
- AL : AL Djazair (Algérie)

C'est-à-dire : pétrole Algérie

#### **1.2. Objectif social :**

Entreprise National de Commercialisation et de Distribution des produits pétroliers, y compris les produits CLPB et GPL ; et ceci à partir de 17 aout 1987.

#### **1.3. Organisation de l'entreprise :**

Il faut rappeler que la mission de NAFTAL consiste à cheminer son offre composée de produits et services diversifiées telles que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (ARZEW, SKIKDA ....) ou des ports pour certains produits en provenance de raffineries algérienne en utilisant le cabotage ou encore d'installation de raffinage et de manufactures ( pneumatique ) 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 de géré par une Direction Générale implantée à Alger et d'Unité administratives décentralisée appelées Districts intervenant chacune dans deux à trois Wilaya 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).

L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

- Assemblé Générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire à 100% des actions de NAFTAL.
- Conseil d'Administration comprenant un Président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et d'un représentant Syndical.
- PDG et son staff composé de conseillers principaux et de conseillers.
- Branches (Commercialisation, Carburants, GP, Activités Internationales).
- Direction Exécutives (Finance et Comptabilité, Ressources Humaines, Stratégie, Planification, Economie SPE).
- Direction centrales (audit, procédures et contrôle de gestion, HSEQ)
- Direction (administration générale, affaires sociales et culturelles).

Les branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux :

- 1- Niveau central : Direction d'activités et de produits, Département et Services.
- 2- Niveau décentralisé : districts (Unités administratives), Centre et Antennes administratives au niveau de chaque wilaya.

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 13kg et 3kg et le propane en bouteilles de 35 kg, NAFTAL possède des Centres d'Enfutage (carrousel de conditionnement) l'organisation de NAFTAL est établie pour remplir trois (3) fonctions essentielles :

- ✓ Approvisionnement
- ✓ Stockage des produits
- ✓ Ventes des produits et prestations de service

NAFTAL est dotée pour cela des moyens considérables :

- Un effectif de plus de 29900 personnes dont 3000 environ exercent à titre de temporaires. A signaler que presque 8% de l'effectif est de niveau de cadre. le taux des cadres supérieurs par rapport à l'effectif total est actuellement de 1,03%.
- Une flotte importante composée de plus de 3500 camions .Le transport des produits pétroliers est l'une des taches essentielles de NAFTAL .Il exige souvent un certain savoir-faire pour se réaliser de manière efficace .A souligner que NAFTAL a commercialisé en 2004, 10 millions de tonnes de carburants et elle en transporté 24 millions de tonnes. Cela montre clairement que la fonction logistique est essentielle dans les activités de l'entreprise. L'approvisionnement en carburant s'effectue en partie par voie ferroviaire .Il existe une entreprise mixte de transport de produit pétroliers.
- STPE dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à STPF.
- Des hangars de stockage des lubrifiants et produits spéciaux.
- Des bacs de stockage des bitumes
- Des entrepôts des dépôts de stockage des carburants.

Il faut noter que NAFTAL est propriétaire de plus de 660 stations-services dont 335 sont gérées par des tiers à titre de location (gestion libre). Elle accomplit des taches de grossiste de produits pétroliers autrement dit elle fournit des produits pétroliers à plus de 1250 stations-services privées et à 335 en gestion libre. Elle joue le rôle de détaillant en commercialisant directement aux clients (gestion direct) à partir de ses propres stations –services au nombre de 329 à la date janvier 2006.

#### **1.4.Evolution structurelle et organisationnelle :**

Nous allons tracer le déroulement historique de l'évolution de la structuration et de l'organisation NAFTAL <sup>1</sup>

#### ✓ **En 1983 :**

Le projet GPL /Carburant fut transféré de SONATRACH à NAFTAL.

---

<sup>1</sup> Prévus de NAFTAL

✓ **En 1984 :**

48 unités de NAFTAL de la distribution de multi produits sont créés : un regroupement et une organisation des activités de transit en quatre unités portuaires (UNP), à savoir : Alger, Oran, Annaba et Skikda.

✓ **En 1987 :**

Séparation des deux activités principales de SONATRACH, à savoir le raffinage et la distribution des produits pétrolières (NAFTEC,NAFTAL) :

- NAFTAL : chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers ;
- NAFTEC : chargé du raffinage du pétrole.

✓ **En 1989 :**

Décentralisation des œuvres sociales et culturelles de l'entreprise.

✓ **En 1990 :**

Décentralisation et informatisation de l'activité : « stocks/ventes/ clients »

✓ **En 1992 :**

Les unités de NAFTAL furent consolidées suivant les études des flux produits : 9 unités rattachées ; 19 unités NAFTAL de distribution.

✓ **En 1996 :**

La direction du commerce extérieur fut dissoute.

✓ **En 1997 :**

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.

✓ **En 1998 :**

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.

Les directions CLPB, GPL et AVM furent dissoutes pour renaître sous la forme de divisions.

✓ **En 1999 :**

Des archives centrales au niveau de NAFTAL Chéraga furent créées et organisées de telle sorte que les documents de NAFTAL, ESSO, SHELL et autres soient répertoriés et classés.

Ajouté à cela ,03 direction régionale audit relevant de la direction audit système : le projet unité NAFTAL GPL / Alger fut dissout.

✓ **En 2000 :**

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.

✓ **En 2001 :**

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.

✓ **En 2002 :**

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 \* 10 DA

Décembre : 15650 \* 10 DA

✓ **En 2003 :**

\_ Signature de trois (03) contrats d'achat de matériel roulant avec la SNVI.

\_ Mise en place d'un système de management de qualité, en vue de la certification des activitésAVM.

\_ La reconnaissance de M.REMIN 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 vent.

\_ Relance de la revue NAFTAL News

\_ 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.

\_ Nouveau schéma d'organisation de la macrostructure, à savoir, cinq branches : commerciale, carburants, GPL, activité internationales et LPB.

✓ **En 2004 :**

\_ Création de la division réseau.

\_ Création de branche lubrifiante et pneumatique.

\_ Création de la direction marketing.

\_ Création de la branche commercialisation.

✓ **En 2005 :**

\_ Dissolution de la direction centrale marketing ;

\_ Actualisation de la macro structure de NAFTAL (SPA).

\_ Modification de l'organisation de l'administration générale.

\_ Réorganisation de la branche commercialisation.

✓ **En 2006 :**

\_ Projet de dissolution de LPB et son intégration avec la branche commercialisation.

\_ Aménagement de l'organisation de la branche commercialisation.

**1.5. Objectif et Mission de NAFTAL :**

NAFTAL à pour objectif principal de garantir l'approvisionnement en produits pétroliers et gaziers, tout en assurant la sécurité, la qualité et la fiabilité de leurs distribution, et en promouvant l'efficacité énergétique et la protection de l'environnement.

**1.5.1 : mission 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 ; elle a des missions essentielle à la bonnes marche de son activité .

Les missions les plus importantes qui sont la base de son activité.

- \_ 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 concernée.
- \_ Procéder à tout 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 sureté interne de la société conformément à la réglementation
- \_ Développer une image de marque et de qualité

### **1.5.2 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 surement la situation actuelle du marché ou NAFTAL détient une position monopolistique ; ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de sa concurrence potentielle .

- \_ Département personnel et moyens commun.
- \_ Département distribution et vente.
- \_ Département technique et maintenance.

\_ Département finance et comptabilité.

\_ Département informatique.

NAFTAL généralement un double objectif :

\_ Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers.

\_ Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL portent sur :

\_ La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et sécurité industrielle

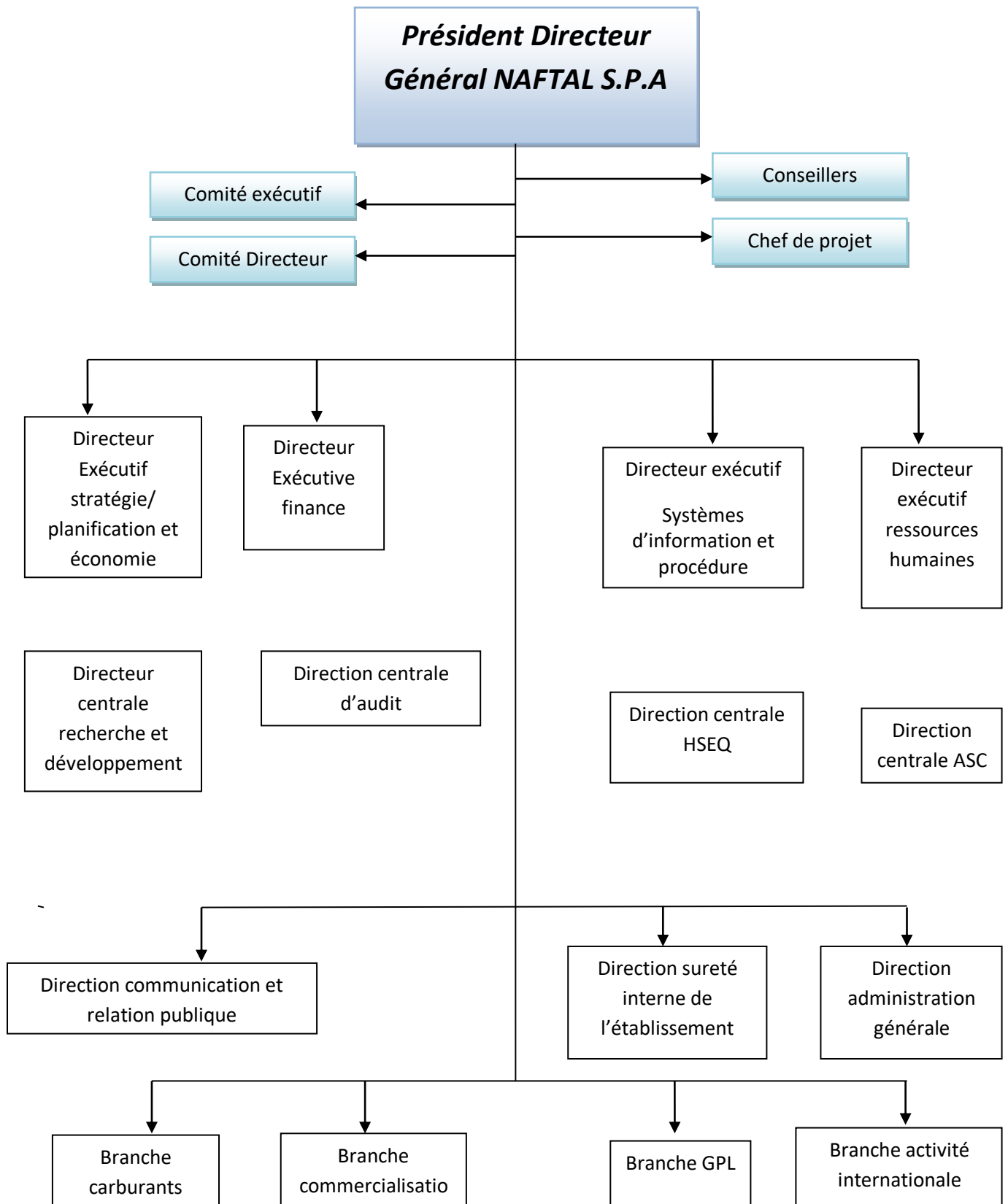
\_ La modernisation et l'extension de son réseau de station-service.

\_ Le renouvellement de ces moyens de transport par route et son matériel de manutention.

\_ L'augmentation de ces capacités de transport par piste.

\_ La promotion de ces produits propres : GPL et essence, sans plomb.

1.6. L'organigramme général de NAFTAL :



Source : document interne de l'entreprise

## **2. Présentation de la discrète commercialisation de TIZI-OUZOU :**

La commercialisation du NAFTAL est un processus complexe qui nécessite une expertise et une connaissance approfondie du marché. Les entreprises spécialisées dans la chaîne d'approvisionnement de l'industrie pétrolière en permettent la transformation du NAFTAL en produits chimiques utilisés dans les différents secteurs

### **2.1. Aperçu générale sur la discrète commercialisation TIZI-OUZOU ;**

#### **2.2.1 La présentation de discrète commercialisation TIZI-OUZOU :**

La discrète commercialisation de TIZI-OUZOU est située dans la zone industrielle AISSAT-IDIR à 13 kilomètres 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, lubrifiant, 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.

#### **2.2.2. Les missions du discret commercialisation de TIZI-OUZOU :**

Le discret COM de T-O est chargé des activités liées aux transports, stockage distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL.

Ces principes missions sont :

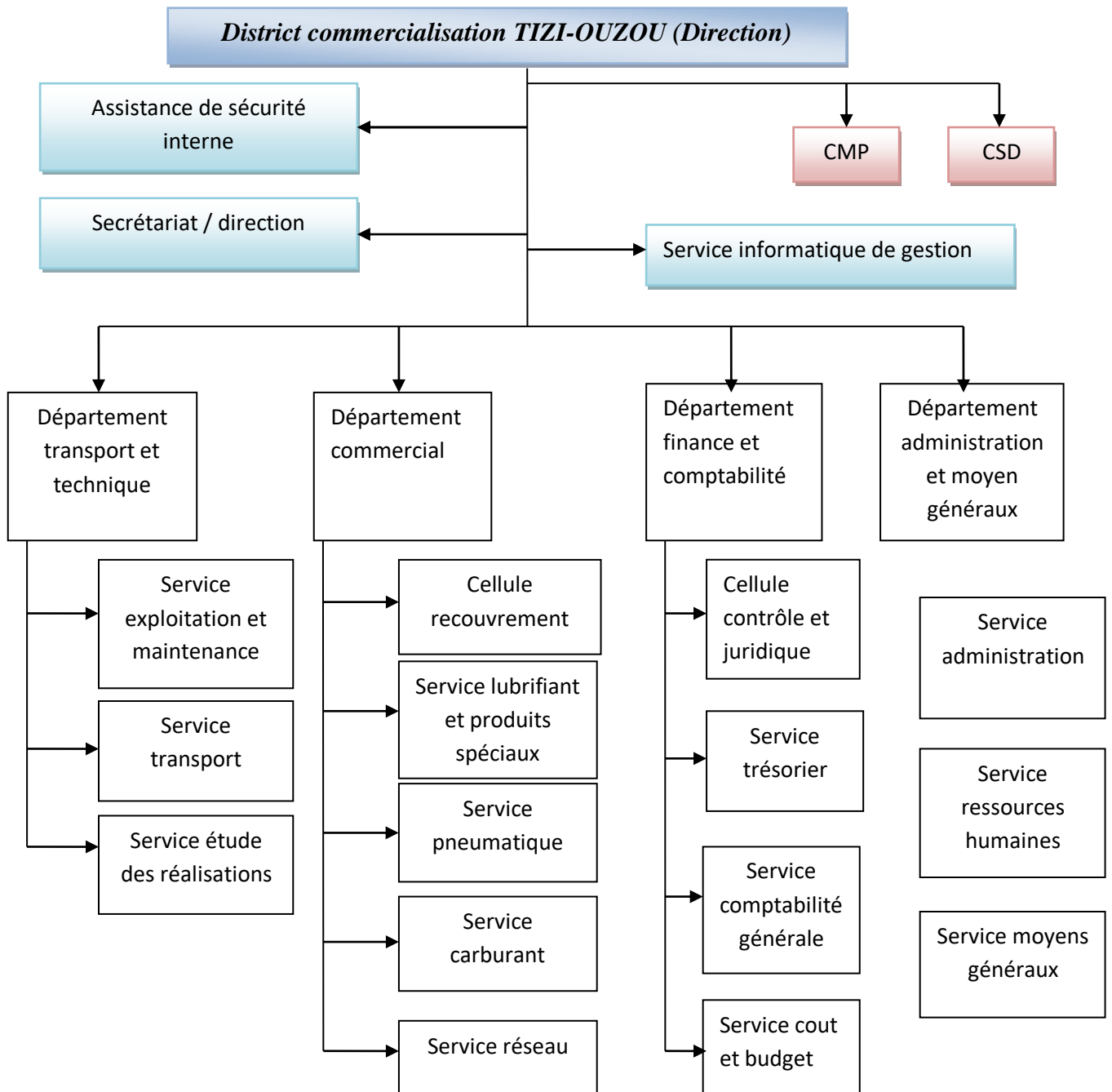
- Mettre en œuvre l'organisation approuvée du discret.
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatique et d'autres produits spéciaux.
- Assurer le service après-vente au profit de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (préconisation, spécification).
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de discret.
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines (technique, transport, stockage, sécurité, commercialisation, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation de travail).

- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recours en tiers
- Tenir la comptabilité générale du discret.
- Elaborer le bilan consolidé du discret.
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du discret dont les domaines de la gestion, de la maintenance, de développement et de la sécurité des ressources humaines et matérielles.
- Elaborer le budget et plan de financement de discret et communiquer aux structures concernées, les états d'exécution.

Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés 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 suivi et recouvrement des créances détenus sur les tiers.
- Gérer les relations avec les clients carburant terre.
- Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distribution carburants.

2.3 Organigramme générale du district commercialisation de TIZI-OUZOU :



Source : document interne de l'entreprise

## **2.4. Description de l'organigramme générale <sup>2</sup>:**

Cet organigramme général de NAFTAL permet de mieux comprendre la structure organisationnelle de l'entreprise, les différents départements et services ainsi que les responsabilités de chacun. Il facilite également la coordination et la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et contribue à une meilleure gestion de l'entreprise.

### **2.4.1. Présentation des différents départements :**

Chacun de ces départements joue un rôle crucial dans le fonctionnement global de NAFTAL et contribué à l'accomplissement de sa mission d'approvisionnement en produits pétroliers et gaziers de qualité pour ses clients.

#### **2.4.1.1. Département commercial :**

En terme simple, le département commerciale veille à :

- ✓ L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- ✓ Les points de vente NAFTAL.

##### **A) Cellule recouvrement :**

C'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.
- ✓ Elle établit les reçus d'encaissement et saisis éventuellement les clients retardataires.

Pour ce faire. Elle est en contact permanent avec les autres services.

##### **B) Service carburants :** chargé de :

- ✓ La commercialisation des carburants.
- ✓ Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plants prévisionnel.
- ✓ Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- ✓ Enregistrer, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

---

<sup>2</sup> Document district commercialisation TIZI- OUZOU

**C) Service lubrifiants et produits spéciaux :** il s'occupe de :

- ✓ La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisation des lubrifiants de NAFTAL.
- ✓ Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.
- ✓ Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

**D) Service pneumatique :** il s'occupe de :

- ✓ Suivi et l'analyse des ventes pneumatique.
- ✓ Elaboration des plans de ventes.
- ✓ Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

**E) Service réseau :** chargé de :

- ✓ Gérer les réseaux des stations-services 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.
- ✓ Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

#### **2.4.1.2.Département finances et comptabilité :**

Il 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 :

**A) Cellule contrôle et juridique :** il veille au :

- ✓ Respect les normes de gestion.
- ✓ Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- ✓ La protection du patrimoine.
- ✓ Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

**B) Service trésorerie :** 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.
- ✓ Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

**C) 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.
- ✓ La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

**D) Service cout 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 cout.
- ✓ Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

#### **2.4.1.3. Département administration et moyens généraux :**

Il a 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 tâches sont réparties comme suit :

**A) Service moyens généraux :** il assure :

- ✓ Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fourniture.
- ✓ La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

**B) Service administration :** chargé de :

- ✓ Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- ✓ Elaborer la paie mensuelle.
- ✓ Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

**C) Service ressources humaines :** son rôle est de :

- ✓ Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- ✓ Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

#### **2.4.1.4. Département transport et technique :**

Sa mission 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:

**A) Service exploitation et maintenance :** il 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.

✓ L'application des plans de maintenance du réseau.

**B) Service de transport :** chargé de :

✓ Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.

✓ Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

**C) Service d'études et de réalisation :** son rôle est :

✓ Elaborer les études technico-économique et architecturales.

✓ Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.

✓ Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

**2.5. Présentation du Centre Multi Produit (CMP) :**

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produit à savoir : les lubrifiants, les pneus, les acides et l'eau distillée.

Pour l'amélioration du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'ARZEW.

Le CMP est situé sur la route national N° 12 à 500 m du centre-ville de TIZI-OUZOU.

**2.6. 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'installation annexe et générale, d'unité de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage et de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 3000 m de carburants et de 500 m et 200 m de d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocke, vende et distribue les carburants, ils s'approvisionnementauprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACH.

**3. Situation informatique et l'organisme d'accueil :**

❖ **L'aspect humain :** District COM dispose de :

- Deux ingénieurs d'état en informatique dans le service de ING (Information de gestion).
- Deux ingénieurs d'état en informatique au niveau de service réseau et le CSD.

❖ **L'aspect logiciel :** Plusieurs applications ont été développées parmi elles :

- **DGC :** 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 des Ressources Humaine.
- **WINCANAL :** pour le service couts de budget.
- **NAFT COM :** logiciel de la facturation installer au niveau des centre.
- **AMORT :** logiciel de gestion des amortissements.

## **Section 02 : La méthodologie de l'enquête :**

Avant de présenter les résultats obtenus ainsi que leurs analyses et interprétation, il est indispensable pour nous de bien expliquer les méthodes utilisées dans notre étude de cas. Dans le but de compléter notre recherche, et répondre à notre problématique.

Notre stage est effectué au niveau de district commercial de TIZI-OUZOU, cependant, nous n'avons pas obtenue les données liées à notre sujet de recherche, donc nous sommes dirigés à la direction générale de NAFTAL qui est située à CHERAGA.

Nous avons opté pour une collecte des données via un questionnaire et un guide d'entretien.

### **1. Les techniques de recherche :**

L'objectif de notre recherche est de déterminer l'effet qu'a la fonction formation sur la capacité d'adaptation du personnel de NAFTAL aux changements organisationnels et les différentes méthodes utilisées et les mesures prises pour réussir le changement.

Cela implique l'intégration de la pratique de formation comme outil principal pour l'adaptation au changement organisationnel de la part de différentes catégories socioprofessionnelles (acteurs) touchés par ce dernier.

Notre présence sur le terrain a été une source d'informations qui nous a permis de mieux appréhender des réalités sur la pratique de la formation au sein de cette organisation et le processus mené afin de s'adapter aux différents changements. Nous avons donc opté pour deux techniques ; la première consiste en l'analyse des documents internes à l'organisation : Elle nous a permis de mieux comprendre le processus de formation, comme nous allons saisir quelques points et éléments liés au changement. Aussi, quant à la deuxième consiste en une enquête par questionnaire : à l'intérieur de cet outil, nous avons intégré un nombre important de questions à choix multiple.

\_ Le premier axe de ce questionnaire a été basé sur les informations personnelles des salariés, (le sexe, l'âge, l'ancienneté et la catégorie socioprofessionnelle.)

\_ Le deuxième axe à porter sur la formation (l'existence, la durée, les lieux, l'objectif...etc.)

\_ Le troisième axe porté sur les changements : (les définitions, les types, leurs réactions)

\_ Le dernier axe sera consacré sur le lien entre la formation et le changement.

Le questionnaire réalisé a été distribué aux différentes catégories socioprofessionnelles.

Notre questionnaire comporte des questions, dont des questions fermées aux quelles le répondant répondra par oui ou non, et des questions pour lesquelles nous avons imposés des réponses prédéterminées. Et il lui suffisait de choisir une réponse parmi les propositions.

Le questionnaire a été distribué à l'ensemble des personnes concernés dans les meilleures conditions, nous avons expliqué le contenu du questionnaire pour que les répondants donnent des réponses précises.

Nous avons eu recours par ailleurs, à l'entretien individuel figurant en annexe pour prendre en charge les manquements du questionnaire, en effet, cette technique vise à recueillir des informations auprès du chef de service RH sur l'impact de la formations sur la capacité d'adaptation aux changements.

Afin de récolté et de faciliter le traitement des données brutes du questionnaire, nous avons utilisé le logiciel EXCEL qui nous a permis de calculer les pourcentages des questions l'une après l'autre.

## **2. La formation au sein de NAFTAL**

En effet notre visite dans le service nous a permis de faire un certain nombre de constats relatifs à la mise en place de la formation.

### **2.1. Définition clés<sup>3</sup> :**

#### **a) Compétence :**

Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.

#### **b) Entraînement à la tâche :**

L'entraînement à la tâche constitue un ensemble d'activités visant l'acquisition, en cours de production, de connaissances, d'habilités et d'attitudes liées à l'exercice de nouvelles tâches dans le cadre d'un poste donnée. Il s'agit de situation ou de nouvelles tâches sont attribuées à un employé et que des apprentissages précis, de courte durée, son nécessaires à leur accomplissement. La formation se doit d'être qualifiante et transférable.

---

<sup>3</sup> Document d'entreprise

## **2.2. Définition de la formation :**

la formation occupe une place primordiale au sein de NAFTAL. Elle permet à l'entreprise de maintenir sa position de leader sur le marché national et de garantir des services de qualité à ses clients. En offrant des programmes de formations variés et adaptés, NAFTAL assure le développement professionnel de ses employés et contribue ainsi à la croissance et au développement économique de l'Algérie.

### **a) La formation :**

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoir propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnements socioprofessionnels. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

### **b) 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.

## **2.3. Objectifs de la formation :**

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- ✓ Apport de solution à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation.
- ✓ Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.).
- ✓ Accroissement des connaissances et habilités des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- ✓ Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changement technologiques et dans leur développement de carrière.

## **2.4. Les centres de formations :**

Le secteur de l'énergie dispose des structures de formation importantes qui assurent les formations et perfectionnement à la fois dans les métiers techniques des entreprises et dans les domaines de gestion et de management.

L'objectif est de rentabiliser et d'optimiser les capacités de formation qui existent au niveau du secteur et créant des synergies et en veillant à promouvoir les échanges et partages d'expériences au plan pédagogique de gestion, d'organisation et de mode de fonctionnement.

La constitution du district commercialisation devra permettre de concrétiser ces objectifs et à terme être érigé pour la formation et le perfectionnement des cadres dans le domaine de commercialisation.

Ces structures se présentent comme suit :

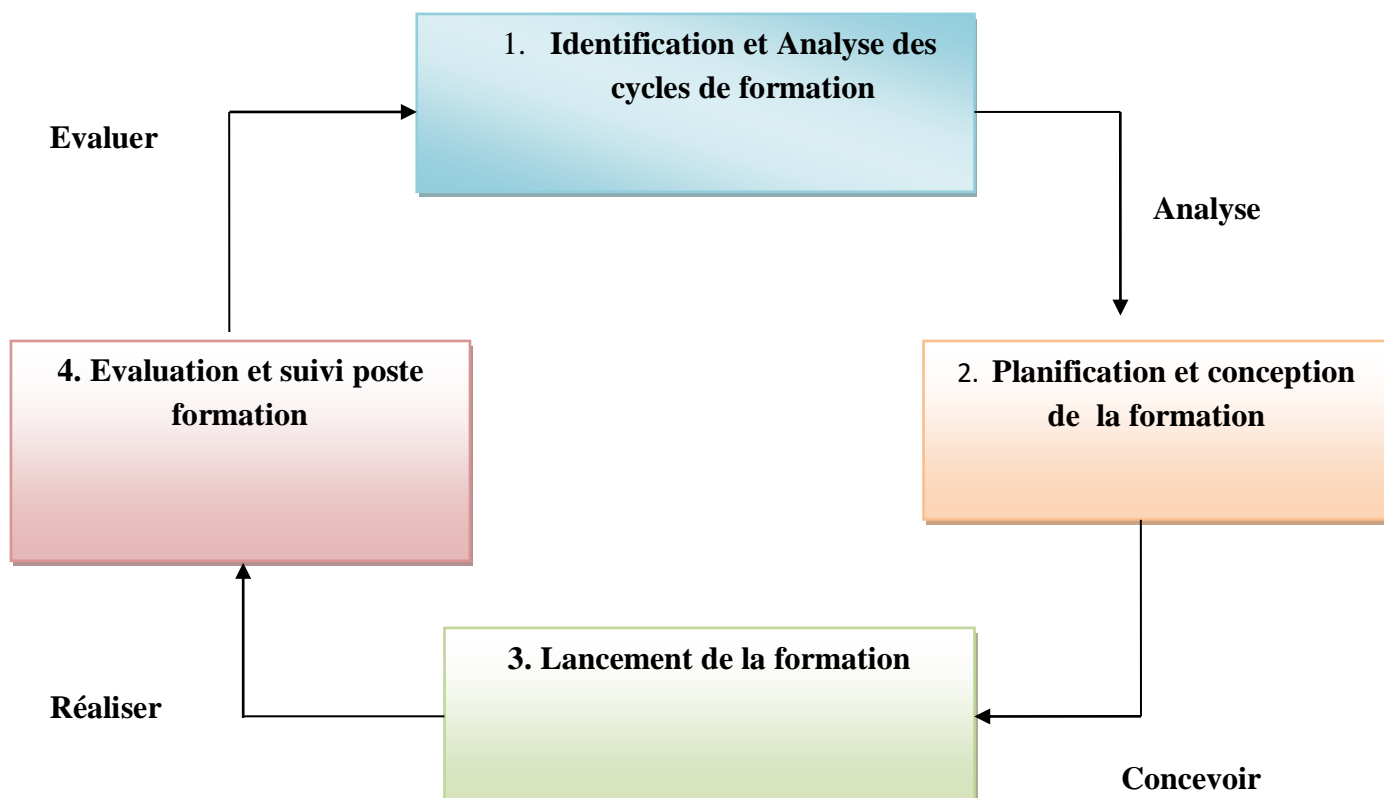
Deux centres de formation appartenant à NAFTAL spécialisés dans le domaine de commercialisation, implantés dans des complexes industriels (ORAN et CONSTANTINE) qui assurent les formations et les perfectionnements en rapport avec les métiers et les activités au niveau de chaque site de travail.

Ces centres prennent en charge la formation de spécialisation et de perfectionnement des travailleurs de niveaux exécution, maîtrise et cadre. Et parmi la vision du district commercialisation de TIZI-OUZOU la création de nouveau centre de formation dans d'autres régions les plus proches a la direction pour minimiser les couts de formations

### **3. Le processus de formation :**

L'entreprise NAFTAL se base sur quatre étapes de processus de formation. Illustrées dans la figure ci-dessus:

Figure N° 03 : les étapes de processus de formation.

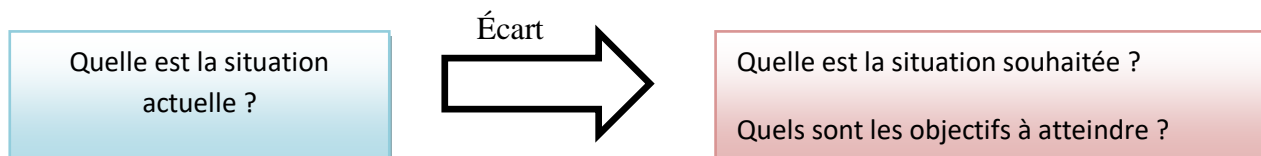


Source : document de l'entreprise

### Étape 01 : Identification et analyse les 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. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

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



- La première étape consiste à analyser les besoins de la formation. Les besoins de la formation proviennent 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 su mois d'Avril et Mai conformément à la Circulaire de mise en formation des travailleurs.

❖ **Les moyens d'identification des besoins de formation :**

**a) Observation et écoute :**

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

**b) Entrevue individuelle :**

Cette rencontre est 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.

**c) Groupe de discussion :**

le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structuré par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

**d) Evaluation de rendement :**

Cette 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.

• **Outil d'identification de la formation :**

- Fiche d'identification des besoins de formation
- Acteurs :
  - ✓ Responsable hiérarchique directs.
  - ✓ Responsable formation.
  - ✓ Agent concernés.

Donc, l'engagement de l'intéressé, l'accord du responsable hiérarchique et l'approbation du directeur de l'unité sont obligatoires.

Pour élaborer un plan de formation efficace ; les besoins doivent être bien analysés. Il est nécessaire que les collaborateurs (structures RH de l'entreprise) se sentent concernés par le processus.

### **Étape 02 : planification et conception de la formation**

La planification signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochaines mois. Voici trois exemples de priorités.

**Priorité n°1** : Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes.

**Priorité n°2** : sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise.

**Priorité n°3** : 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.

- Pour la CONCEPTION de la formation, 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 adaptées.
  - Formaliser le projet de formation.
  - Elaborer le plan de formation.
  - Elaborer les cahiers de charge (fiches techniques des formations) .

Les structures formation de la branche est chargée de concrétiser cette étape et le plan de formation sera compliqué avant le mois de juillet à la DERH pour validation.

### **Outils :**

- Les formations à réaliser.
- Le budget alloué à la formation.
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne/ externe) .

- Quel est notre échéancier.
- Qui participera à la formation.
- Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global (modèle de plan).
- Acteurs.

### **Étape 03 : Diffusion de la formation**

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tels un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

- Cette étape est la réalisation et le lancement 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.
- Veillez au suivi des stagiaires.
- Contrôler les dépenses.

### **Étape 04 : Evaluation et suivi poste formation**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent 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 des nouvelles connaissances ?

- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail.
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

L'évaluation peut être qualitative ou quantitative :

- ❖ **Qualitative** : contenu de la formation, il est adapté pour atteindre les objectifs arrêtés par l'entreprise.
- ❖ **Qualitative** : Evaluer le temps d'absentéisme.

**Outils :**

**La grille d'évaluation à chaud :**

L'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.

**La grille d'évaluation à froid :**

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.

**4. les changements organisationnel au sein de NATAL**

Selon la dynamique de changement dans l'établissement public Algérien, un changement devait être opéré dans la gestion interne de l'établissement à partir de l'année 1988, ce qui devait conduire à l'indépendance de la direction des établissements pour mener progressivement la concurrence.

La première exigence : les raisons du changement organisationnel dans la société « NAFTAL »

L'expression organisationnelle est une transition d'un état à un autre, et cette transition peut être due à des conditions jugées inappropriées à un état plus ou moins approprié, car le changement organisationnel n'est pas toujours considéré comme positif.

❖ **Le changement dans NAFTAL** <sup>4</sup>

Le changement organisationnel est une transition d'une situation à une autre, et cette transition peut être due à des conditions jugées inappropriées à une situation plus ou moins appropriée, car le changement organisationnel n'est pas toujours considéré comme positif.

Le changement organisationnel dans « NAFTAL » est émis par son contact avec son environnement, et il peut aussi venir de l'intérieur de celui-ci, des managers, dirigeants ou les travailleurs qui peuvent voir la situation dans leur organisation et cherche à l'améliorer.

D'où la nécessité de changer en remplaçant les vieilles habitudes par de nouvelles solutions en raison de multiples indicateurs, qu'ils soient internes ou externes.

**4.1. Les changements organisationnels précédents :**

Les responsables de la direction générale de « NAFTAL » avec nous avons mené des entretiens personnels ont convenu que l'institution a un passé plein de changements et de développements continus, et cela est dû aux changements environnementaux en général et aux changements économiques en particulier intervenus au cours du deuxième millénaire.

• **En 2000 :**

La cellule automatisation est transformée en centre CT1, et une structure organisationnelle générale est conçue pour les services et les cellules GPL et CLP. Une restructuration et organisation générale de la direction des affaires sociale et culturelle (DASC) est réalisée.

Dans la même année, le département «BITUME » est créé, et une structure organisationnelle est conçue en propre, et de même pour le département de l'Aviation et la Marine AVM.

• **En 2001 :**

Un bureau adjoint a été créé en charge de la communication et une organisation élargie de ce département, et les sièges organisationnels pour les départements GPL et CLP ont été modifiés.

Dans la même année, une organisation élargie du département asphalte a également été mise en place, des centres commerciaux ont été créés une zone pour le gaz et le pétrole liquéfié (GPL) à Bordj Bou Arreridj et Bouira ; une zone pour le carburant, les huiles et le caoutchouc a été créée.

---

<sup>4</sup> Document de NAFTAL

A Biskra et Médéa, un centre commercial a été créée, a Guelma pour CLP et ses unités et une section spéciale pour GPL et ses unités, une organisation élargie de la direction Maintenance et achèvement.

**❖ En 2003 :**

**Le 12/11/2003 :** Il a été décidé de : supprimer la direction centrale de la protection du patrimoine, de créer de la direction d'appui et d'assistance à la sécurité intérieur de la corporation, de supprimer la direction du développement commerciale, création de la branche commerciale et de la branche activités internationales, transformation de la direction des carburants en branche, la suppression de la division Aéronautique Marine et la suppression de la branche de CLPB.

**Le 08/092003 :** il a été décidé ; la direction centrale de la protection du patrimoine, la création d'une direction d'appui et d'appui à la sécurité intérieure d l'organisation, la suppression de la direction du développement commercial, la création de la branche commerciale de la direction des activités international.

**❖ En 2004 :**

La direction exécutive de l'information automatisée a été transformée en direction centrale, instituant une direction centrale des procédures et du contrôle de gestion.

**❖ En 2005 :**

Une direction centrale du marketing a été rétablie, la branche LPB a été créée et la direction de l'appui et de l'appui à la communication et aux relations publique a été supprimée.

**❖ En 2006 :**

Suppression du comité directeur ; suppression de la branche LPB, mise en place d'une direction centrale de la communication et des relations publiques.

**❖ En 2011 :**

Une importance a été donnée aux agences et une plate forme de direction projet centrale aires de service et station service autoroutières à été mise en place.

**❖ En 2019 :**

Un changement qui a favorisé l'action plutôt que d'exécution des directives et non possibilités de négocier le changement. C'est un changement soudain, brutal, avec une continuité des activités sont autonomisé si les règles sanitaires sont respectées.

Les facteurs déclencheurs de ce changement sont ; des facteurs externes ont causé le changement de manière surprenante et non vécu au par avent ; d'une part des causes sanitaires ont déclenché le changement. D'autre part, la réglementation et la législation, ont imposés des règles et consigne à suivre.

#### **4.2. Les modes de changement organisationnel :**

Il existe trois modes de changements organisationnels, à savoir la réorganisation du travail la restructuration et le ré engineering. Au niveau de NAFTAL nous parlons d'une réorganisation du travail.

C'est une opération de gestion, menée par l'organisation en vue de réaménager un ou plusieurs éléments à l'intérieur de l'organisation pour s'adapté à des contraintes ou à des évolutions.

- Le risque épidémique justifie le recoure au télétravail ;
- Limitation des activités ;
- Affectation provisoire ;
- Revoir la politique de congé payé et congé maladie ;
- Réaménagement des temps de travaux ;
- Diminution du rythme de travail ;
- Réduction des effectifs de 50% ;
- Fixation des priorités à suivre (effectuer le travail à condition de respecté les mesure barrière et sanitaire)
- Recensement des salariés.

#### **5. Le processus d'adaptation au changement organisationnel : cas covid-19 (2019)**

Le changement a pris une ampleur très grave, les mentalités en changé, le côté psychologique et affectif sont atteints, les salariés qui en travaillés pendant cette période été la majorité du temps déconcentrés, avait la tête avec leurs familles.

NAFTAL s'est beaucoup penchée sur le volet social, à l'encontre de certaines organisations qui se sont focalisés sur le volet économique, par conséquence un taux important de licenciement des salaries.

La contrainte de s'adapter au changement vécu à pousser l'organisation à penser aux différentes méthodes efficaces pour favoriser cette adaptation.

**A. Le recours à la formation :**

La formation est considérée comme un levier dans plusieurs projets de conduite de changement. Elle est également une composante incontournable pour mobiliser le processus d'adaptation au changement ; à l'aide de ces actions les salariés sont incité à améliorés leurs connaissances, comportements, attitudes, habilités et leurs capacités mentales nécessaires pour la réalisation des tâches.

Le but de la formation est d'assuré des acquis, des connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour l'adaptation aux nouvelles situations. Elle est primordiale pour élever le moral et la motivation des salariés, réduire le stress, assuré une continuité de travail et améliorer le rendement.

Après l'identification des besoins en termes de formation, NAFTAL à assurer des formations aux employés qui sont restés dans l'organisation (réalisation des tâches en prudentielle) ; Comme elle a assuré des formations a ceux qui vont travailler à distances.

**B. le protocole sanitaire :**

Le respect des consignes est devenu obligatoire, la sensibilisation est de rigueur. La priorité et la mesure étaient de protégé la santé et la sécurité des employés au travail par :

\_ Réussir a surmonté la pandémie par le respect des mesures barrière (le port du masque, le gel désinfectant, la distanciation physique, ...).

\_ L'équipe médicale a toujours été présente à la disposition des salariés (les vaccins, prélèvements et autre) pour aider à la non propagation du virus.

### **Section03 : L'interprétation des résultats :**

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la direction de NAFTAL et le guide d'entretien au niveau de lieux de stage de district commercialisation de TIZI-OUZOU, que nous allons présenter dans cette section.

#### **1. Présentation de l'enquête :**

L'enquête de NAFTAL est une étude approfondis sur l'entreprise et ses activités.

##### **1.1. L'objectif de l'enquête :**

Notre objectif consiste à montrer les pratiques de la formation et la capacité d'adaptation au changement organisationnel. Et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de district commerciale de TIZI-OUZOU et à la direction générale.

##### **1.2. Outils et méthodes de collectes les données :**

Pour la réalisation de notre enquête nous avons opté pour la méthode descriptive ou nous avons fait une étude documentaire en faisant appel à des ouvrage, revues, thèses et site internet, mais également quantitative, car nous somme basées sur un questionnaire et un guide d'entretien.

##### **1.3. La population de l'enquête :**

Nous avons retenu un échantillon de 27 salariés la plupart sont des cadre ( a cause de la complexité de notre thématique) au niveau de la direction de NAFTAL . sur les 27 questionnaires distribué, nous avons récupéré la totalité (5 sur place sur le papier, et 21 par e-mail).

Pour la réalisation de l'enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution de questionnaire pour les salariés.
- La récupération des questionnaires après une semaine de leurs distributions.
- Et enfin, le dépouillement et l'analyse des données.

**2. Interprétation des résultats de l'enquête :**

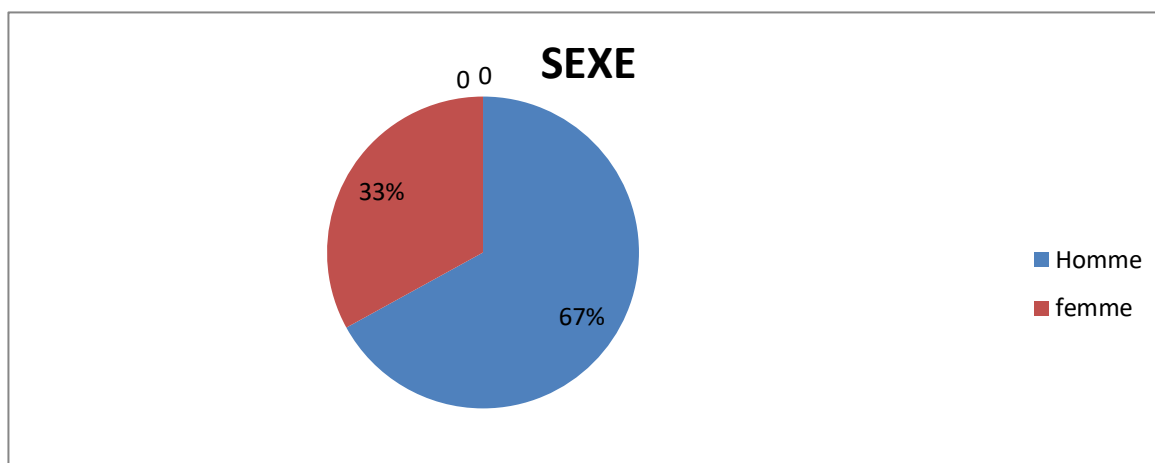
**Axe 01 : Caractéristique général du questionné(e).**

**Tableau n°05 :** la présentation des nombre de la population d'étude selon le sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	18	67%
Femme	9	33%
Total	27	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaires

**Figure N°04 :** représentation graphique de la population d'étude selon le sexe :



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

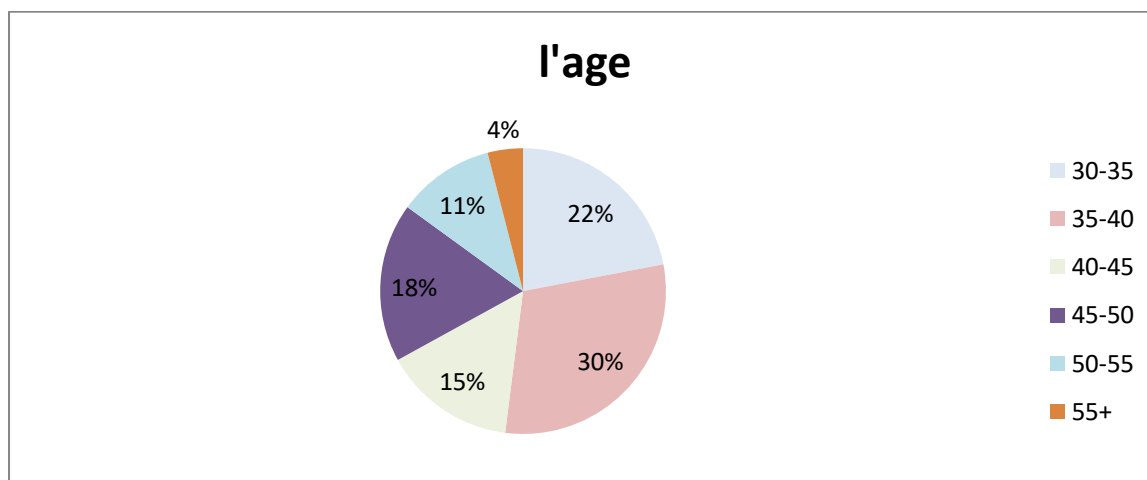
Les résultats obtenus de ce tableau et du figure ci-dessus nous indiquent que le sexe masculin est supérieur en terme de pourcentage avec un taux de 67% par rapport au sexe féminin qui ne représente que 33%. Cela peut s'expliquer par le type des tâches à réaliser et les exigences du poste. et aussi nous nous sommes aperçus que les Hommes peuvent continuer à travailler même le soir et qu'ils partent en mission sans aucune contrainte contrairement à la femme qui a aussi d'autres préoccupations.

**Tableau n°06** : représentation de nombre de la population d'étude selon l'âge.

L'âge	Fréquence	Pourcentage
30-35	6	22%
35-40	8	30%
40-45	4	15%
45-50	5	18%
55 et plus	1	4%
total	27	100%

Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n°05** : représentation graphique de la population d'étude selon l'âge :



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Nous constatons d'après le tableau et le graphe ci-dessus que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de la tranche (35-40)ans avec un taux de 30% suivie par la catégorie ( 30-35) ans avec un taux de 22%, suivie par la catégorie (45-50) ans avec un taux de 18% , ensuite suivie par la catégorie (50-55) avec un taux de 11% , et enfin celle de 55 ans et plus avec un taux de 4% .

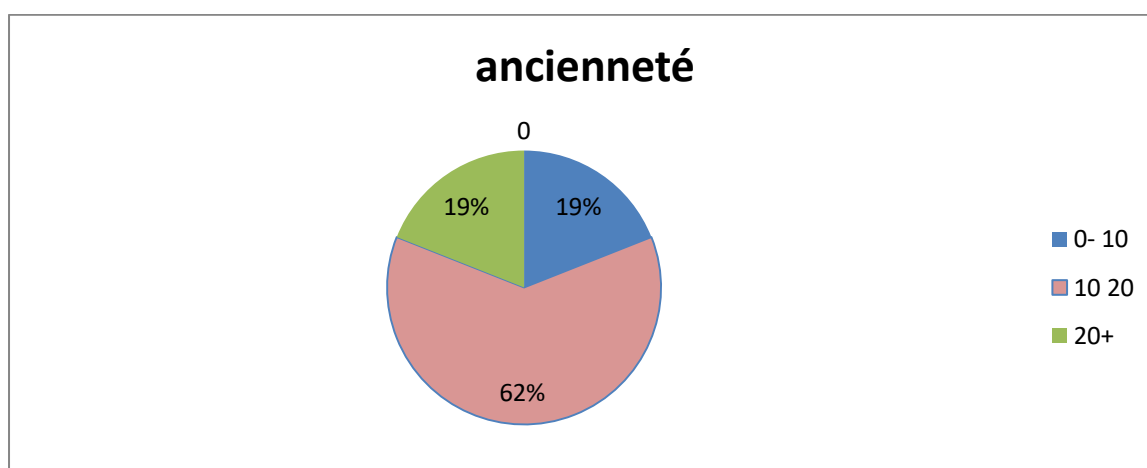
Donc la catégorie d'âge (35-40) est la plus dominante selon les résultats obtenus .Cela s'explique par la politique de recrutement de l'entreprise « NAFTAL » qui s'intéresse à ses salariés les plus anciens détarrant beaucoup plus d'expérience professionnel que les autres.

**Tableau n°07** : représentation graphique des nombres de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise :

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 10 ans	5	19%
10--20	17	62%
20 ans et plus	5	62%
Total	27	100%

Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n°06** : représentation graphique de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entrepris :



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Nous déduisons, selon le tableau et le graphe ci-dessus que la majorité des enquêtés ont plus de 10 ans d'ancienneté soit 62% pour la catégorie de moins de 10 ans et 20 ans et plus d'ancienneté ont le même taux de 19%.

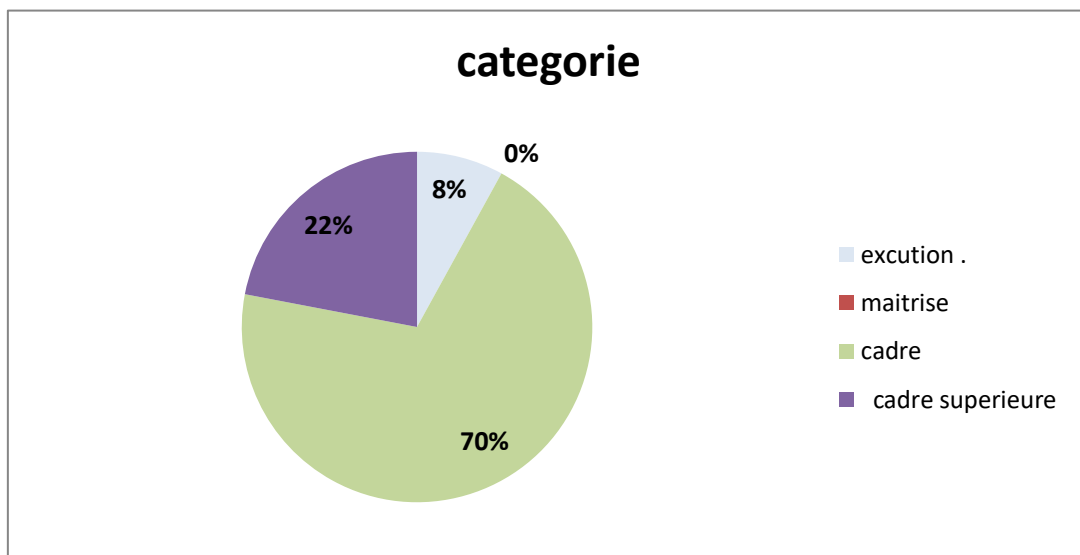
Ceci se justifie par la stabilité des attitudes professionnelles par cette catégorie ainsi que leurs identifications en termes de loyauté et de sentiment d'appartenance pour cette entreprise.

**Tableau n°08** : représentation des nombre de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnel.

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Cadre	19	70%
Cadre supérieure	6	22%
Exécution	2	8%
Maitrise	0	0%
Total	27	100%

Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n°07** : représentation graphique de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Par catégorie socioprofessionnelle cette représentation nous montre que la majorité des employés sont des cadre avec un taux de 70% suivie par un nombre des cadres supérieures avec un taux de 8%.

On a ciblé la catégorie de cadre afin de mieux répondre a nos questions.

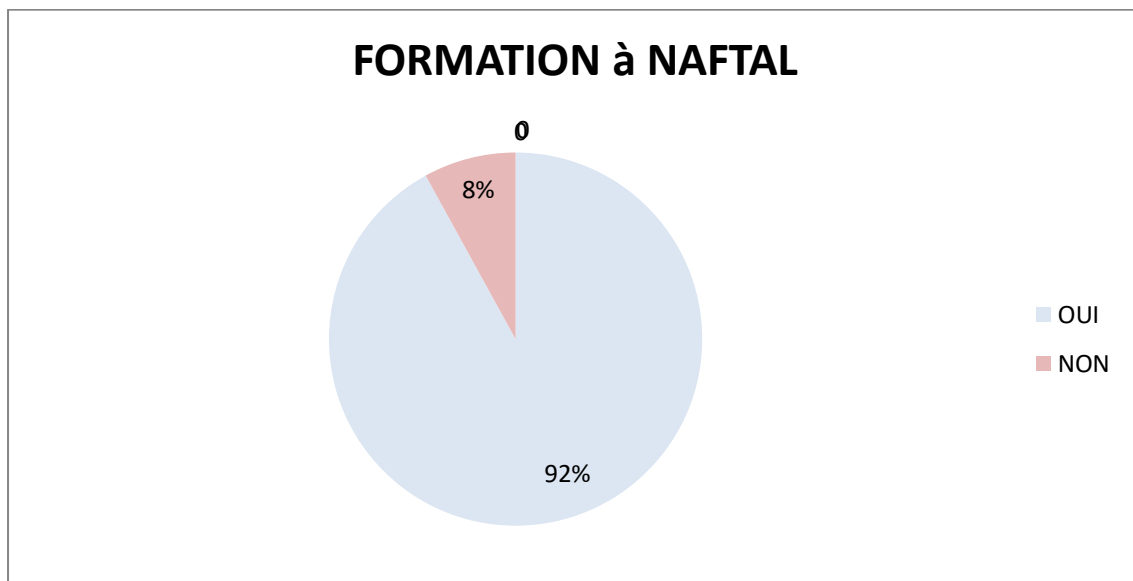
**Axe 02 : la formation.**

**Tableau n° 09 :** représentation des nombre de la population l'existence de la formation dans l'entreprise :

L'existence de la formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	92%
Non	2	8%
Total	27	100%

Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n°08 :** représentation graphique des nombre de la population l'existence de la formation dans l'entreprise :



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

A partir des résultats obtenu on a remarque que la majorité des répondants réponds avec OUI avec un taux de 92% par contre la réponse avec NON a un taux de 8%.

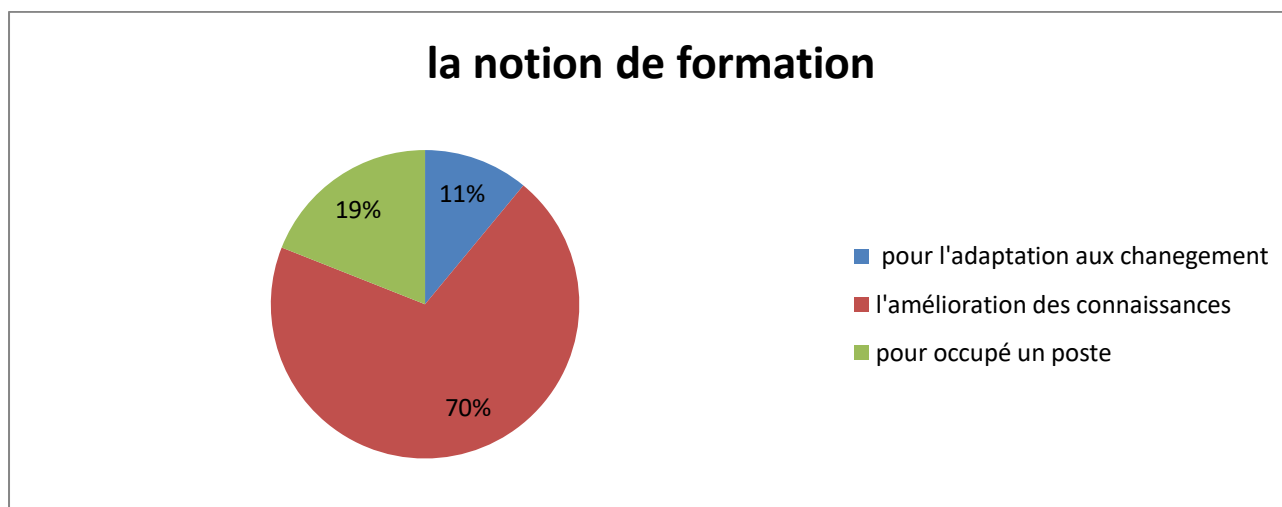
Cela indique que l'entreprise NAFTAL fait investir dans trois (3) centre de formation.

**Tableau n°10** : représentation des nombre de la population d'étude selon la notion de la formation :

La notion de la formation	Fréquence	Pourcentage
Permet d'adapter aux changements organisationnels	3	11%
Ensemble d'action pour améliorer les connaissances et acquérir de nouvelle compétences.	19	70%
Aide a occupé de poste de travail.	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n° 09** : représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la notion de la formation.



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Cette représentation nous montre que la répartition des répondants selon leurs réponses sur la notion de la formation, nous observant que la majorité soit 19 employé avec un taux de 70% considèrent que la formation comme un ensemble d'action qui vise l'amélioration des connaissances existantes et acquérir de nouvelle compétence, suivie par le reste qui ont répondu que la formation avec un nombre d'activité qui aident les gens à occuper des

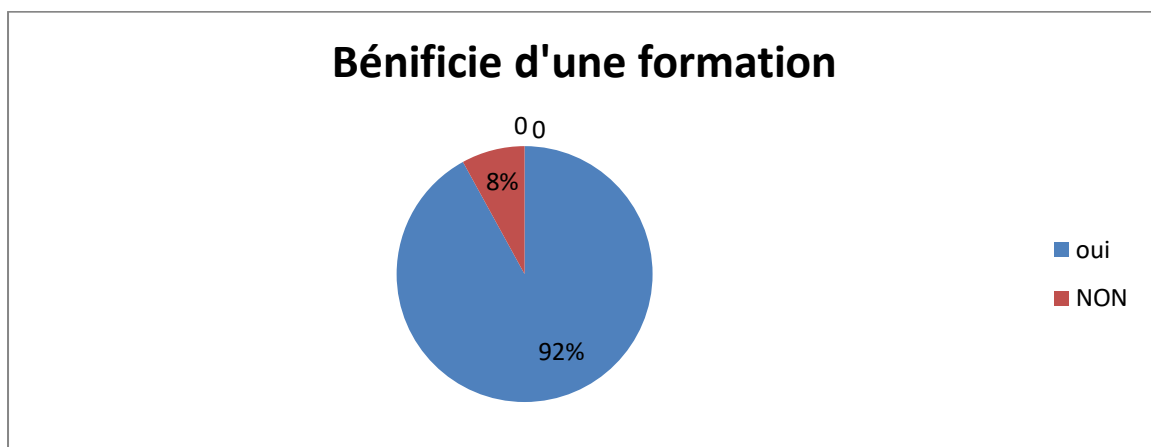
postes de travail avec un taux de 19% .et un ensemble de dispositifs permettant de s'adapter aux changements avec un taux de 11%

**Tableau n° 11** : représentation des nombre de population d'étude selon ceux qui ont bénéficié d'une formation :

Bénéficiaire	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	92%
Non	2	8%
Total	27	100%

Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n°10** : représentation graphique de la population d'étude selon eux qui ont bénéficié de la formation



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

A travers cette analyse nous constatons que la majeure partie des répondants ont bénéficié de la formation de la formation avec un taux très élevé de 92% .Par contre ceux qui n'ont pas bénéficié représente un taux très faible de 8% .

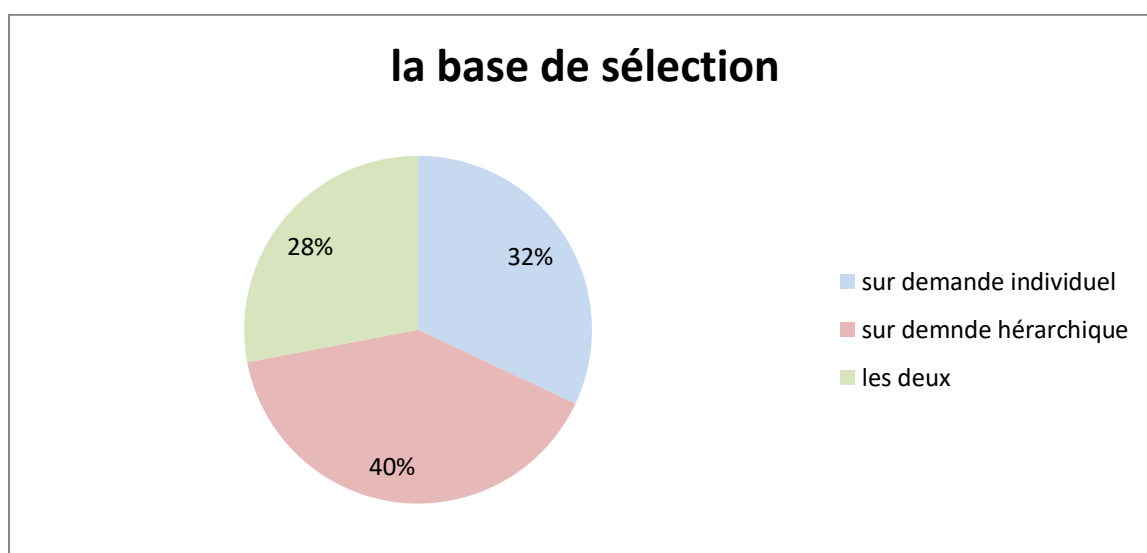
Ceci explique que l'entreprise NAFTAL accord une grande importance quant à la pratique des formations est considéré que cette dernière est facteurs essentiel de valorisation de ses ressources humaine, elle contribue aussi à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

**Tableau n°12** :représentation des nombre de la population d'étude selon la base de sélection par la formation.

La base de sélection	Fréquence	Pourcentage
Sur demande individuel	10	40%
Sur demande d'hierarchique	8	32%
Les deux	7	28%
Total	25	100%

Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n°11** : représentation graphique de la population d'étude selon la base de sélection par la formation.



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

À travers les résultats obtenus auprès de l'ensemble des interrogés, le pourcentage de 40% indique que le besoin de la formation est exprimé par le responsable, contre un taux de 28% qui signifie que le besoin de la formation est exprimé par le salarié.

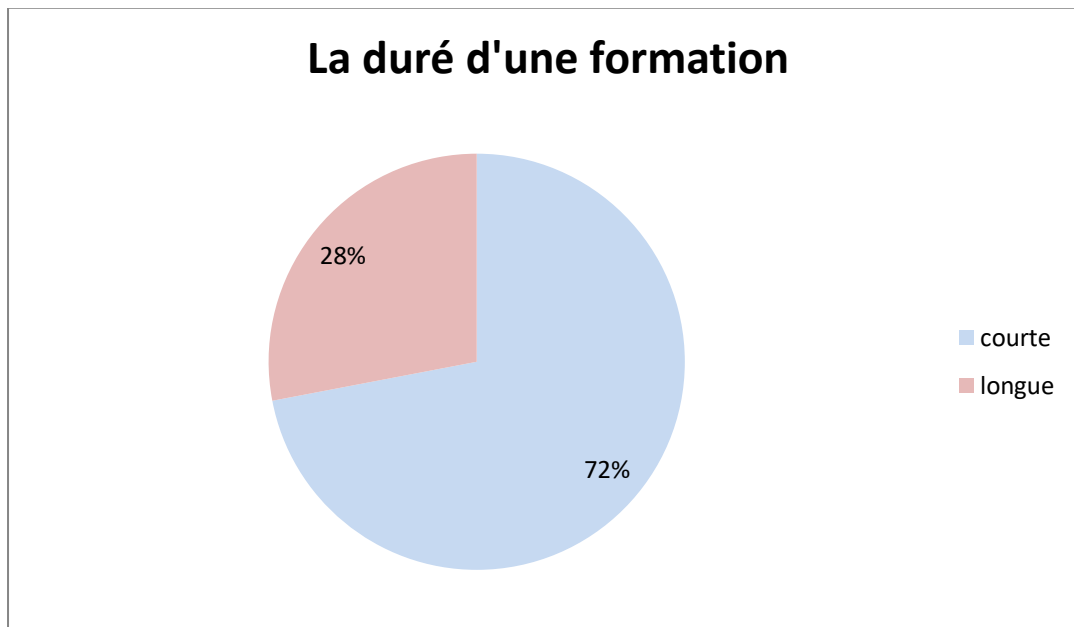
Ces résultats se justifient par le fait que l'entreprise NAFTAL dispose d'un service de formation qui se charge de l'ensemble des informations et des politiques relatives aux ressources humaines. Ce service s'adresse aux responsables des salariés afin de fixer la liste des employés concernés par la formation et donc de détecter les besoins en formation.

**Tableau n°13** : représentation des nombre d'étude selon la duré de formation :

la durée de formation	Fréquence	Pourcentage
Longue durée	7	28%
Courte durée	18	72%
Total	25	100%

Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n° 12** : présentation graphique de la population d'étude selon la duré de formation



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

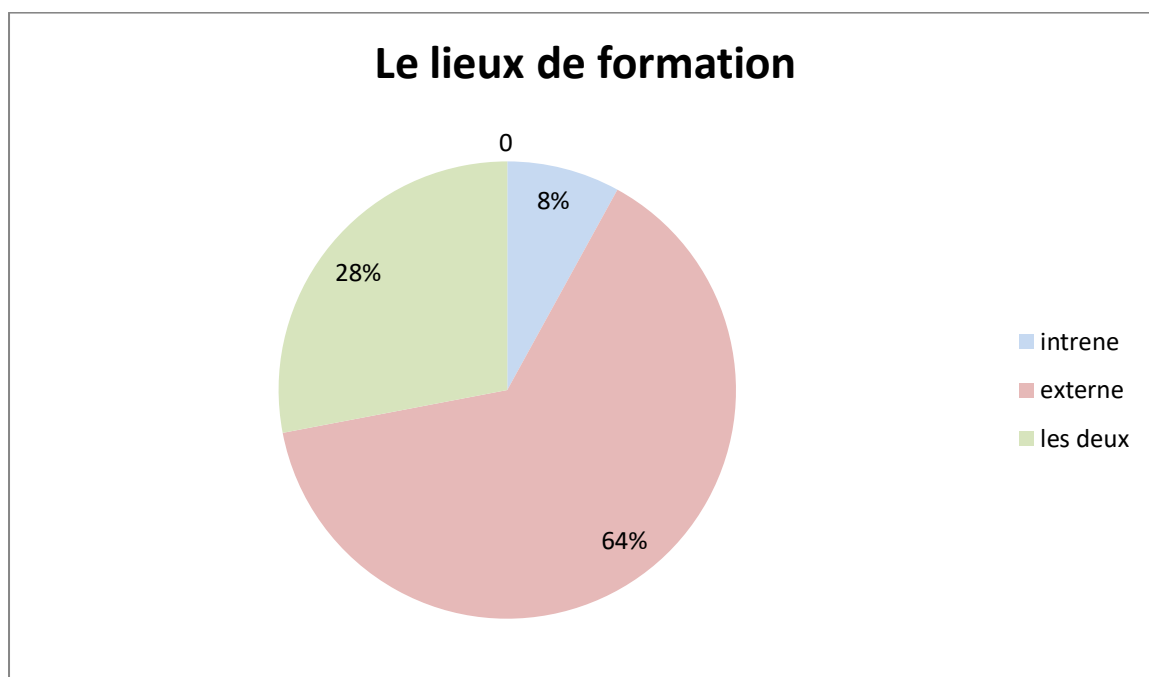
Cette figure nous montre selon la réponse des interrogés, que l'organisation assure des formations de courte durée à ses collaborateurs, que nous pouvons expliquer par le besoin de l'organisation à former des employés en faisons appel aux formations de court durée ; pour assurer la réalisation de leurs tâches et le bon déroulement du travail

**Tableau n°14:** représentation des nombre de la population d'étude selon le lieu de formation :

Les lieux de formation	Fréquence	Pourcentage
Interne	2	8%
Externe	16	64%
Les deux	7	28%
Total	25	100%

Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n°13 :** représentation graphique des nombre de la population d'étude selon le lieux de formation



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

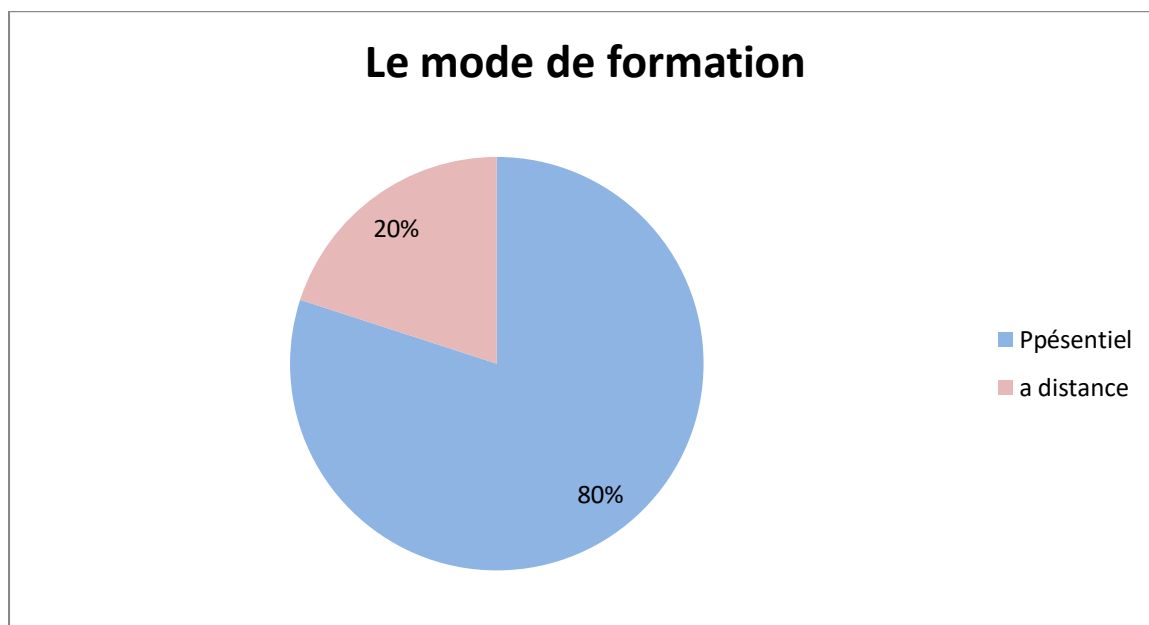
Nous remarquons à partir de cette représentation graphique du lieu de déroulement de la formation, que les employés ont suivis les actions de formation à l'extérieur, vu que l'organisation a investi dans des centres propres à elle afin d'assurer des formations seulement aux employés de NAFTAL. Sans négliger les catégories qui ont suivies des formations à l'intérieur de l'organisation via des vidéos conférences, et autres).

**Tableau n° 15:** représentation des nombre de la population d'étude selon le mode de formation

Le mode de formation	Fréquence	Pourcentage
Présentielle	20	80%
A distance	5	20%
Total	25	100%

Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n° 14 :** représentation graphique des nombre de la population d'étude selon le mode de formation



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

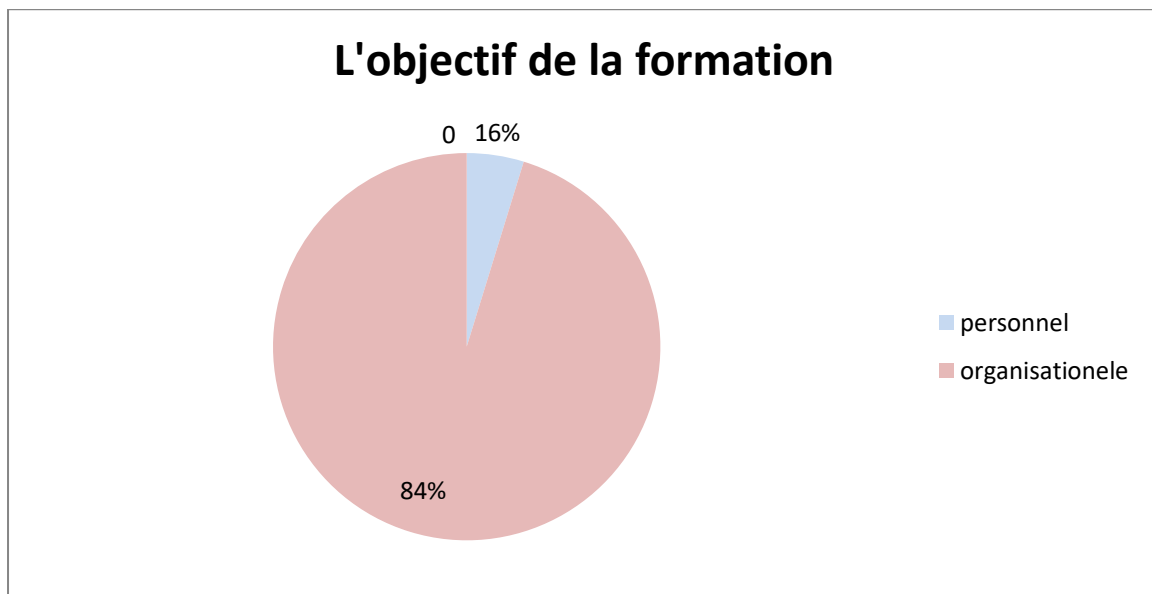
Cette FIGURE représente le mode des formations suivis qui peut être en présentiel et à distance, la grande part des formations suivie était en mode présentiel avec un taux de 80% ; cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas suivis des formations à distance mais avec un nombre moindre que les formations en présentiel.

**Tableau n° 16:** représentation des nombre de la population d'étude selon l'objectif de formation

L'objectif	Fréquence	Pourcentage
Organisationnel	21	84%
Personnel	4	16%
Total	25	100%

Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n° 15:** représentation graphique des nombre de la population d'étude selon l'objectif de formation



Source : élaborer par nous- même sur la base des résultats du tableau

Nous constatons, d'après cette représentation graphique, par rapport à l'objectif de la formation que cette objectif est professionnel avec un taux de 84% selon la majorité des répondants et cela est logique tant que les formations sont du choix de l'organisation.

Elle se base principalement sur le développement des compétences organisationnelles, les employés ne peuvent pas demander des formations selon leur besoin personnel.

**Tableau n° 17:** représentation des nombre de la population d'étude selon la réponse des attentes

Les attentes de la formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	100%
Non	0	0%
total	25	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n° 16:** représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la réponse des attentes



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

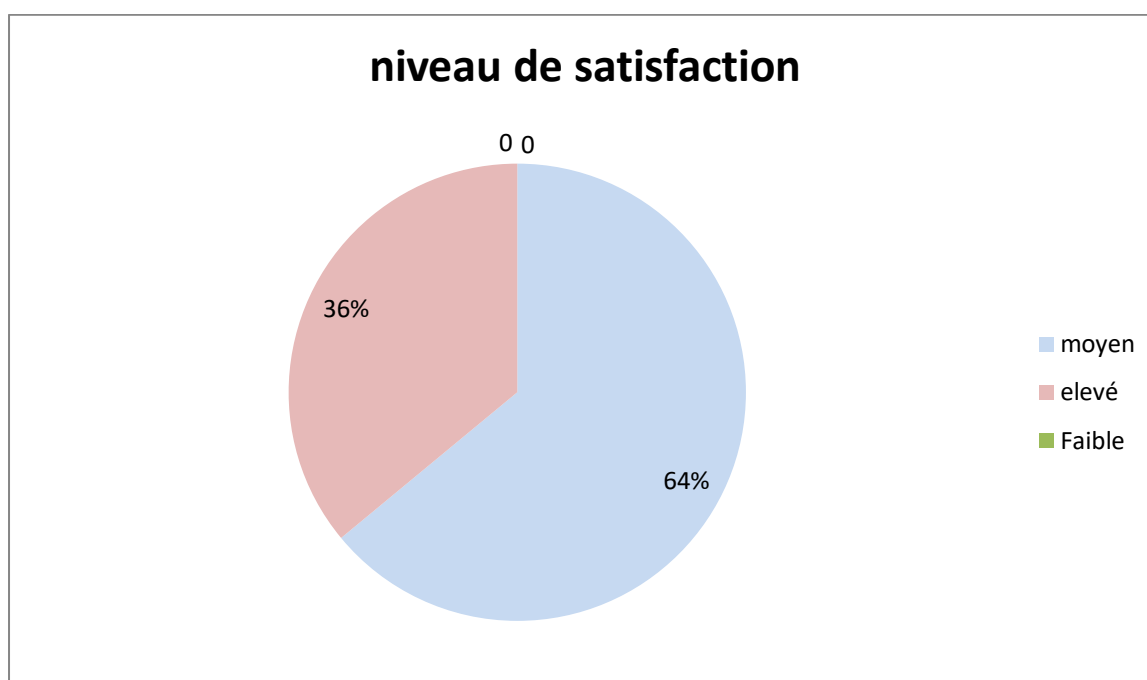
La figure ci-dessous montre la réponse des employés si la formation a répondu aux attentes des formés ou pas. La première remarque est que la totalité des formés ont répondu par oui.

**Tableau n° 18** : représentation des nombre de la population d'étude selon le niveau de satisfaction

Le niveau de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	16	64%
élevé	9	36%
Faible	0	0%
Total	25	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n° 17** : représentation graphique des nombre de la population d'étude selon le niveau de satisfaction.



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

La figure ci-dessous représente le niveau de satisfaction par rapport à la formation suivie, par les employés de NAFTAL, nous observons clairement que le niveau de satisfaction est moye avec un taux de 64% suivi des répondants pour qui la formation a un taux élevé SOI AVEC UN TAUX DE 36% Personnes enfin la minorité pour qui la formation n'est pas satisfaisante.

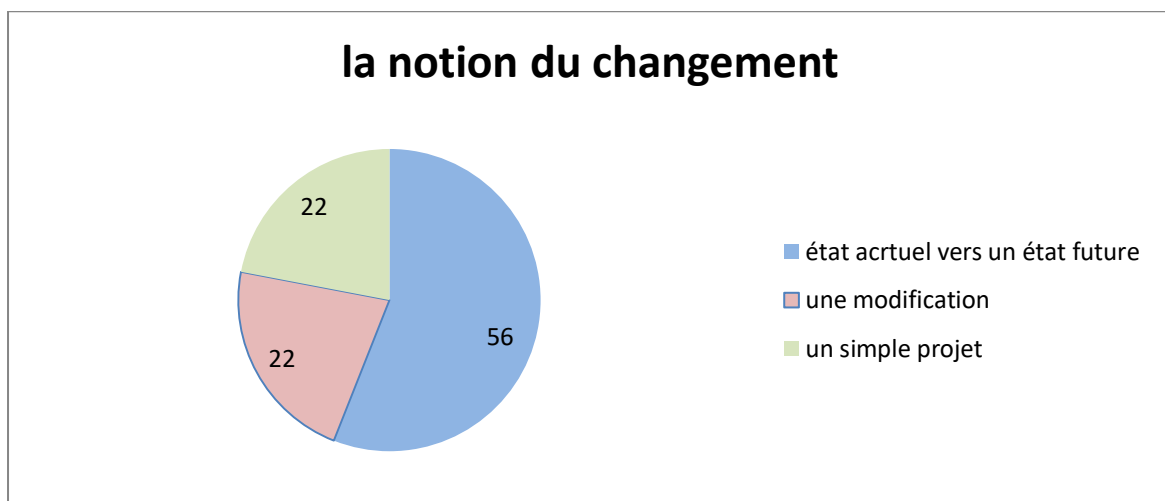
**Axe 03 : le changement organisationnel.**

**Tableau n° 19 :** représentation des nombre de la population d'étude selon la notion du changement

La notion du changement	Fréquence	Pourcentage
Processus d'un état actuel vers un état future	15	56%
Un simple projet d'entreprise	6	22%
Une modification	6	22%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n° 18 :** représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la notion du changement



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Le graphique ci-dessous exprime la définition qu'ont les répondants du phénomène de changement organisationnel.

L'observation première est que les réponses sont divisées en trois catégories, pour une majorité (56% des employés) qui dit que le changement est "processus qui mène une organisation d'un état actuelle vers un état futur. " suivi de (22% employés) qui ont répondu

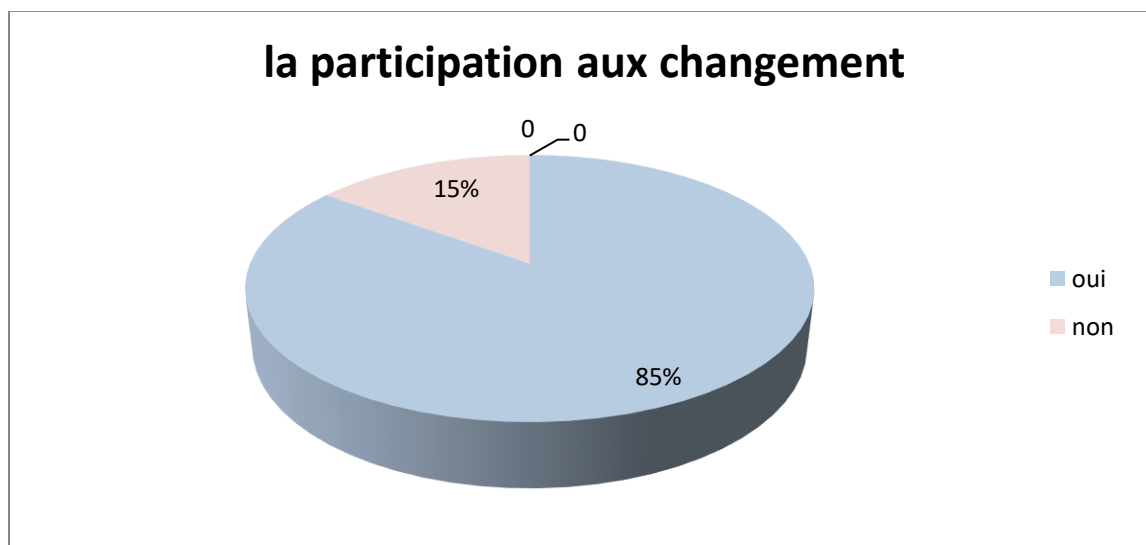
que le changement est une modification et également 22% d'employés ont répondu que ce phénomène est un simple projet d'entreprise

**Tableau n° 20** : représentation des nombre de la population d'étude selon la participation aux changements

La participation aux changements	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	85%
Non	4	15%
Total	27	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n° 19** : représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la participation aux changements



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

La figure ci-dessous représente la participation et la non-participation des répondants au changement organisationnel. Nous remarquons qu'une majorité des répondants affirment avoir participé au changement organisationnel.

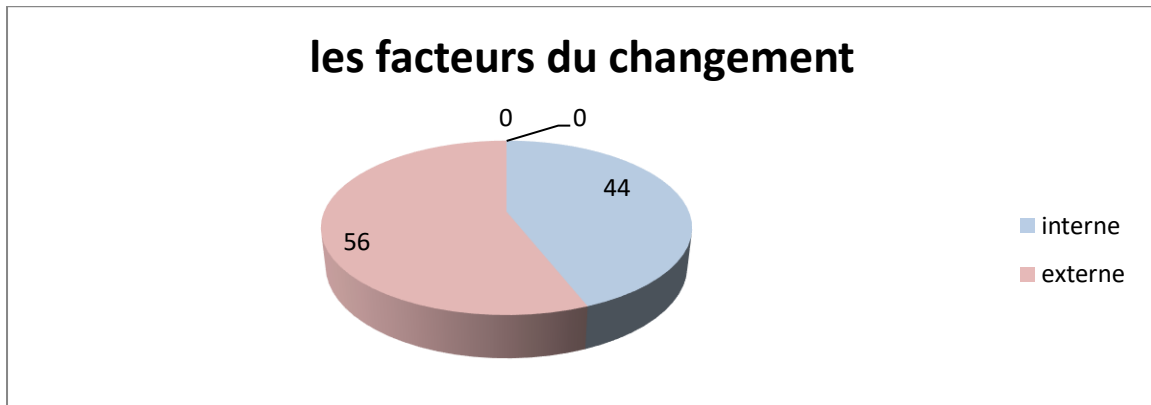
Cela est dû à la situation qui a touchée l'organisation au niveau microéconomique et macroéconomique et au changement produit (réorganisation du travail) durant cette période.

**Tableau n°21** : représentation des nombre de la population d'étude selon les facteurs déclencheurs du changement

Les facteurs	Fréquence	Pourcentage
Interne	12	56%
Externe	15	44%
Total	27	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

**Figure n°20** : représentation graphique des nombre de la population d'étude selon les facteurs déclencheurs du changement



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

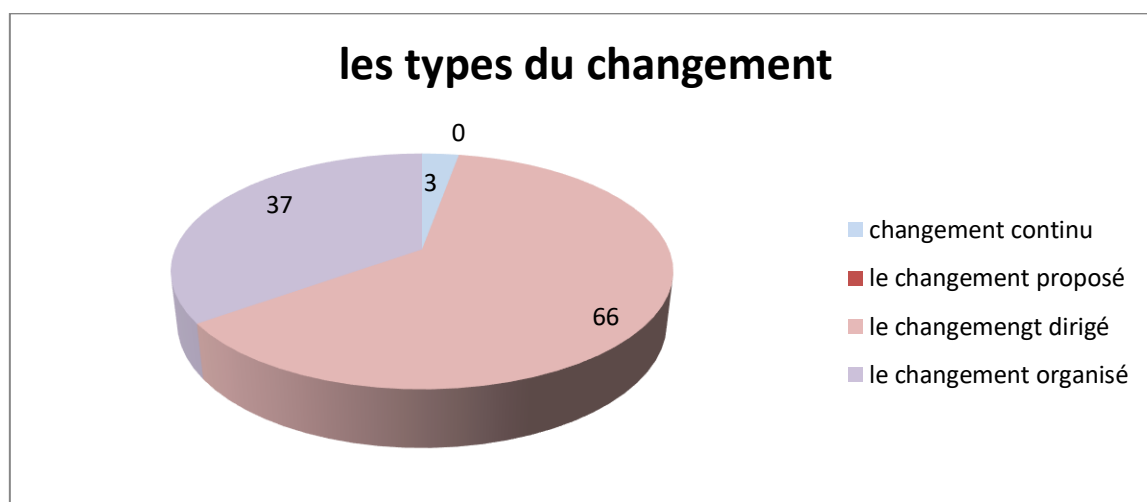
D'après les résultats de ce tableau et du graphe ci-dessus, nous avons constaté que 56% de la population enquêtée a indiqué que les facteurs déclencheurs du changement son externes. Ensuite, nous observons un taux de 44% des répondants qui dites que les facteurs viens de l'antérieure de l'entreprise. Ce la dû du l'environnement instable de l'organisation.

**Tableau n°22** : représentation des nombre de la population d'étude selon les types du changement vécus

Le type du changement	Fréquence	Pourcentage
Changement continu	1	3%
Changement dirigé	16	60%
Changement propos	0	0%
Changement organisé	10	37%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n°21** : représentation graphique des nombre de la population d'étude selon les types du changement vécus



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

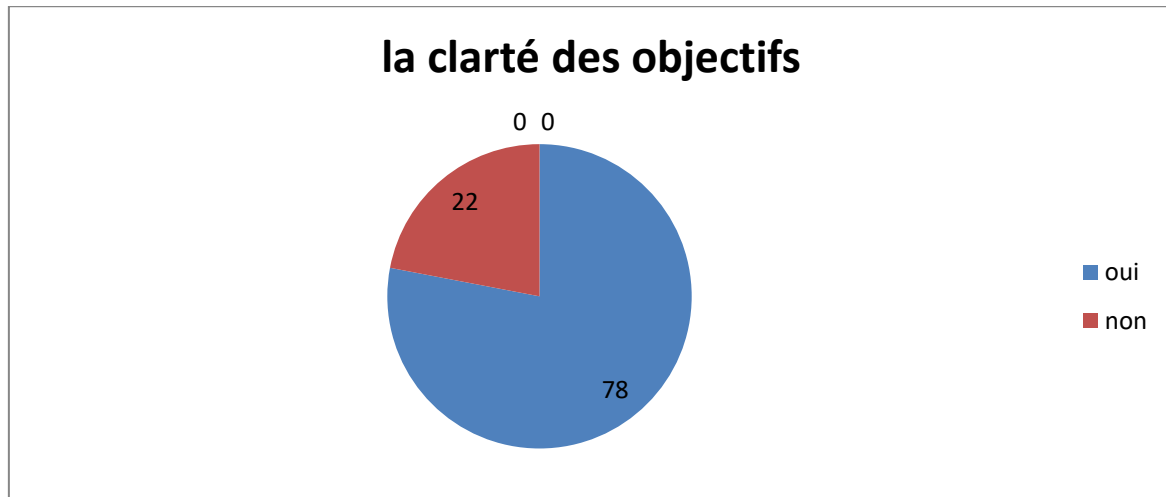
D'après les résultats de ce tableau et du graphe ci-dessus, nous avons constaté que 66% de la population enquêtée a subi des changements dirigé ce qui indique que l'entreprise NAFTAL applique ce type de changement pour l'amélioration de la situation professionnelle. Ensuite, nous observons un taux de 37% des répondants qui estiment que l'entreprise «NAFTAL » applique le type de changement organisé.

**Tableau n°23** : représentation des nombre de la population d'étude selon la clarté des objectifs du changement :

La clarté des objectifs	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	78%
Non	6	22%
Total	27	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

**Figure n°22** : représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la manière de déroulement du changement



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

D'après les résultats obtenus de la clarté des objectifs du changement nous remarquons que 78% des répondants les objectifs sont claire, d'une autre part 22% pour les quel l'objectif du changement n'était pas clair. Cela est dû probablement à une bonne communication au sein de l'organisation.

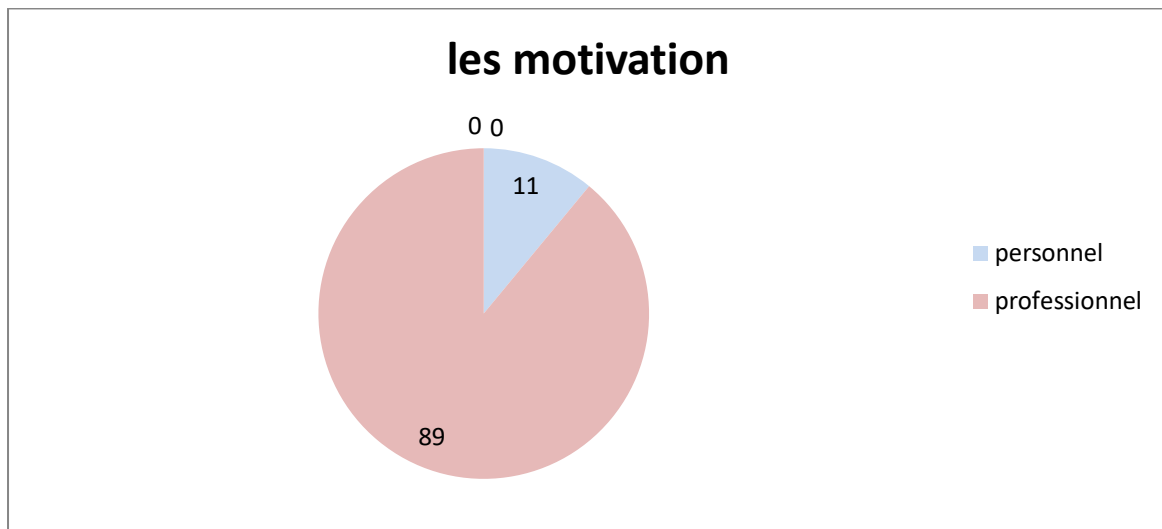
**Axe 04 : le rapport entre la formation et le changement :**

**Tableau n°24 :** représentation des nombre de la population d'étude selon les motivations liées à la formation

Les motivations	Fréquence	Pourcentage
Personnel	4	11%
Professionnel	23	89%
Total	27	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n°23 :** représentation graphique des nombre de la population d'étude selon les motivations liée a la formation



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

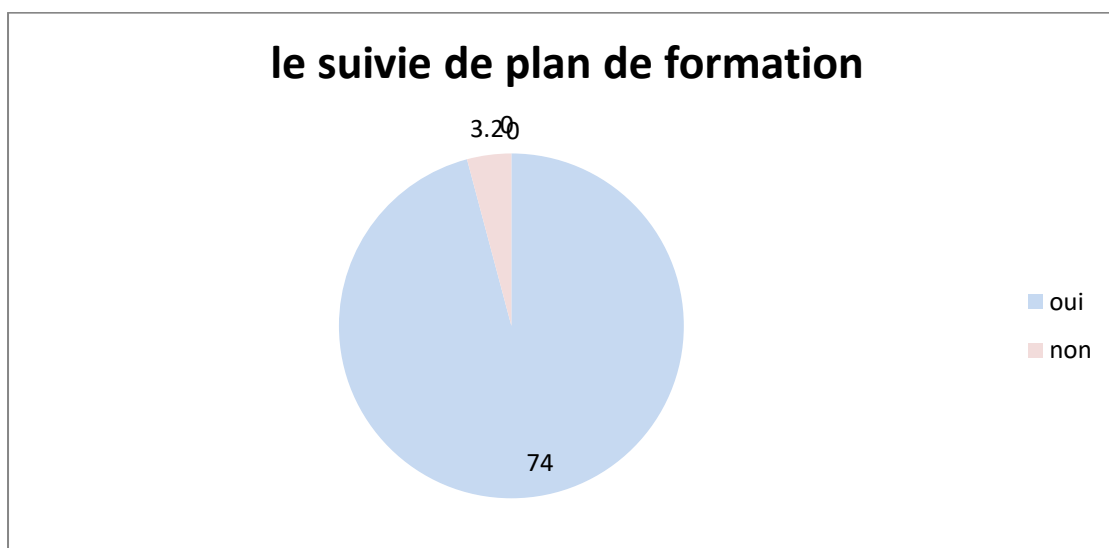
La représentation graphique ci-dessous représente de quel ordre étaient les motivations, (Personnel ou bien professionnel). Nous constatons que les motivations des répondants sont plus professionnelles Avec un taux de 89% que personnel. En plus claire, la stratégie de l'organisation est plus orientée vers les anciennes méthodes ; les directives viennent de la hiérarchie.

**Tableau n°25** : représentation des nombre de la population d'étude selon le suivie du plan de formation

Le suivie de plan de formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	74%
Non	7	26%
Total	27	100%

**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n°24** : représentation graphique des nombre de la population d'étude selon le suivie du plan de formation



**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

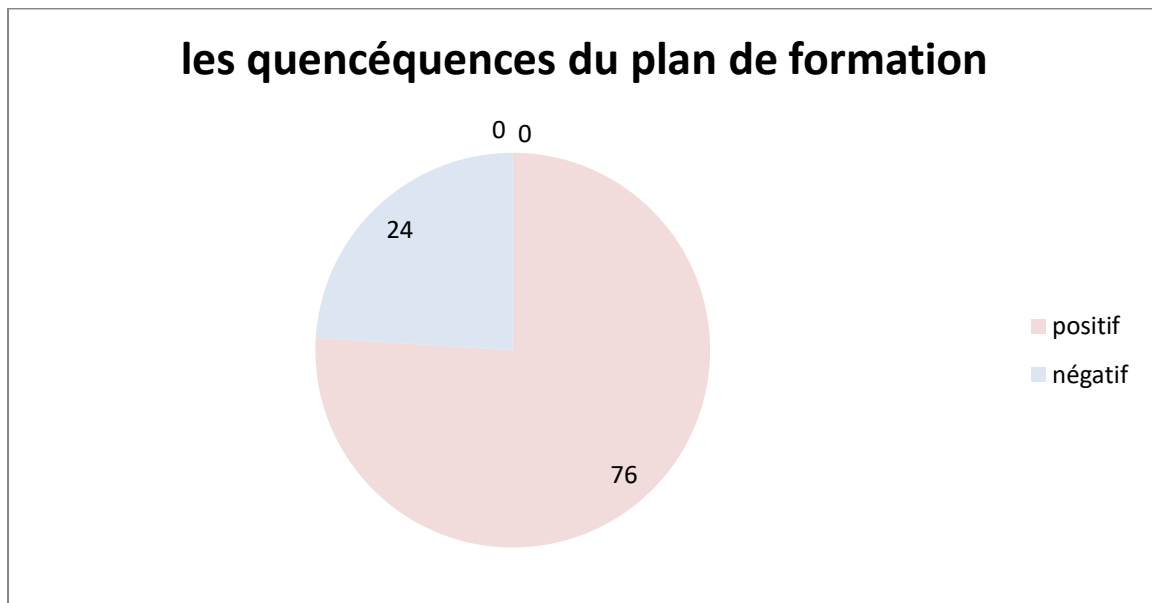
L'histogramme ci-dessous représente le suivi d'un plan de formation pour s'adapter au changement, nous constatons que la majorité de ceux qui ont effectués une formation, affirme avoir suivi un plan de formation avec un taux de 74% et une minorité pour qui ce n'est pas le cas. Cela est dû politique de formation assurée par l'organisation. à la

**Tableau n° 26** : représentation des nombre de la population d'étude selon les conséquences de suivie du plan de formation

Les conséquences	Fréquence	Pourcentage
Positif	19	76%
Négatif	1	26%
Total	20	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n° 25** : représentation graphique des nombre de la population d'étude selon les conséquences de suivie du plan de formation



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

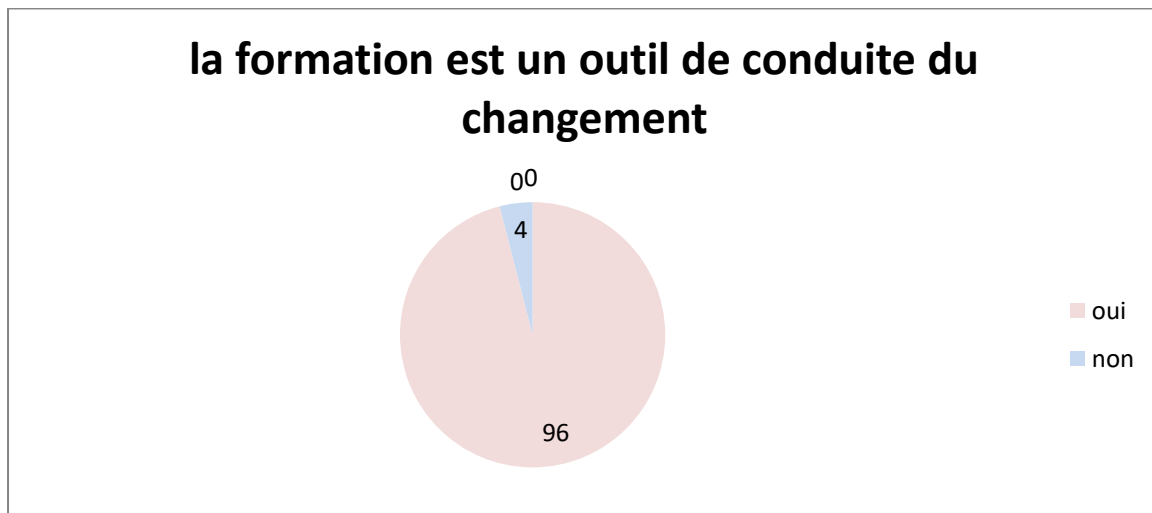
Nous déduisons d'après cette représentation que le suivi d'un plan de formation a des conséquences positives selon la majorité des répondants et selon d'autre, ceux dernier a des conséquences négatives.

**Tableau n° 27** : représentation des nombre de la population d'étude selon la formation est un outil de conduite du changement

Un outil de conduite	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	96%
Non	1	4%
total	27	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n° 26**: représentation graphique des nombre de la population d'étude selon la formation est un outil de conduite du changement



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

L'observation de cette figure représente "la formation est un outil de conduite du changement ou non", elle démontre clairement que la majorité des répondants optent pour un oui. Cela s'explique par la conviction des répondants, que la formation permet aux apprenants d'apprendre de nouvelles compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) pour s'adapter aux différentes situations.

**Tableau n° 28** : représentation des nombre de la population d'étude selon l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation aux changements organisationnels

L'impact	Fréquence	Pourcentage
Positif	27	100%
Négatif	0	0%
total	27	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure n° 27** : représentation graphique des nombre de la population d'étude selon l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation aux changements organisationnels.



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

La figure ci-dessous représente l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation des employés de NAFTAL durant le changement organisationnel. Nous observons d'après l'histogramme que la majorité des répondants affirme que la formation a un impact positif sur leur capacité à s'adapter au changement. Cela est dû à la place occupée par la pratique formation (a été bien menée) au sein de cette d'encourager, préparer, inculquer, des notions au employés afin de s'adapter aux nouvelles dernière, puisque formé c'est situations.

**3. Les résultats d'études et synthèse de l'analyse :**

**3.1. Le guide d'entretien :**

Dans le but d'orienter nos résultats nous avons fourni une structure et des questions spécifiques pour notre chargé de stage au niveau de discret commercial de TIZI-OUZOU pour recueillir des informations précises et détaillées sur notre sujet de recherche, en posant des questions spécifiques et structurées. (Questions/ réponses).

1) Le poste occupé ?

Chef de service administratif.

2) Quelles sont vos niveaux académiques ?

Universitaire.

3) L'ancienneté ?

14 ans.

4) Comment pouvez-vous définir le changement organisationnel et la formation ?

\_ Le changement organisationnel : est un processus d'adaptation et de modification d'une organisation, de ses structures, de ses systèmes et de ses processus afin de répondre aux besoins changeants de son environnement.

\_ La formation : est un processus d'apprentissage et de développement de compétences et des connaissances, dans le but d'améliorer les performances et le savoir-faire d'une personne dans un domaine spécifique.

5) L'entreprise a-t-elle subi des changements ?

Oui.

6) En quoi consistent ces changements ?

Changement de travail ainsi que 80% des agents mis en congé exceptionnel pendant la crise du covid\_19 et le reste des agents ont trouvé dans des nouveaux postes.

7) Selon vous quel est le rôle de formation au sein de NAFTAL ?

Dans l'entreprise NAFTAL la formation joue un rôle crucial dans différents aspects tel que le développement de compétences, l'adaptation aux évolutions, améliorer la performance d'entreprises dans le développement professionnel et personnel.

8) Pensez vous que NAFTAL fasse de la formation de ses salariés une priorité ?

Oui, vu que NAFTAL dispose de trois (3) centres de formation spécialement pour ces salariés.

9) Quels sont les moyens d'évaluation de la formation aux quels NAFTAL fait recours ?

L'évaluation a chaud et à froid.

10) Quelle est le rôle de la formation dans le changement organisationnel ?

Oui un rôle est d'adapter aux nouvelles exigences du poste ou l'environnement instable (exemple ; création d'un service) qui exige de nouvelles compétences et connaissances pour la maîtrise du travail.

### **3.2. Les résultats obtenus :**

L'analyse des résultats, nous a permis de dégager un profit général de l'échantillon sur les différentes variables de notre modèle d'analyse pour une meilleure compréhension du phénomène observé.

Il est nécessaire d'envisager un changement. L'entreprise vit de plus en plus dans un environnement complexe, pour cela elle doit s'ouvrir au changement qu'il lui permet de s'adapter aux évolutions de ce dernier ainsi que l'existence du changement dans l'enceinte de l'entreprise NAFTAL qui lui permet de s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Nous remarquons d'après les résultats des réponses obtenues que le changement apporte des modifications ou des ruptures de rythme dans les activités de l'entreprise, ceci implique donc une certaine résistance des salariés face à ces changements,

A cet égard, selon les résultats de l'enquête, la formation permet d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter aux nouvelles transformations qui s'effectuent dans l'entreprise. D'ailleurs, la majeure partie des enquêtés a bénéficié d'une ou plusieurs formations et ils affirment que la formation contribue efficacement dans la conduite du projet du changement. Et ceci grâce à l'élaboration d'un plan de formation par l'entreprise qui englobe l'ensemble des actions de formation.

La pratique de la formation a marqué son impact dans l'adaptation aux changements.

L'application et la mise en œuvre d'un plan de formation par l'entreprise NAFTAL afin de mieux gérer .

### **La conclusion**

Les résultats obtenus nous permettent de constater que la réussite d'une entreprise lors de la conduite d'un projet de changement passe nécessairement l'importance accordée à l'investissement dans ses ressources humaines. De ce fait, cette dernière doit assurer des formations de qualité qui permettent de développer les compétences et de s'adapter à l'ensemble des transformations déclenchées en entreprise. Nous avons donc présenté principalement les résultats obtenus lors de notre enquête de terrain. Ces derniers nous ont permis de répondre à notre question centrale de recherche ainsi qu'à la confirmation des hypothèses.



**Conclusion générale**

## La conclusion générale

---

Le changement organisationnel constitue un processus qui nécessite la mobilisation de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise, spécifiquement les acteurs qui l'a composent.

La réussite et la pérennité du changement exige l'exploitation des compétences des salariés et de toutes leur capacités d'initiative. De ce fait, ce sont de véritables vecteurs de la réussite de l'ensemble des transformations qui se déroulent au sein de l'entreprise.

Le changement apparait donc comme la solution à la gestion de toutes les évolutions que l'entreprise doit suivre. Or, malgré les efforts adoptés par les dirigeants, le changement demeure difficile, car les pratiques du changement sont fréquemment critiquées par l'ensemble du personnel de l'organisation, ce qui provoque des inerties et des résistances.

Pour conduire au mieux le changement, l'entreprise dispose donc d'un ensemble de moyens qui permettent de faciliter le déroulement de ce dernier. Nous nous sommes intéressées à la formation qui est l'un des outils de la conduite du projet de changement.

Elle permet de renforcer la motivation des employés et de leur faciliter l'adaptation aux transformations existant dans leur entreprise.

Tout au long de notre travail de recherche effectué au sein de l'entreprise NAFTA , nous avons étudié la formation et sa capacité d'adaptation aux changement organisationnel.

Selon les informations recueillies, du traitement et de l'analyse des données du questionnaire et de l'entretien, nous pouvons enfin répondre à notre problématique portant sur l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation aux changement organisationnel au sein de NAFTAL ?

A travers les résultats obtenus ; le changement organisationnel peut être un outil efficace pour aider une entreprise à renouveler ses compétences et aux risques de stabilité vu que il encourage l'entreprise à remettre en question les pratiques déjà existantes, à adopter de nouvelles pratiques et donc de nouvelles compétences.

Le changement organisationnel permet à l'entreprise de s'adapter rapidement aux nouvelle réalités du marché ; comme il peut aider une entreprise à optimiser ses processus internes, à éliminer les inefficacités et à améliorer la productivité , aussi, le changement permet à l'entreprise de se préparer aux risques potentiels et de mettre en place des mesures d'atténuation . ces résultats nous permettent donc de confirmer la première hypothèse.

La formation est généralement structuré selon un programme préétabli qui vise à développer les compétences et les connaissances nécessaires pour mener à bien une activité professionnelle ou une fonction spécifique. L'institutionnalisation de la formation se traduit par la reconnaissance officielle de son importance et de son impact sur le développement personnel et professionnel ; ce qui confirme également notre deuxième hypothèse.

## La conclusion générale

---

Selon les résultats de l'enquête, nous avons pu voir, que la formation permet d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter aux nouvelles transformations qui s'effectuent dans l'entreprise. D'ailleurs, la majeure partie des enquêtés ont bénéficié d'une ou plusieurs formations et ils affirment que la formation contribue efficacement dans la conduite du projet du changement.. Cette dernière hypothèse est amplement confirmée.

En définitif, notre recherche nous a permis de donner une réponse favorable à notre problématique de départ. Nous pouvons conclure que la formation a un impact positif sur la capacité d'adaptation des employés au changement organisationnel au sein de NAFTAL. La formation, à travers ses effets sur le développement et le renouvellement des compétences et aussi son influence sur le rendement, joue un rôle clé dans la préparation des employés et la création des conditions propices à l'adaptation réussie au changement organisationnel.

Il convient de souligner certaines limites de cette recherche. Premièrement, il y avait un écart entre les connaissances théoriques et les observations sur le terrain. De plus, la durée limitée du stage a restreint la mise en œuvre complète du programme de recherche. Les résistances de certains membres du personnel à remplir les questionnaires ont également constitué un obstacle. De plus, le manque d'accès à des documents détaillés a limité l'obtention d'information essentielle pour la recherche.

Malgré ces limitations, ce mémoire de recherche ouvre la voie à de nouvelles perspectives. Il est recommandé de mener des études complémentaires pour examiner les facteurs clés de succès pour développer une capacité d'adaptation aux changements organisationnels. De plus, il serait intéressant d'explorer plus en détail l'influence de la formation sur la préparation des employés aux changements organisationnels.

**Guide d'entretien :**

1 le poste occupée : .....

2 quelle est votre niveau académique :

primaire  moyen  secondaire  universitaire

3 l'enceinte du répandant dans l'entreprise : .....

4 Comment vous pouvez nous définir le changement organisationnel et la formation ?

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

5 L'entreprise a-t-elle subi des changements ?

Oui  non

6 en quoi consiste ces changements ?

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

7 Selon vous quel est le rôle de la formation au sein de NAFTAL ?

.....  
.....

8 Pensez-vous que NAFTAL fasse de la formation de ses salariés une priorité ?

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

9 Quels sont les moyens d'évaluation de la formation auxquels NAFTAL fait recours ?

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

10 Quelle est le rôle de la formation dans le changement organisationnel ?



**La bibliographie**

# La bibliographie

---

## Les ouvrages :

- Bariel .C et Savoie « comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel » Montréal 1999
- Cadin. L et al « GRH : pratiques et élément de théorie » édition Dunod Paris 1997.
- Citeau .j .p « gestion des ressources humaines principes généraux et ca pratique » 4em édition 2012
- Collerette et al « le changement organisationnel : théories et pratiques » ; presse du l'université du Québec .1997
- Demers .C « de la gestion du changement à la capacité du changement » école des HEC de Morial, vol 24 en 1999.
- Dictionnaire le robert ; édition Palet, France 1997
- François.P « gestion du changement » vers un managment polyphonique 2em édition 2013.
- Giroux. N « la gestion du changement stratégique » revue internationale de gestion 1991
- Groud , Meston « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement » 4em édition Dunod ; Paris 2005.
- Jaques. S « fonctions formation » 2em édition ; édition d'organisation. Paris 2002
- Kurt.L « group decision and social change » in reading in social psychology, sous la direction de MOCCOBY 1958.
- Shimond. D « psychologies du travail et comportement organisationnel » édition Garetoir Marin Lille 1996.
- Thierry.A « ingénierie de formation pour l'entreprise » 2em édition, Dunod ; Paris. 2006
- POOL et al « organizational change processus théorie » édition of managent revue 1995.

## Cites internet :

- <https://www.larousse.fr>
- <https://www.memoireonline.com>
- <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaine/egagement-collaborateurs/resistance-changement> .
- <https://www.mes-allocs.fr>.reconversion-professionnel

## thèse et mémoire :

- Akli. S et Tighzert. A « la formation pour accompagner le changement dans les organisations » mémoire de fin d'étude 2019.
- Boukrif. M « ingénierie et pilotage du changement organisationnel :cas des entreprises publiques Algérienne. Thèse de doctorat en science de gestion.
- Hadji. H « l'efficacité de la formation face aux changements organisationnel » mémoire de fin d'étude. 2016.
- Hadji. L et Hamoudi. R « l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation aux changements organisationnels » mémoire de fin d'étude 2021.

# QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude, pour l'obtention du diplôme du master en science de gestion option gestion des ressources humaines à l'université MOULOUD MAMMERIE TIZI OUZOU ; portant sur (l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation aux changements organisationnel) nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire

Ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement scientifique et pédagogique

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration

## Axe 1 : profil personnel

1 sexe :

Homme

femme

2 Age :

25-30  30-35  35-40  40-45  45-50  50-55

55 et plus

3 catégorie socioprofessionnelle

Exécution

maitrise

cadre

cadre supérieur

4 Le poste occupé :

.....

5 Ancienneté ; .....

## Axe 2 : la formation

**1** Existe-t-il des pratiques de formation dans votre organisation ?

Oui

non

• Selon vous la formation est :

Un ensemble de dispositifs permettant de s'adapter aux différents changements

Un ensemble d'action qui vise l'amélioration des connaissances existantes et acquérir

de nouvelles compétences

un ensemble d'activités qui aide à occuper des postes de travail

3 avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

Oui

non

Si oui ; veuillez répondre au reste des questions

4 sur quelle base avez-vous été sélectionné pour la formation ?

Sur demande individuel  sur décision de la hiérarchie

\_ Quel a été la durée de cette formation ?

Courte durée  longue durée

\_ le lieu de la formation ?

Interne  externe

\_ le mode de la formation ?

En présentiel  à distance

\_ l'objectif de la formation était :

Personnel  organisationnel

5 la formation a-t-elle répondu à vos attentes ?

Oui  non

6 Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la formation suivie ?

Faible  moyenne  élevé

### **Axe3** : le changement organisationnel

- Le terme du changement dans ce questionnaire fait référence au changement lié à la période de la pandémie Covid-19

1 Selon vous le changement est :

\_ un processus qui mène une organisation d'un état actuel vers un état futur.

\_ un simple projet de changement des méthodes de travail

\_ une modification quelconque

2 Est-ce que vous avez déjà participé au changement ?

OUI  NON

3 Quel sont les facteurs qui ont déclenché le changement dans votre organisation :

Interne  Externe

4 Quel est le changement que vous avez vécu pendant la période de la pandémie 2019/2022 , ?

Cochez la réponse :

Changement continu	Changement proposé	Changement dirigé (imposé)	Changement organisé

**5** Les objectifs du changement sont-ils bien clairs pour vous ?

OUI  NON

**6** Etes vous d'accord sur la manière dont les changements sont menés ?

OUI  NON

**7** Quelle a été votre attitude face à ce changement ?

Positif  négatif

**Axe 4 : Le rapport entre la pratique formation et le changement organisationnel :**

**1** les motivations liées à la formation étaient d'ordre ?

Personnel  professionnel

**2** Avez-vous suivi un plan de formation?

OUI  NON

**3** Les conséquences de suivi d'un plan de formation :

Positive  négative

**4** La formation est un outil de conduite de changement ?

OUI  NON

**5** l'impact de la formation sur votre capacité d'adaptation aux différents changements :

Positif  négatif

# ***Table des matières***

## *Table des matières*

<i>Remerciement.</i> .....	<i>I</i>
<i>Dédicaces.</i> .....	<i>II</i>
<i>Liste des abréviations.</i> .....	<i>III</i>
<i>Liste des tableaux et figures.</i> .....	<i>IV</i>
<i>Sommaire.</i> .....	<i>V</i>
<i>Introduction générale.</i> .....	<i>01</i>
 <i>Chapitre I : le changement organisationnel : revu de littérature</i>	
<b>Introduction :</b> .....	<b>04</b>
<b>Section 1 : Etat de l’art sur le changement organisationnel</b> .....	<b>05</b>
1.1 . Définition des concepts : .....	<b>05</b>
1.1.1 : la notion du changement .....	<b>05</b>
1.1.1 : la définition du changement organisationnel : .....	<b>06</b>
1.2 Histoire du changement organisationnel .....	<b>07</b>
1.3. Les approches théoriques du changement organisationnel .....	<b>09</b>
1.3.1. L’approche de la planification (approche rationaliste) .....	<b>09</b>
1.3.2. l’approche politique : .....	<b>10</b>
1.3.3. L’approche incrémentale : .....	<b>11</b>
1.3.4. L’approche contingente : .....	<b>11</b>
2 . les objectifs du changement organisationnel : .....	<b>14</b>
<b>Section 2 : le processus du changement organisationnel</b> .....	<b>15</b>
2.1. Les types du changement organisationnel : .....	<b>15</b>
2.2. Le processus du changement organisationnel : .....	<b>17</b>

## Table des matières

---

2.2.1. Le modèle de KURT LEWIN ; .....	18
2.2.2. Le modèle de COLLERETTE et al (1997) : .....	18
2.3. les acteurs et les facteurs déclenchant du changement : .....	20
2.3.1. les acteurs du changement organisationnel : .....	20
2.3.2. Les facteurs déclenchent du changement organisationnel : .....	21
2.3.2.1. Les facteurs internes : .....	21
2.3.2.2. : les facteurs externes : .....	22
<b>SECTION 3 : la résistance face au changement : .....</b>	<b>24</b>
3.1. Le concept de résistance au changement .....	24
3.2. Les causes (origines) de la résistance au changement : .....	26
3.3. Les formes de la résistance au changement .....	29
3.4. Les conséquences de la résistance au changement .....	31
<b>Conclusion : .....</b>	<b>33</b>

### *Chapitre II : La formation au cœur du changement organisationnel*

<b>Introduction : .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 01 : Le cadre théorique de la formation .....</b>	<b>35</b>
2.1.1 : définition de la formation .....	35
2.1.2 L'historique de la formation : .....	36
2.1.3 Les enjeux organisationnels de la formation .....	37
2.1.4 Les objectifs de la formation : .....	38
2.1.5. La politique de formation .....	40
2.1.5.1. Définition de la politique de la formation : .....	40
2.1.5.2. Les objectifs de la politique de formation : .....	40
2.1.6. Les types de la formation : .....	41

## Table des matières

---

<b>Section 02 : l'élaboration d'un plan de formation .....</b>	<b>44</b>
2.1 Les besoins en formation : .....	44
2.1.1 Définition de besoins en formation : .....	44
2.1.2 Les types de besoin en formation : .....	44
2.1.3 Recensement du besoin en formation.....	45
2.2 Le plan de formation .....	46
2.2.1 Définitions du plan de formation : .....	46
2.2.2. Les objectifs d'un plan de formation : .....	47
2.2.3. Contenu d'un plan de formation : .....	48
2.2.5. Les étapes d'élaboration d'un plan de formation : .....	50
<b>Section 3 : l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation aux changements organisationnel : .....</b>	<b>54</b>
2.3.1 : les travaux portant sur le thème de formation et le changement organisationnel : ..	54
2.3.2 : synthèse des éléments clés d'adaptation au changement : .....	57
<b>Conclusion.....</b>	<b>60</b>
 <i>Chapitre III : La formation et l'adaptation aux changements cas de NAFTAL</i>	
<b>Introduction : .....</b>	<b>61</b>
<b>Section 1 : présentation de l'étude de cas : .....</b>	<b>62</b>
1. historique de NAFTAL : .....	62
1.1 Création de l'entreprise NAFTAL : .....	62
1.2. Objectif social : .....	62
1.3. Organisation de l'entreprise : .....	62
1.4. Evolution structurelle et organisationnelle : .....	64
1.5. Objectif et Mission de NAFTAL : .....	67
1.5.1 : mission de NAFTAL : .....	68
1.5.2 Objectifs de la stratégie de NAFTAL : .....	68

## Table des matières

---

1.6. l'organigramme général de NAFTAL : .....	70
2. Présentation de la discrète commercialisation de TIZI-OUZOU : .....	71
2.1. Aperçu générale sur la discrète commercialisation TIZI-OUZOU ; .....	71
2.2.1 La présentation de discrète commercialisation TIZI-OUZOU : .....	71
2.2.2. Les missions du discret commercialisation de TIZI-OUZOU : .....	71
2.3 Organigramme générale du district commercialisation de TIZI-OUZOU : .....	73
2.4. Description de l'organigramme générale : .....	74
2.4.1. Présentation des différents départements : .....	74
2.4.1.1. Département commercial : .....	74
2.4.1.2. Département finances et comptabilité : .....	75
2.4.1.3. Département administration et moyens généreux : .....	76
2.4.1.4. Département transport et technique : .....	76
2.5. Présentation du Centre Multi Produit (CMP) : .....	77
2.6. Présentation du Centre de Stockage et de Distribution (CSD) : .....	77
3. Situation informatique et l'organisme d'accueil : .....	78
<b>Section 02 : La méthodologie de recherche : .....</b>	<b>79</b>
1. Les techniques de recherche : .....	79
2. La formation au sein de NAFTAL .....	80
2.1. Définition clés : .....	80
2.1. Définition de la formation : .....	81
2.2. Objectifs de la formation : .....	81
2.3. Les centres de formations : .....	81
3. Le processus de formation : .....	82
4. les changements organisationnel au sein de NATAL.....	87
4.1. Les changements organisationnels précédents : .....	88
4.2. Les modes de changement organisationnel : .....	90
5. Le processus d'adaptation au changement organisationnel : cas covid-19 (2019) .....	90

## Table des matières

---

<b>Section 03 : L'interprétation des résultats :</b>	<b>92</b>
1. Présentation de l'enquête :	92
1.1. L'objectif de l'enquête :	92
1.2. Outils et méthodes de collectes les données :	92
1.3. La population de l'enquête :	92
2. Interprétation des résultats du l'enquête :	93
<b>Axe 01 : Caractéristique général du questionné(e).</b>	<b>93</b>
<b>Axe 02 : la formation.</b>	<b>97</b>
<b>Axe 03 : le changement organisationnel.</b>	<b>107</b>
<b>Axe 04 : le rapport entre la formation et le changement :</b>	<b>112</b>
3. Les résultats d'études et synthèse de l'analyse :	117
3.1. Le guide d'entretien :	117
3.2. Les résultats obtenus :	119
<b>conclusion</b>	<b>120</b>
<b>Conclusion générale.</b>	<b>121</b>
<b><i>Bibliographie.</i></b>	
<b><i>Annexes.</i></b>	
<b><i>Table des matières.</i></b>	
<b><i>Résumé.</i></b>	

## **Résumé :**

La formation est une opportunité d'acquérir des connaissances et de contribuer à l'amélioration de la productivité, et ce, dans le but de s'adapter aux différentes situations, évolutions et changements dans les organisations.

L'objet de notre travail est de comprendre le changement organisationnel qui est considéré comme un processus complexe qui provoque l'instabilité de l'activité de l'entreprise. Pour sa bonne gestion, l'entreprise doit comprendre les différentes réactions des acteurs vis-à-vis de ce changement afin d'éviter leurs inquiétudes qui peuvent se manifester par la résistance. En effet, une enquête de terrain a été menée dans le cadre de notre stage pratique où nous avons constaté que l'entreprise NAFTAL a connu plusieurs changements organisationnels, malgré les obstacles rencontrés lors de l'annonce de ce changement, ils ont contribué à améliorer sa compétitivité. Il suffit donc de suivre une bonne méthode pour le conduire convenablement. A cet égard, l'entreprise NAFTAL investit dans la formation des salariés pour l'accompagnement du changement.

## **Les mots clés :**

Le changement organisationnel, la formation, la résistance, , l'adaptation aux changement, NAFTAL

## **Summary**

Training is an opportunity to acquire knowledge and contribute to improving productivity, in order to adapt to different situations, developments and changes in organizations.

The object of our work is to understand the organizational change which is considered as a complex process which causes the instability of the activity of the company. For its good management, the company must understand the different reactions of the actors vis-à-vis this change in order to avoid their concerns which can manifest themselves in resistance. Indeed, a field survey was conducted as part of our practical internship where we found that the NAFTAL company has undergone several organizational changes, despite the obstacles encountered during the announcement of this change, they have contributed to improving its competitiveness. It is therefore enough to follow a good method to drive it properly. In this respect, the NAFTAL company invests in the training of employees to support change.

## **Keywords :**

Organizational change, training, resistance, adaptation to change, NAFTAL