

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



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT : SCIENCES DE GESTION

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

OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Thème

*Le changement organisationnel et le
développement des compétences :
cas de la CNEP Banque Tizi-Ouzou*

Réalisé par :

-M^{lle} HIDOUCHE Celia
- M^{lle} MANSOUR Thilleli

Dirigé par :

M^f DRIR Mohamed

Mémoire soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : Mr ZERKHEFAOUI. L.

Rapporteur : Mr. DRIR. M.

Examinatrice : Mme SI MANSOUR. F.

Promotion 2017/2018

Remerciements

On remercie le bon Dieu pour la persévérance, le courage, la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il nous a gratifiés.

On tiens à remercier Mr DRIR Mohamed, directeur de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire de fin d'études, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de nos sollicitations qu'on a pu mener à bien ce travail, qu'il trouve ici l'expression de nos profondes gratitude.

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

On souhaite aussi remercier vivement tous les responsables et le personnel de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou que ce soit au niveau de la direction régionale ainsi qu'à l'agence Larbi Ben M'Hidi, qui ont accepté de répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation.

Dédicaces

On dédie ce modeste travail à

*Nos familles qui nous ont soutenues et grâce
auxquelles on est arrivé là où nous sommes,*

Nos ami(e)s qui ont toujours été là pour nous

*Et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce
mémoire.*

Celia,

Thilleli.

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1: Le changement organisationnel	
Section 1 : Le changement organisationnel à travers quelques déterminants.....	05
Section 2 : Une approche comportementale des acteurs face au changement organisationnel.....	08
Chapitre 2: Les compétences dans l'organisation	
Section 1 : la détermination des niveaux des compétences.....	23
Section 2 : Le développement des compétences.....	32
Chapitre 3: La nouvelle organisation de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou et le développement des compétences	
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	50
Section 2 : Les apports du T24 à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou et leurs impacts sur le développement des compétences.....	56
Conclusion générale.....	106
Bibliographie.....	109
Liste des tableaux et figures.....	113
Annexes.....	115
Tables des matières.....	127
Résumé	

Liste des abréviations

ABEF : Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers.

ADE : L'algérienne Des Eaux

ATD : Avis à Tiers Détenteur

CE : Carte Epargne

CIB : Carte Inter Bancaire

CSDCA : caisse de la solidarité de départements et communes d'Algérie

DAB : Distributeur Automatique de Banque

DGA : Directeur Général Adjoint

DRH : Direction Ressource Humain

Ed : Edition

EDI: Echange de Données Informatisés

EMV : Europay Master card Visa

ERP : Entreprise Ressource Planning

GAB : Guichet Automatique Bancaire

GRH : Gestion des Ressources Humains

IAD : Décès et Invalidité absolue et Définitive

KM : Knowledge Management

LEL: Livret Epargne Logement

LEP : Livret Epargne Populaire

NTIC : Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication

OCA : Organisation Commercial de L'agence

PDG : Président Directeur Général

PTT : postes télégraphe et téléphone

RH : Ressources Humaines

SPA : Société Par Actions

La théorie de l'évolution de Darwin (1930) selon laquelle ce ne sont ni les plus gros, ni les plus forts qui survivront, mais ceux qui seront capable de mieux s'adapter que les autres, aujourd'hui, trouve sa résonance dans le monde des entreprises.

À travers les temps, les organisations étaient confrontées à des exigences de changement différentes, du reengineering et réduction des coûts aux vastes mouvements stratégiques (fusions et acquisitions, développement de nouvelles activités etc.). Aujourd'hui il est question de globalisation, délocalisation des activités et révolutions des technologies de l'information et de communication.

De ce fait, le changement est devenu une des préoccupations majeures des responsables d'entreprises. La capacité de changement est essentielle pour les entreprises et elle le sera de plus en plus dans un univers où l'environnement est instable, ainsi que les mouvements stratégiques des concurrents sont de plus en plus nombreux et rapides.

S'agissant d'un concept large et ambigu, le changement organisationnel est difficile à cerner. Le changement organisationnel a fait l'objet de recherches de plusieurs praticiens et théoriciens à travers différentes périodes, d'où la pluralité des définitions et la variété des types de changements organisationnels.

Peu importe l'intensité du changement et sa cible, la capacité de la gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe. Plusieurs études soulèvent l'importance des qualités et des compétences chez les acteurs afin d'assurer une traversée efficace.

La perspective traditionnelle des réactions aux changements organisationnels repose presque essentiellement sur la résistance au changement traduit comme un concept central et incontournable, il est devenu la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement. De ce fait plusieurs stratégies sont envisagées afin de surmonter, vaincre et de limiter les risques d'apparition de résistances.

Longtemps on a considéré que la manière la plus efficace de gérer son organisation se traduit par l'importance du facteur humain dans l'organisation. Les organisations sont devenues conscientes que les ressources humaines ne sont plus qu'une simple ressource mais un capital qu'il faut fructifier, accroître et en conserver les compétences.

La gestion du développement des compétences est un processus qui requiert l'implication de toute l'organisation à différents niveaux hiérarchiques, c'est une dynamique qui va de bas en haut et de haut en bas.

Le développement des compétences est un processus aussi bien individuel que collectif et l'organisation joue un rôle important dans celui-ci, elle procure l'environnement professionnel dans lequel la compétence peut être manifestée, travaillée et ainsi être développée.

C'est à travers les changements de l'organisation que les compétences voient de nouvelles portes s'ouvrir sur de nouvelles pratiques.

La réforme du système bancaire et financier algérien avec l'introduction de la loi 90-10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit (LMC)¹, instaure les règles de base d'un système bancaire moderne dans la mesure où elle marque la rupture avec les pratiques anciennes et consacre le retour à l'orthodoxie bancaire universelle. Ainsi, un univers économique en pleine mutation s'est instauré et les banques sont devenues des pièces maîtresses dans la politique économique nationale. Ce processus de réforme bancaire lancé en Algérie a transformé le secteur financier depuis ces dernières années, encourageant l'esprit commercial, ainsi que l'arrivée des institutions financières étrangères, donc l'ouverture du secteur bancaire algérien à la concurrence (secteur privé, public, national et étranger).

Depuis la promulgation de cette loi, l'architecture de l'espace bancaire algérien s'est progressivement modifiée. Des innovations importantes ont été introduites afin de faire face à cette concurrence comme l'instauration de nouveaux systèmes bancaires considérés comme les plus performants sur les marchés mondiaux. A cet effet, nous essayerons d'étudier un changement organisationnel effectué au sein d'une banque algérienne « Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance-Banque » de la wilaya de Tizi-Ouzou et son impact sur le développement des compétences au sein de cette même organisation, sur ce on a posé la problématique suivante :

Comment le changement organisationnel contribue-t-il au développement des compétences au sein de la CNEP-Banque de la wilaya de Tizi-Ouzou ?

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°16 du 18 Avril 1990, consulté sur (http://www.andi.dz/PDF/evolution_loi_sur_l'investissement_fr/loi%2090-10.pdf) le 29/11/2018.

L'intégration d'un nouveau système dans une organisation (système d'information, système de gestion,...) est considérée comme un changement organisationnel, donc le passage d'une situation à « une nouvelle situation ». À cet effet, ce mémoire a pour objectif de :

- Faire une description de la nouvelle organisation commerciale des agences de la CNEP Banque ;
- Déterminer les mesures d'adaptation du personnel de la CNEP Banque à la nouvelle organisation ;
- Constater l'impact de ces mesures sur le développement des compétences.

Notre démarche méthodologique consiste en une approche qualitative, ce qui nous a permis de mieux cerner les contours du sujet, à travers une recherche bibliographique et une étude documentaire, en parallèle nous avons effectué un stage pratique au niveau de la « Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque » de Tizi-Ouzou.

Afin de répondre à notre problématique de recherche, de confirmer ou d'affirmer les hypothèses, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

Dans le premier chapitre nous avons essayé de cerner les contours théoriques du concept de changement organisationnel. Dans le deuxième chapitre nous allons traiter la notion des compétences dans l'organisation, ses niveaux et les manières dont on peut les développer. Nous allons consacrer le troisième et dernier chapitre à la présentation de l'organisme d'accueil « CNEP-Banque » puis la définition du nouveau système adopté par celle-ci ainsi que la démarche de travail et enfin les résultats liés à l'enquête par entretiens avec les responsables et les employés de la CNEP-Banque sur l'intégration de ce nouveau système et le développement des compétences, ainsi qu'à nos observations des comportements du personnel lors de la durée de notre stage pratique, nous allons analyser et commenter les informations rassemblées et nous essayerons de tirer des conclusions en rapport avec la problématique posée.

Introduction

La capacité de changement est essentielle pour les entreprises et elle le sera de plus en plus dans un univers où les mouvements stratégiques des concurrents sont de plus en plus nombreux et rapides.

Le changement est au cœur des organisations modernes. Plusieurs disciplines et plusieurs auteurs se sont penchés sur ce phénomène (COLLERETTE et al. 1997 ; HANDY 1995; TESSIER et TELLIER, 1993). Ces changements sont nombreux depuis le début des années 1980 et les plus fréquents touchent la technologie, le reengineering, les modifications dans les politiques et les stratégies. Selon KWAN (2000) les restructurations ont été plus répandues dans les années 1990 que dans les années 1980.

Tout changement comporte aussi son lot de contradictions, car il concerne à la fois les changements externes, qui sont liés au marché, à la technologie, à la concurrence, et les changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de l'organisation. Ces différents changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation. Selon les conceptions contingentes et systémiques, ils représentent une solution qui permet à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Afin d'éclaircir cette notion, ce premier chapitre, intitulé le changement organisationnel est divisé en deux sections, la première section traite cette notion à travers quelques déterminants, dans la deuxième section nous abordons une approche comportementale des individus face au changement.

Section 1 : Les éléments qui définissent le changement organisationnel

S'agissant d'un concept large et ambigu, le changement organisationnel est difficile à cerner. À ce titre, dans cette section on présentera quelques déterminants du concept.

1. Définition des concepts

Le concept du changement organisationnel a fait l'objet de plusieurs définitions, mais avant de le définir, définissons les concepts qui le composent.

1.1 Définition de l'organisation

Le terme "organisation" a plusieurs sens distincts, bien que voisins, il désigne une dynamique, une méthode ou un procédé, la manière dont un ensemble est structuré (l'organisation générale d'une firme) et les groupes humains. Selon MINTZBERG (1982), « toute activité organisée répond à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail »¹.

« On peut définir les organisations comme des ensembles d'individus et/ou de groupes en interaction et réalisant dans le cadre des missions qui leur sont confiées, des activités orientées vers la réalisation d'un but commun. »²

« L'organisation est une entreprise mais peut aussi être une communauté, une association, une division de l'état, etc. »³

DESREUMAUX A. définit les nouvelles formes organisationnelles des entreprises ou les organisations comme « les systèmes complexes fonctionnant en faveur d'interventions multiples et d'interférences réciproques »⁴.

L'organisation correspond au processus de structuration des ressources humaines et matérielles par lequel on coordonne des activités afin d'accomplir un but.

La théorie des organisations trouve son origine, dans un premier temps, dans la réflexion de praticiens de l'entreprise, qu'ils soient dirigeants ou ingénieurs, et par la suite, d'universitaires qui appartiendront à diverses branches des sciences humaines, et qui

¹ MINTZBERG H. « structure et dynamique des organisations », Ed d'organisation, Paris, 1982.

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

³ TENEAU G. « la résistance au changement organisationnel », Ed le Harmattan, Paris, 2005. P21

⁴ DESREUMAUX A, « théories des organisations », EMS, Paris, 1998.

s'intéresseront aux comportements de l'individu. Cette démarche ouvrira la voie à la sociologie de l'entreprise. Devenue une discipline scientifique autonome, la théorie des organisations, constituée d'un ensemble de concepts, de méthodes et d'outils de gestion, regroupe plusieurs grands courants de pensée, dont chacun offre une approche différente de l'organisation de l'entreprise. Le tableau ci-dessous résume les différentes écoles de pensées, les auteurs et les théories des organisations à travers le temps :

Tableau N°01 les écoles de pensées et les théories de l'organisation

École de pensée	Auteurs	Théories
École classique	Frédéric Winslow Taylor	Organisation scientifique du travail (OST)
	Henry Ford	Travail à la chaîne
	Henri Fayol	Fonction administrative
	Max Weber	Organisation bureaucratique
École des relations humaines	Elton Mayo	Expérience de Hawthorne
	Kurt Lewin	Les trois types de leadership
	Rensis Likert	Les quatre styles de leadership
	Abraham Maslow	La pyramide des besoins
	Douglas McGregor	Théories X et Y
	Frederick Herzberg	Enrichissement des tâches
Courant mathématique		Outils scientifiques de l'aide à la décision
École néo-classique	Alfred Sloan	Décentralisation coordonnée
	Peter Drucker	Direction par objectifs (DPO)
	Octave Gélinier	Direction participative par objectifs (DPPO)

Source : <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092111.pdf>

1.2 Définition du changement :

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui «englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer»¹.

¹ BEAUDOIN P. « la gestion du changement », Ed libre expression, 1990. P43

Il semble essentiel, devant la pluralité des significations, souvent contradictoires d'ailleurs, qui entourent le concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement. Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable»¹. De son côté, BELANGER (1994) donne une définition très proche de la première et le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées»². Ainsi, selon BELANGER, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

D'après GROUARD et MESTON (1998), «le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie»³. Pour HAFSI Et FABI (1997), «le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationnel»⁴.

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

BARTOLI et HERMEL⁵(1986) regroupent les changements en trois catégories:

- a- Les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace ;
- b- Les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme ;
- c- Les changements permanents qui sont de véritables processus de changement.

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler

¹ COLLERETTE et AL, « le changement organisationnel : théories et pratiques », presses université Québec, 1997. P20

² BELANGER L. « le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Moin, 1994. P357

³ GROUARD et MESTON, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Ed Dunod, 1998. P6

⁴ HAFSI et FABI, « fondements du changement stratégique », Ed Transcontinental, Montréal, 1997. P98

⁵ BARTOLI et HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement », Ed d'organisation, 1986.

davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce mémoire.

1.3 Définition du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent les plus pertinentes.

D'après GROUARD et MESTON (1998), le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations»¹.

Pour COLLERETTE et al. (1997), le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système»².

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la définition de GROUARD et MESTON (1998). C'est celle qui explique le mieux le changement organisationnel et qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

Dans la partie qui suit, nous retracerons l'historique et traiterons la typologie du changement organisationnel.

2. Historique et typologie du changement organisationnel

Le changement organisationnel a fait l'objet de recherches de plusieurs praticiens et théoriciens à travers différentes périodes. Ainsi, chacun définit une typologie selon sa vision et son étude du concept, d'où la variété des types que nous allons aborder dans ce point.

¹ GROUARD et MESTON, op.cit. P98

² COLLERETTE et AL, op.cit. P20

2.1 Historique

DEMERS¹ (1999) énumère trois grandes périodes de recherches sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la 2ème 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°02 ci-dessous, intitulé synthèse de l'historique du changement, selon les propos de DEMERS(1999).

Tableau N°02 Synthèse de l'historique du changement

Les périodes	Le contexte socio-économique.	Définition du changement.	Les principales perspectives théoriques.
1. Fin de la 2ème guerre mondiale.	Croissance et stabilité économique.	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation.	Théorie de la croissance, de cycle de vie, de la contingence, de développement organisationnel.
2. Fin des années 1970.	Récession et décroissance: -Crise pétrolière 1973 ; -Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	Processus discontinu et révolutionnaire. Événement dramatique, une crise dans la vie de l'organisation.	Approche de l'écologie des populations. Théories 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 évolutionnistes. Théories de la complexité (théorie du chaos). Les approches constructivistes.

¹ DEMERS C. « de la gestion du changement à la capacité de changement » in gestion, école des HEC de Montréal, vol 24 no3, 1999. P131-139

D'abord, il y a la période qui suit la 2ème 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 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 (DEMERS, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières 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. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, 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 (DEMERS, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations 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 changement est véritablement proactif et réactif.

2.2 Typologie du changement organisationnel

GROUARD et MESTON (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés.

GROUARD et MESTON (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont « provoqués et ceux qui sont subis »¹.

Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci». Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci».

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

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, DEMERS (1999) parle de changement radical, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce»². Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise.

¹ GROUARD et MESTON, 1998, op.cit. P9

² DEMERS (1999), op.cit. P5

De son côté, JOHNSON¹ (1966) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise.

Quant à DUPUIS et KUZMINSKI (1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui « vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps »².

DEMERS (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler. Le tableau N°03 ci-dessous synthétise les différents types de changements organisationnels que nous venons d'expliquer. Par la suite, nous traiterons des facteurs déclencheurs de changement organisationnel.

Tableau N°03 Synthèse des différents types de changement

Auteur(s)	Types de changements
• Grouard et Meston (1998)	• Le changement provoqué et le changement subi
• Demers (1999) • Johnson (1966)	• Le changement radical
• Dupuis et Kuzminski (1998)	• Le changement planifié et le changement spontané
• Demers (1999)	• L'apprentissage et l'évolution

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

¹ JOHNSON Ch. « revolutionay change », university press, Boston, P191.

² DUPUIS et KUZMINSKI, « sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise », Ed Gaëtan Moin 1998, P360

3. Les facteurs déclencheurs et le processus du changement organisationnel

Cet élément présente les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel et le processus du changement organisationnel.

Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents.

3.1 Les facteurs déclencheurs du changement

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

☞ Facteurs externes

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

GROUARD et MESTON (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

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

Le tableau N°04 suivant présente le modèle de RONDEAU (1999) qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

¹ RONDEAU Alain, « transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », Gestion, Vol 24, automne, P12-19.

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

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

Source : Rondeau (1999)

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance (downsizing), l'aplatissement des structures ou l'impartition (outsourcing).

Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte, on parle de plus en plus de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont prêtées. En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car les modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables carcans. Ils ont tendance à conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et à ignorer plusieurs autres facettes de la réalité. À vrai dire, les paradigmes

ne sont pas toujours justes et ils peuvent mener à poser des jugements hasardeux et à prendre des décisions erronées. Pour cette raison, dans une phase de changement, l'organisation est souvent forcée de rechercher de nouveaux paradigmes afin de survivre.

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

De la même façon, l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations. C'est ainsi que les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles. Alors, par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors, les emplois qui sont créés sont de plus en plus de caractère précaire.

Nous pouvons aisément le constater, toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation. D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source de cette transformation. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'une fusion de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.

☞ **Facteurs internes**

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

GROUARD et MESTON (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements en l'occurrence le développement de l'entreprise et sa croissance de même la vision du dirigeant.

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale et holistique du changement organisationnel et

permet de mieux le juger et le gérer. Il faut alors se rappeler qu'il peut ne pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et internes.

3.2 Le processus du changement organisationnel

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

☞ Le modèle de LEWIN

La contribution de Kurt LEWIN¹ (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes:

- Première étape : le dégel ou la décristallisation
- Deuxième étape : la transition
- Troisième étape : le regel ou la recristallisation.

Première étape : Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable². Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

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

Troisième étape : Le regel ou la recristallisation est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les

¹ LEWIN K. « Group decision and social change ». In Reading in social psychology, sous la direction de Moccoby, Newcomb et Hartley, 1958, P197-211.

² BELANGER L. 1994, op.cit.

nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser¹.

☞ Le modèle de COLLERETTE et al. (1997)

COLLERETTE et al. (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.

Le modèle proposé par COLLERETTE et al. (1997) est constitué de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de LEWIN. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation»².

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

La désintégration consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative»³. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

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

¹ BURNES Bernard. «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future ?», *Journal of Change Management*, vol. 4, no 4, 2004, p 309-325.

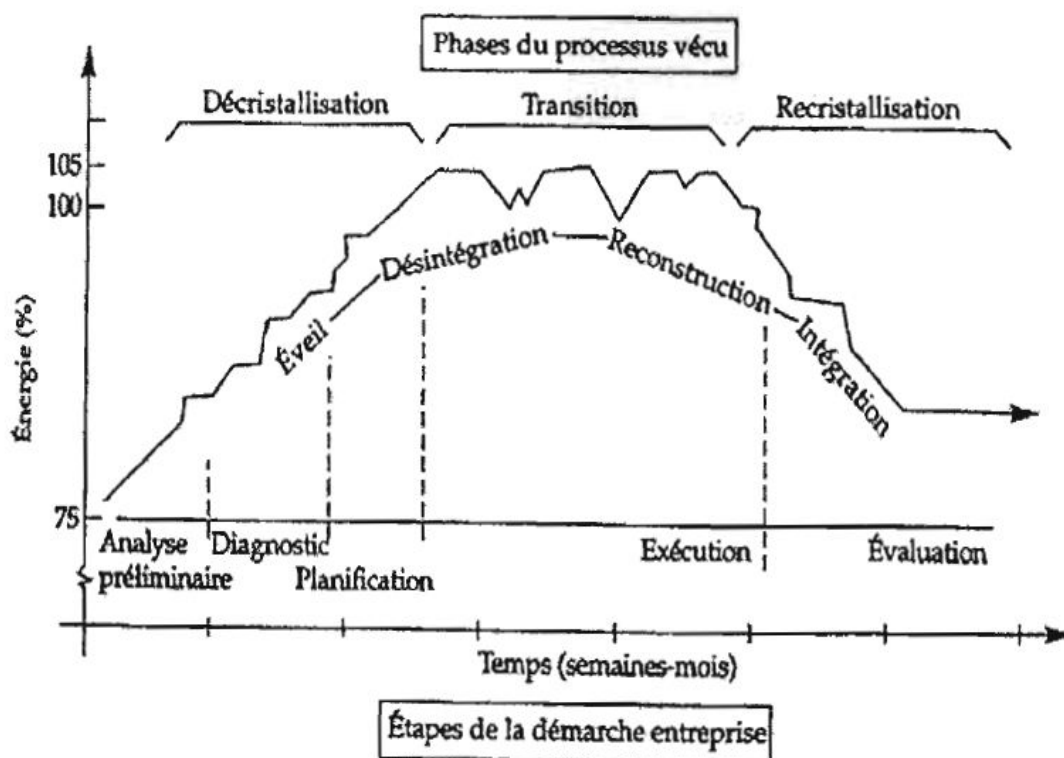
² COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 25

³ COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 26

Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes»¹. Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

À la figure N°01, apparaissent les trois phases proposées par LEWIN, puis en bas, les quatre phases proposées par COLLERETTE et al. (1997). Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes: le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.



Source : Collerette et al. 1997

Figure N°01 : Les phases et les étapes du changement

¹ COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 36

Section 2 : Une approche comportementale des acteurs face au changement organisationnel

Peu importe l'intensité du changement et sa cible, la capacité de le gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe. Plusieurs études soulèvent l'importance des qualités et des compétences chez les acteurs afin d'assurer une traversée « efficace ».

1. Les attitudes et les acteurs du changement

L'apport d'un changement dans une organisation signifie changer les habitudes des employés, et cela implique différentes réactions et comportements vis-à-vis de ce changement. Sur ce point nous allons définir les attitudes et les acteurs du changement.

1.1 Les attitudes face au changement

Dans un système ouvert comme l'entreprise on trouve de différents comportements d'individus, selon Serge RAYNAL¹ il y a :

Les personnages adapter : ce sont les personnes qui quelle que soit la situation de l'entreprise et quelles que soient les circonstances, elles s'adaptent facilement.

Les pionniers : c'est-à-dire les visionnaires, les explorateurs, les professionnels du changement, ceux qui voient toujours plus loin.

Les belliqueux : véritable guerriers : ce sont les empêcheurs de tourner en rond.

Les passéistes : ce sont les rêveurs qui ne voient pas pourquoi changer leurs habitudes et qui ne sont pas prêts de les changer.

Les principales attitudes face à un changement sont le rejet, la protestation ; les conflits ; le cloisonnement; la temporisation ; l'accentuation, la dispersion ; la dérivation et le refus de formation et d'information, ces attitudes sont provoquées soit par :

→ **L'individu** : ses habitudes, sa peur de l'inconnu, son besoin de stabilité (ex : être permanent ou contractuel).

→ **Le groupe** : pour des raisons de conformité aux normes du groupe, de système de valeurs, des rituels et des tabous.

→ **Les structures** : les conditions de travail, les intérêts et les droits acquis, le rejet de ce qui est étranger.

¹ RAYNAL S. « le management par projet », Ed d'organisation, Paris, 2000.

1.2 Les acteurs du changement dans l'entreprise

« 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 : ¹ « tous 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 membres du 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 ; etc.), et des acteurs informels (ceux qui s'informent spontanément et informent à leur tour de façon constructive sur le changement, proposent des thèmes de réflexion nouveaux ; etc.).

Pour TENEAU G.², 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 préparateur et \ ou de facilitateur 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 et al. Proposent aussi une définition des acteurs du changement «les agents du changement comme étant ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement »³

1.3 Les rôles des agents du changement

Les rôles sont définis comme tel :

¹ BARTOLI et HERMEL, op.cit. , P167.

² TENEAU G. op.cit. , P29.

³ COLLERETTE et Al, op.cit., P142.

L'initiation : on appelle les agents de ce rôle les initiateurs ceux qui expriment explicitement la nécessité que des actions soient entreprises pour introduire un changement.

La conception et la planification : les concepteurs et les planificateurs travaillent à concevoir et à articuler les différentes étapes du changement dans un plan d'action, et qui définissent les outils qui seront utilisés.

L'exécution : les exécutants sont évidemment les personnes qui devront mettre en œuvre les détails du plan d'action élaboré.

L'évaluation : les évaluateurs sont les personnes qui prendront l'initiative d'évaluer dans quelle mesure le changement a été implanté, s'il a atteint ses objectifs, si la situation a été améliorée.

On peut citer d'autres rôles comme :¹

Le rôle de leader : ou de sponsor qui est attribué à la personne qui va incarner le changement, le choix de ce personnage est un élément clé de la réussite, c'est, en effet, cette personnes qui va impulser le mouvement, stimuler différents acteurs en interpellant certains d'entre eux, en reconnaissant les efforts des autres.

Une équipe de projet : le leader réunit autour de lui une équipe pour la conduite du projet, qui peut puiser dans les ressources internes ou externes, selon les possibilitésLes membres de l'équipe, qui peuvent être en dehors de l'organigramme mais légitimes par le leader

Un réseau du changement : c'est un rôle préconisé par Autissier et Moutot² qui est joué par des agents de terrain chargés de sévir de relais à l'équipe du changement dans une relation de proximité avec le reste des agents appelés « utilisateurs ».

1.4 les types d'agents (acteurs) de changement

Les types d'agents varient selon le rôle de l'agent du changement :

☞ Acteurs pilotes et copilotes :

Les acteurs pilotes cherchent à transformer les non acteurs en acteurs (les non acteurs sont des personnes qui n'ont pas réellement une part active, autonome, constructive dans le changement), voire en pilotins par le biais d'actions de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun. Parmi les grandes difficultés du

¹ "Agir en situation complexe "note de synthèse. "La conduite du changement", <http://www.eseneducation.fr/.../note-1-conduite-changement.pdf>. (consulté en septembre 2018)

² AUTISSIER D. MOUTOT J.M. « la boîte à outils de la conduite du changement », Ed Dunod, 2016

pilotage du changement la nécessité de faire comprendre aux membres d'entreprise la réalité du changement et ses multiples dimensions (économique, technique, sociale, culturelle, stratégique, etc.). Dans le cadre d'un pilotage stratégique, il s'agit donc pour les acteurs pilotes d'agir non seulement sur les comportements des hommes par des actions d'information, mais aussi et surtout sur les déterminants même de la stratégie d'acteur, grâce à la formation et la communication. Le rôle du pilote devient alors d'explicitier et de faire avouer ces représentations, bien plus que d'aider simplement et maladroitement à faire passer la pilule, cependant, pour parvenir à vaincre de façon efficace les blocages des non-acteurs et à rendre le plus grand nombre "acteur", les pilotes et copilotes doivent être relativement légitimes.

☞ **Le modèle de l'animateur :**

Au sens strict, on peut définir ce modèle comme étant, celui qui facilite l'émergence d'un processus ouvert. L'animateur aide les différentes parties à cheminer vers une décision éclairée et partagée. Ainsi l'animateur met ses ressources personnelles de facilitateur au service des gens directement concernés par le changement, il détermine aussi la nature du changement, le planifie, le met en œuvre et l'évalue. L'animateur est un acteur à qui on a demandé de l'aide, ce qui montre bien qu'il n'est pas l'initiateur du changement.

☞ **Le modèle du militant :**

Le dictionnaire Larousse définit le militant comme étant celui « qui lutte, qui combat pour le triomphe d'une idée, d'un parti ». Ainsi le modèle du militant se caractérise par une identification explicite de l'agent avec les objectifs et les moyens du changement et par des actions de l'agent pour faire accepter le changement par les destinataires et réussir son implantation. Parmi les conditions pour que ce modèle d'agent puisse être efficace, mentionnons la nécessité que l'agent puisse de fait avoir un niveau de crédibilité élevé, sans quoi il réussira difficilement à faire la promotion de ses idées.

Alors, on est en droit de dire que si l'agent animateur s'intéresse davantage au processus vécu dans le changement, l'agent Militant s'intéresse surtout au contenu du changement.

1.5 Leadership et changement

L'organisation est un mode plein d'action, et qui se caractérise, par deux mouvements, l'un vers le haut, son rôle est de permettre à l'individu de se perfectionner et de s'épanouir, l'autre vers le bas, son rôle est de matérialiser les idées et les rendre concrètes.

« Les dirigeants de demain, seront des animateurs de stratégies, des économistes sachant créer, innover, sentir, ressentir, suscitant la confiance de leur personnel, l'adhésion et l'enthousiasme »¹.

Pour manager le changement il faut savoir que la vie de l'organisation ne repose pas seulement sur des aspects purement économiques. Mais, il faut que les dirigeants comprennent qu'il est nécessaire d'agir avec clairvoyance et justesse pour le bien de l'organisation et de ses hommes. Le leadership est la capacité manifestée par un individu à commander et surtout de se faire obéir.

Pour TRUMAN H. le leadership est la capacité d'amener les gens à faire ce qu'ils ne veulent pas et aimer de le faire.

Les leaders orientés vers le changement, ainsi appelés agents de changement « sont des personnes ou des groupes, qui se chargent de faire évoluer le comportement d'autres personnes ou de changer un système social au complet »²

Les leaders orientés vers le changement sont tournés vers l'avenir, ils gèrent de manière proactive, ils acceptent les nouvelles idées. Au contraire, le gestionnaire du statut attaché au passé, gère de manière réactive et préfère conserver ses habitudes, il tombe sous le sens que les nouveaux milieux de travail exigent un leadership axé sur le changement.

Les organisations adoptent différentes visions qui dépendent de la conception du pouvoir des leaderships. On distingue trois tendances :

La première tendance : un leader comme un chef efficace a la capacité de faire obéir ses hommes, est un visionnaire possédant un projet d'entreprise ;

La deuxième tendance : se basant sur le management par consensus, le leader est un entraîneur d'hommes plus qu'animateur ;

La troisième tendance : celle-ci veut réussir les deux conceptions « Un bon directeur était généralement décrit comme possédant de l'intelligence, l'imagination, l'initiative, la capacité pour prendre rapidement des décisions, généralement sage et la capacité d'animer ses subalternes. Les gens ont eu tendance à penser le mode comme étant divisé entre des « leaders et des suiveurs »³ Selon OHANA P. « un manager serait un homme mobilisé plus par les questions opérationnelles de gestion, la résolution de problèmes alors que le leader aurait une responsabilité plus stratégique. En ce sens le leader est un manager

¹ RAYNAL S. op.cit. p42

² SCHERMERHORN J-R et CHAPPELL D-S. « principes de management », ERPI, 2002, p337

³ AMRAUI A. « management du changement dans une entreprise Algérienne », Thèse de magister, management des ressources humaines et développement des compétences, Tlemcen : université Abou Bakr BELKAID. Tlemcen, 2008, p31.

possédant une vertu de plus : La capacité de voir plus loin et de faire partager cette vision a ses collaborateurs »¹.

2. La résistance au changement

« Toute entreprise au corps plongé dans le changement subit une poussée verticale dirigée du bas vers le haut, égale au poids des habitudes déplacées »² Disait CARTON G-D.

2.1 Définition de la résistance au changement

En général, qui dit changement dit résistance, « définissons la résistance au changement comme l'expression implicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »³.

La perspective traditionnelle des réactions au changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable, il est devenu la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou d'impatience.

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance. En latin, l'origine du mot « résister » : « sistere » signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et ne pas subir les effets d'une action.

En contrepartie, la résistance d'un matériau signifie donc sa dureté, sa fermeté et sa solidité. Une résistance est un conducteur pour dégager une puissance thermique déterminée, tel un fer à repasse, etc. Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé. En ce sens, les gens résistants sont souvent perçus comme étant coriaces, durs à cuire, increvable, infatigables, robustes et solides.

¹ OHANA P. « Les 100 mots clés du management des hommes », Dunod, Paris 1999, p108.

² CARTON G-D. « éloge du changement », Ed village mondial, 1999.

³ COLLERETTE et al, op.cit. P94

C'est lorsqu'on se tourne vers l'action humaine ou les sciences humaines que le terme résistance devient davantage coloré négativement, la résistance à ordre signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion, le regimbement.

En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, d'obstruction et d'opposition.

L'expression de la résistance au changement est aussi employée non seulement pour signifier des personnes mais aussi des organisations.

La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place. Tel n'est cependant pas notre propos. La résistance ici analysée traite de la résistance sous l'angle individuel.

« Parmi les nombreuses définitions exposées dans les ouvrages de gestion, d'organisation, de science sociales, livres spécialisés en changement, parmi les revues, les articles disponibles sur Internet ou les sites de consultant, il existe peu d'études en référence à la résistance au changement »¹.

MAISONNEUVE J. définit la résistance au changement comme « un caractère majeur des croyances collectives et en effet leur résistance au changement en dépit des faits nouveaux qui peuvent survenir dans leur environnement social ».

Ces définitions, nous pouvons dire que la résistance au changement est à la fois :

- Un phénomène culturel (éducatif, instructif, pédagogique) ;
- Un phénomène d'ordre cognitif (réflexion, analyse, calcul, stratégie) ;
- Une réaction émotionnelle (peur, tristesse, joie, fuite, colère) ;
- Un phénomène comportemental (action, stagnation, réaction, pré action, pro action).

La résistance au changement est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie de ce changement ; un tel comportement peut prendre des formes innombrables.

ARGYRIS Ch. a observé le phénomène, il a remarqué que les individus en société, même qui sont fortement instruits s'engagent dans ce qu'il appelle des routines organisationnelles défensives pour préserver leur statut et le sentiment constant de sécurité, la résistance est donc un phénomène naturel et attendu.

La question qui se pose aux managers, comment préserver l'équilibre existant en puisant du passé, tout en avançant dans la démarche du changement ?

¹ TENNEAU G. op.cit. P50

« Il faut considérer que les vrais « révolutions » sont rares, et que de nombreux changements réussis ont su au contraire associer habilement éléments d'innovation et préservation d'acquis antérieurs qui sont rarement tous mauvais »¹. Alors une démarche qui ne prend pas en considération cette réalité est vouée sans doute à l'échec.

2.2 Les causes de la résistance au changement

Pourquoi l'employé résiste-t-il au changement ?

L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles aventures, souvent empreintes d'incertitude. Il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien.

Nombreuses sont les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement, l'origine de la résistance au changement n'est pas globale ou universelle pour tous les projets de changement, néanmoins nous pouvons distinguer ces causes :

☞ Les causes individuelles

Selon la perspective psychanalytique, les mécanismes de défense, souvent inconscients, servent à neutraliser l'anxiété qui menace un individu lorsqu'il est la proie d'un conflit entre les exigences qui découlent de ses propres besoins et celles qui relèvent de la nouvelle réalité extérieure qui est le changement.

Six mécanismes de défense jouent alors un rôle primordial pour bloquer ou entraver un changement dans les organisations : le refoulement, la régression, la projection l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité.

Les caractéristiques sociodémographiques peuvent aussi jouer un rôle quand on pense aux personnes plus âgées qui résistent aux nouveautés ou celles qui par leur expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode.

Parmi d'autres caractéristiques individuelles, on trouve le manque de motivation, d'habileté, l'incapacité, les habitudes de vie, la perception sélective et la préférence pour la stabilité.

¹ LIVAN Y-F, « ressources humaines », Ed d'organisation, 2003, P544.

Collerette, Deliste et Perron¹ : retiennent les habitudes, qui sont des comportements relativement faciles et économiques ; la peur de l'inconnu; l'environnement existant est connu et utilisé à la satisfaction relative des intéressés alors que l'environnement qui résulterait de la proposition de changement représente l'inconnu, qui sera peut-être insatisfaisant.

Or, tout projet de changement contient une bonne part d'inconnu. Accepter de s'engager dans l'inconnu, c'est accepter d'avoir de bonnes comme de mauvaises surprises, le principe de la répétition du succès qui a été démontré par les recherches en behaviorisme, la satisfaction des besoins et l'identification à la situation existante : ce sentiment d'appartenance fait que les gens deviennent méfiants à l'égard de toute action qui vient menacer la situation existante.

☞ Les causes collectives et culturelles

Tous ce qui est normes, traditions, et tout qui a trait au système de valeurs en place, le fait d'introduire du nouveau dans une organisation implique une résistance au résultat de ce changement qui représente une perte de contrôle et de pouvoir.

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis, les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également provoquer des manifestations de résistance.

La résistance liée au système social et inclue à ce propos, la conformité aux normes sociales établies dans un système, la cohérence du système et les intérêts et droits acquis et rejet de ce qui est étranger.

De même, plusieurs études démontrent que les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées par une distance élevée du pouvoir, un niveau d'individualisme faible et un degré élevé d'évitement de l'incertitude.

De ces études, il ressort que les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes, associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée...

☞ Les causes structurelles et conjoncturelles²

On peut citer trois causes qui sont liées à la structure ou au climat social ;

¹ COLLERETTE et al, op.cit. P98.

² AMRAUI A. thèse de magister, Tlemcen, op.cit. P27

Les conditions du travail : le travail spécialisé et le manque de polyvalence sont des obstacles au changement, tout changement qui augmente la charge du travail est refusé.

Fonctionnement organisationnel de l'entreprise : ainsi la gestion bureaucratique suscite routine et homéostasie, alors que le changement est dynamique, l'échec peut être dû à l'organisation de l'entreprise, ses modes de fonctionnement, à ses techniques et compétences et aux principes des employés qui ne sont pas en accord avec les efforts de changement.

Le climat de l'entreprise : il faut prendre en considération le climat social pour amoindrir la résistance des différentes forces sociales.

Dès lors il faut bien avoir l'adhésion de tous les acteurs notamment ceux qui ont un certain pouvoir sur salariés, les syndicats par exemple.

☞ **Les causes liées au changement lui-même**

La résistance au changement peut être localisée à travers un processus de six phases selon une approche psychologique :

L'inertie : absence de réaction évidente de l'individu à l'annonce qui permet de gagner du temps et trouver des raisons pour ne pas accepter ce changement.

La révolte : réaction forte qui s'installe quand l'argumentation n'a pas permis d'ajuster le changement.

Le sabotage : réaction qui reflète une soumission apparente et une révolte intense à faire échouer le processus.

La décompensation : représente l'abondance de toute forme de résistance. Elle est la plus moins forte en fonction de l'affectivité qui nous lie à ce qui va changer (sentiment de perte intense).

La résignation : c'est la phase la plus longue du processus, elle marque la fin du travail du deuil les gens cherchent alors des arguments rationnels, par rapport à la réalité pour se faire accepter les changements.

L'intégration : c'est l'acceptation totale du changement. L'intégration intervient en deux temps : une intégration conceptuelle qui se passe au niveau de l'intérieur de l'individu et une intégration comportementale qui consiste à changer ses habitudes et ses attitudes.

Notons que l'intégration de la notion psychologique au processus de changement ne peut être valide que si le changement est perçu comme indésirable par la personne c'est-à-dire qu'il est loin de ses aspirations.

La résistance au changement peut être plus ou moins active et plus ou moins consciente. Elle peut avoir pour origine des contraintes structurelles trop fortes ou paradoxales ; une incompréhension de la part des acteurs d'injonctions ambiguës, ambivalentes ou incertaines ; d'un sentiment d'injustice face aux changements imposés et/ou d'un manque de motivation des acteurs à supposer que ces acteurs soient conscients du besoin de changement. Ceux-ci compareraient alors le coût du statu- quo au coût du changement.

2.3 Comment « faire face à la résistance »¹ ?

Les approches de gestion de la résistance, selon la perspective traditionnelle, ont largement cherché à trouver les moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances. Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement.

On cite quelques stratégies qui sont les résultats de plusieurs auteurs comme Coch et French (1947), Lauvrence (1969), Hultman (1998), Kotter Et Shlesinger, Collerette, Deliste Et Perron (1997) etc. pour limiter et surmonter la résistance :

- La façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement.
- Influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leur réactions, l'utilisation d'un langage compréhensible et finalement, à s'attendre à avoir de la résistance dans tout changement ;
- Cette stratégie consiste à déterminer l'intensité et la source de la résistance, à implanter les stratégies appropriées et à évaluer les résultats ;
- Les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes : la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme de l'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement ;
- Plusieurs techniques psychothérapeutiques peuvent être employées pour comprendre les déterminants cachés, tels que la confrontation, la clarification et l'interprétation.

¹ BAREIL C. « la résistance au changement : synthèse et critique des écrits », n°04-10-2004, HEC Montréal.

→ La gamme des choix est large en termes de comportements à adopter à l'égard de la résistance au changement, elle peut aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie le retrait pur et simple du projet de changement. On peut également ignorer totalement les résistances. Entre les deux, il y a les stratégies de diminution ou d'élimination des résistances. Parfois, on privilégie de tolérer les manifestations de résistance.

→ Trois solutions sont suggérées par les auteurs : briser les résistances en augmentant la puissance des forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc.), diminuer l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux à la fois.

Plusieurs auteurs interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter, et proposent quatre axes des gestions des résistances au changement que sont la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation.

Finalement, « les actions de gestions traditionnelles tels que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance ou la surmonter »¹

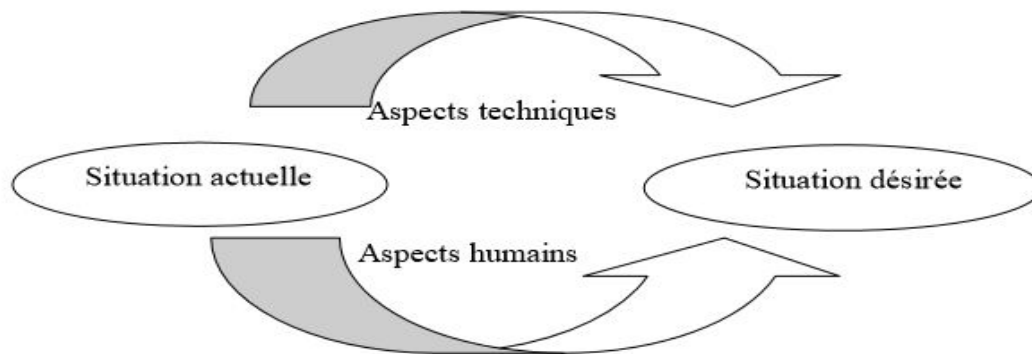
3. Intégration des aspects techniques et aspects humains au changement organisationnel²

Faciliter le changement signifie établir des stratégies qui intègrent le processus de changement technique (le passage de la situation actuelle a la situation désirée) au processus d'adaptation des individus au changement. Tout programme de changement implique donc ces deux processus du changement.

Traditionnellement, les gestionnaires du changement se sont surtout concentrés sur les aspects techniques, ils mettaient alors l'emphase sur les structures, les processus, les systèmes et les technologies, pour déployer leur vision de l'organisation ainsi que leur stratégie. Bien que ces aspects soient très importants, il a été démontré que les chances de succès sont considérablement amoindries si l'on ne tient pas compte du processus d'adaptation des individus au changement.

¹ BAREIL C. op.cit. P11

² [Http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel).



Source : [Http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel).

FigureN°02 : l'intégration de l'aspect humain au changement.

3.1 Le processus d'adaptation des individus au changement¹

Le processus d'adaptation des individus au changement se déroule en trois étapes distinctes :

- Rompre avec le passé ;
- Explorer les nouvelles façons de faire ;
- Commencer les changements.

Au cours de ces trois étapes, nous pouvons observer des émotions et des comportements communs et dégager des stratégies en conséquence.

☞ **Rompre avec le passé**

La première étape consiste à rompre avec le passé, à faire le deuil des anciennes méthodes de travail, des vieilles habitudes. La première réaction au changement se manifeste souvent par l'incertitude ou le rejet. Les employés sont très préoccupés par les conséquences des changements à leurs propres niveaux, on peut parfois voir s'accroître l'absentéisme, le désengagement, etc.

☞ **Explorer les nouvelles façons de faire**

Cette seconde étape est l'étape où l'on parvient à surmonter l'anxiété et la résistance, à expérimenter le changement et à définir les nouveaux rôles, c'est la période où les vieilles méthodes sont oubliées alors que l'on n'est pas encore tout à fait à l'aise avec les nouvelles. Cette phase s'avère la plus difficile. Les employés s'initient aux nouvelles façons de faire et recherchent des moyens pour les améliorer.

☞ **Commencer les changements**

Paradoxalement, le commencement correspond à la dernière étape du processus d'adaptation.

¹ [Http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel).

C'est l'étape au cours de laquelle les employés adhèrent aux nouvelles valeurs, adoptent de nouvelles attitudes et commencent à percevoir des bénéfices tangibles et à s'engager dans l'implantation du changement. Ils ne s'engagent dans leur nouveau travail que lorsqu'ils ont intégré mentalement, émotionnellement et physiquement les changements. Les circonstances particulières qui prévalent dans chaque organisation font en sorte que tout programme de changement doit être spécifique.

Quoiqu'il n'y ait pas de recette ou de méthodologie miracle pour faciliter le changement, nous sommes d'avis qu'une démarche réussie requiert une grande habilité à comprendre les comportements humains dans tout processus de changement.

La figure N°03 ci-dessous représente les étapes par lesquelles passe l'individu lors de son intégration au changement en fonction de deux critères importants : satisfaction et énergie. Cette courbe est aussi appelée « Courbe de deuil ».

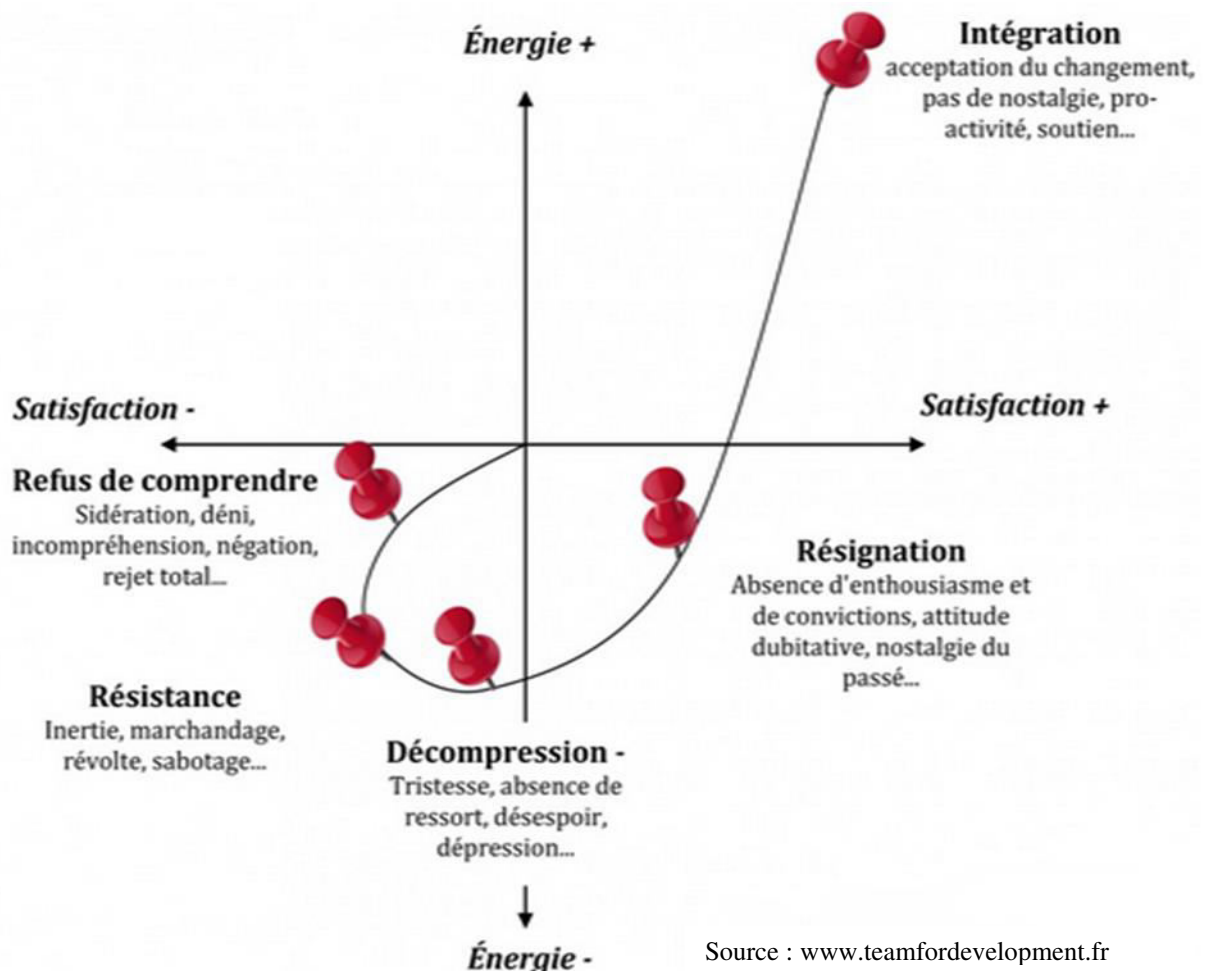


Figure N°03 : l'intégration des individus au changement (courbe du deuil)

3.2 Comment réussir le changement organisationnel¹

Grouard et Meston ont présenté une méthode, qu'ils ont jugé être efficace, pour aider les entreprises à accomplir mieux et plus rapidement les changements qu'elles veulent effectuer. La méthode qu'ils proposent se veut modeste et ambitieuse. Modeste car la modestie est requise face au changement, qui est un phénomène chaotique, donc difficile à saisir et à maîtriser. Confronté au changement, il faut renoncer à la toute-puissance et être prêt à écouter, à observer, à se remettre en cause et à s'adapter; le pragmatisme est requis. La méthode est ambitieuse, parce que son objectif est de réussir le changement. Elle décrit les conditions nécessaires à cette réussite, les moyens à engager et la manière de faire. Cette méthode est constituée par dix clés issues de quatre grands principes.

➤ Les principes du changement organisationnel

Les principes de base qui guident les auteurs à accompagner les entreprises dans leurs démarches de changement sont :

☞ **Principe de globalité :**

Le changement dans une entreprise peut concerner les composantes qui la concrétisent (stratégie, structure, et système) ou les composantes qui l'animent (culture et mode de management) ou les deux quand il est radical, de toute façon, il est nécessaire d'avoir une vue globale de l'entreprise, même quand le changement paraît partiel.

☞ **Principe de rupture :**

Ce principe exige une rupture avec une situation présente, dans certains cas, la rupture consiste en une adaptation bien acceptée, alors que dans d'autres cas elle provoque un véritable traumatisme. Elle est facile à atteindre dans les entreprises dont le changement est une habitude et elle l'est beaucoup moins dans les entreprises pour lesquelles le changement demeure un phénomène exceptionnel.

☞ **Principe d'universalité :**

La participation des salariés au processus de changement suppose l'existence d'une gestion participative découlant d'un système décisionnel et informationnel de haut en bas et de bas en haut, cette implication universelle conditionne la réussite et la pérennité du changement.

☞ **Principe d'indétermination :**

Le changement étant un phénomène complexe et paradoxal, entouré de l'incertitude, il ne suit pas les lois des effets et des causes, d'où l'impossibilité d'une

¹ GROUARD et MESTON, op.cit.

parfaite maîtrise acceptée et intégrée, dès lors on parle de gérer, conduire ou manager le changement.

Il est indispensable de faire confiance aux managers du changement, de croire en leurs capacités à piloter, à évaluer la pertinence et l'efficacité de leurs décisions et d'adopter les corrections nécessaires à temps.

➤ Les dix clés du changement organisationnel

Des principes précédents découlent dix clés « indispensables pour maximiser les chances de succès et accélérer le changement » selon Grouard et Meston.

Clé 1: "définir la vision"

La vision est ce qui provoque et justifie le changement .Elle va donc le guider continuellement et servir de référence durant toute la mise en œuvre .Elle ne rentre pas dans le détail du changement, ce qui sera fait par la suite, mais aborde tous ses aspects: origine du changement, objectif visé et les grandes lignes des actions à engager. La définition de la vision doit reposer sur une connaissance approfondie de l'entreprise et de son environnement, ainsi que sur une perception globale des enjeux du changement. La vision utilisée pour piloter le processus et s'assurer de son bon déroulement. Elle précise donc le champ du changement et fournit une première réponse à l'exigence de globalité en indiquant la nature et l'intensité de la transformation qui devraient affecter les composantes de l'entreprise. De plus, la vision identifie les grands enjeux du changement et anticipe les difficultés possibles.

Cette clé décrit une méthode en cinq étapes pour définir la vision à partir de l'identification d'un problème perçu.

Clé 2: "mobiliser"

Cette clé initialise le processus de changement proprement dit en rendant l'entreprise mobile une fois la vision définie, c'est -à-dire qu'elle crée une dynamique de changement. La rupture nécessaire (principe de rupture) est créée à partir de l'analyse de la situation existante et de la mise en évidence des écarts par rapport à la vision. Ces écarts sont explicitement identifiés comme étant la preuve de l'inadaptabilité de ce qui constitue la situation actuelle : organisation, modes de pensée, comportement, procédures, etc.

La nécessité de changer est perçue en même temps que se développe un sentiment d'anxiété, qui est nécessaire à cette première phase de mobilisation.

Le choix des axes d'amélioration pour atteindre la vision vient ensuite apporter une réponse au besoin de changement qui a été créé. La clé "mobiliser" permet ainsi d'atteindre trois objectifs principaux:

- la sensibilisation des salariés à la nécessité de changer maintenant;
- la validation des enjeux identifiés lors de la définition de la vision;
- le choix des axes d'amélioration.

Cette clé joue un rôle essentiel lors de l'initialisation du processus de changement, mais elle ne disparaît pas pour autant par la suite. L'effort de mobilisation se poursuit en effet durant tout le changement, quoique avec une moindre intensité. La mobilité n'est jamais acquise et à tout moment la dynamique du changement peut disparaître si la perception de la nécessité de changer n'est pas entretenue et renforcée. Conformément à la théorie de l'inertie, il faut, au commencement, appliquer une force importante pour créer le mouvement puis, par la suite, une force moindre pour le conserver en dépit des résistances.

Clé 3: "catalyser".

La clé "catalyser" traite de l'organisation à mettre en place pour animer et gérer le changement. Comme tout projet, le changement doit être géré, mais ses spécificités supposent la mise à disposition de ressources dédiées importantes. L'accomplissement du changement demande de constamment vaincre des résistances, de lutter contre l'inertie et l'immobilisme, de susciter l'adhésion, de s'assurer de la justesse des transformations, etc. De plus, l'utilisation des compétences et des savoir-faire de tous les salariés suppose de les faire émerger, de les canaliser et de les structurer, ce qui exige une organisation particulière.

La clé "catalyser" décrit l'organisation nécessaire à la conduite du changement et son fonctionnement. Elle indique les entités à impliquer (direction générale, comité exécutif du changement, division du changement, équipes de compétences support), le rôle de chacune d'elles et leur mode de fonctionnement, ainsi que les relations entre ces entités.

Clé 4: "piloter"

La complexité du processus de changement crée des risques importants de dérive par rapport aux objectifs (principes d'indétermination), que ce soit en termes de contenu, de délai ou de coût.

La clé 4 détaille le système de pilotage qui permet de s'assurer que le changement suit le cheminement voulu, de prévenir les dysfonctionnements et les écarts et d'orienter efficacement les efforts.

Le pilotage du processus est assuré par la division du changement, dont c'est l'une des responsabilités essentielles.

La clé " piloter " définit les activités du pilotage:

- construire la logique du processus de changement;
- assurer la planification de ce processus;
- veiller à son bon déroulement au jour le jour;
- faciliter le changement et son accélération;
- être une source impartiale d'idées et d'avis;
- suivre la position des personnages clés de l'entreprise vis-à-vis du changement;
- identifier et fournir aux salariés les méthodes et outils requis;
- initialiser et suivre le coaching;
- veiller à l'utilisation harmonieuse des neuf autres clés.

Clé 5: " concrétiser "

La clé " concrétiser " porte sur la réalisation du changement c'est - à -dire le passage effectif de la situation actuelle à la situation visée: la concrétisation de la vision .Cette concrétisation repose sur un processus, qui renforce la mobilisation, qui permet à chacun de comprendre comment il peut concrètement participer au changement et agir. Ceci assure la pérennité du changement accompli.

Ce processus comprend cinq étapes principales:

- l'analyse détaillée de la situation existante selon chaque axe d'amélioration et l'identification complète des opportunités offertes;
- la conception détaillée du programme d'amélioration pour chaque axe et la définition précise du résultat à atteindre sur chacun d'eux pour concrétiser la vision;
- la réalisation d'un test;
- la généralisation du changement à partir des enseignements du test;
- la mise en place des systèmes qui assureront la pérennité du changement;

Clé 6: "faire participer"

La participation de tous les salariés est indispensable à la concrétisation du changement (principe d'universalité).La clé 6 traite de cette participation et de la manière de l'obtenir .Il s'agit d'un enjeu important car la participation rend possible l'exploitation de la richesse que constitue la diversité des salariés, aide à vaincre les résistances, grâce à l'implication directe des salariés, et assure la pérennité du changement.

La clé " faire participer " montre:

- comment créer et maintenir la participation des salariés;

- comment traiter la diversité des niveaux de participation, qui est inévitable.

Clé 7 : "gérer les aspects émotionnels"

Le changement crée chez les individus de nombreuses réactions émotionnelles provoquées par la peur, ou à l'inverse par l'attrait de la nouveauté, l'attachement aux façons de faire existantes, l'espoir d'un travail plus enrichissant, le sentiment d'une remise en cause personnelle, la peur de l'échec, etc. Ces réactions peuvent être positives et, ce qui est malheureusement beaucoup plus fréquent, négatives, mais dans les deux cas, elles doivent être gérées avec une grande attention, car elles peuvent fortement perturber le changement, allant jusqu'à le bloquer dans les situations les plus extrêmes. Ces aspects émotionnels ne correspondent pas avec la logique de fonctionnement de l'entreprise, qui privilégie la rationalité économique.

Cette clé s'attache à apporter une réponse, au niveau émotionnel, à l'apparente contradiction entre, d'une part, la résistance au changement et les blocages mentaux des individus et, d'autre part, la nécessité de leur participation active pour assurer le succès du changement. Elle aborde donc :

- l'identification des aspects émotionnels liés changement;
- les difficultés provoquées par les résistances et les blocages mentaux dans la mise en œuvre du processus de changement;
- la gestion des aspects émotionnels.

Clé 8 : "gérer les enjeux de pouvoir "

Le changement provoque fréquemment une modification de la répartition du pouvoir dans l'entreprise, ce qui peut conduire un certain nombre d'individus à résister ou à vouloir infléchir le changement dans un sens qui leur serait plus favorable. Pouvoir et changement sont souvent antagonistes, or la réussite du changement demande que la répartition du pouvoir dans l'entreprise évolue pour être cohérente avec l'objectif visé.

Cette clé permet de gérer les enjeux de pouvoir :

- l'identification des enjeux de pouvoir;
- la gestion des enjeux de pouvoir;
- la description des moyens de réorienter le pouvoir en fonction de l'objectif du changement.

Clé 9 : " former et coacher "

Le changement requiert l'acquisition et l'intégration de compétences nouvelles, mais aussi de comportements et de modes de pensée nouveaux. La formation et le coaching, c'est -à-dire le soutien apporté à chacun pour l'aider à changer effectivement et à

s'améliorer en permanence, occupent donc une place importante dans le processus de changement, qui débouche sur une dynamique d'auto-apprentissage.

Cette clé traite cet aspect en abordant successivement:

- la détermination et l'évaluation des besoins en formation et en coaching;
- la formation est d'importance en distinguant notamment les besoins techniques spécifiques à l'évolution des postes et des responsabilités et les autres besoins liés aux savoir-faire relationnels pour soutenir le processus de changement lui-même ;
- le coaching en décrivant la procédure d'utilisation de cette technique;
- la dynamique d'auto-apprentissage qui doit se créer pour soutenir efficacement le changement et en tirer le profit maximum.

Clé 10 : "communiquer intensément "

Durant tout le processus de changement, la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Il s'agit là en effet d'un des éléments qui assure la cohérence et l'homogénéité du processus tout en renforçant sa dynamique. La communication permet à la fois d'informer sur le déroulement du processus, donc de rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées, qui enrichit le processus et l'accélère . La communication du changement doit s'appuyer sur une technique rigoureuse afin d'éviter les dérapages aux effets négatifs, sans pour autant brimer les besoins d'expressions et d'information.

La clé "communiquer intensément" définit:

- les acteurs de la communication et leurs rôles respectifs;
- le contenu de la communication en fonction du niveau d'avancement du processus;
- les moyens qui peuvent être utilisés pour soutenir la communication.

Chacune des dix clés dispose de quatre caractéristiques :

- ☞ **La nécessité** : toutes les clés remplissent des fonctions différentes, qui sont indispensables à la transformation de l'entreprise ;
- ☞ **La performance** : ces dix clés sont utilisées conjointement et en permanence durant toute la période de changement ;
- ☞ **La flexibilité** : elles représentent un ensemble d'actions nécessaire à la réussite du changement, les responsables doivent les adapter en spécificités de leurs entreprises et du changement à réaliser ;

☞ **L'interdépendance** : les dix clés forment un ensemble homogène et cohérent. Les clés se renforcent les unes les autres, car utilisée isolément, la clé perd son effet ; la méthode est indivisible.

L'utilisation de cette méthode varie avec chaque situation de changement, elle doit s'adapter au type d'environnement dans lequel le changement a lieu soit : un environnement stable ou un environnement dynamique. Le premier cas correspond à l'entreprise qui n'a pas l'habitude du changement (changement avec fracture), tandis que le second est le fait d'entreprises dans lesquelles le changement fait partie de leur contexte quotidien (changement permanent).

Conclusion

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

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

Les actions de gestion telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance.

L'objectif du changement organisationnel est d'accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement et de changer les modèles de comportements des salariés.

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

Introduction :

Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à l'intensification des exigences concurrentielles, les entreprises doivent évoluer et procéder à une modification dans leur organisation.

L'organisation est considérée comme un ensemble d'actifs matériels et immatériels, la compétence est inscrite dans la mesure de l'action et se diffuse dans toute l'organisation.

Cependant, le développement des compétences assure dans l'organisation une plus grande mobilisation de ses membres, une intégration, une assimilation de ses valeurs sociales et favorise les processus d'apprentissage collectifs et organisationnels, notamment le développement des NTIC qui entraîne une meilleure amélioration de ces derniers tout en augmentant la capacité de résoudre les problèmes rencontrés dans leur travail, aussi en facilitant leur adaptation aux changements de l'organisation grâce aux compétences acquises et développées.

En plus des déterminants externes, l'organisation intelligente doit prendre compte de ses ressources humaines, cela en organisant un processus de gestion des connaissances et de compétences comportant : le repérage, la préservation et la valorisation de ces dernières.

Ainsi, dans ce chapitre nous allons présenter l'historique de la fonction ressources humaines et tenter d'éclaircir le concept de « compétence » dans l'organisation à travers ses niveaux et la manière dont on peut les développer et les adapter aux changements.

Section 1 : La détermination des niveaux de compétences

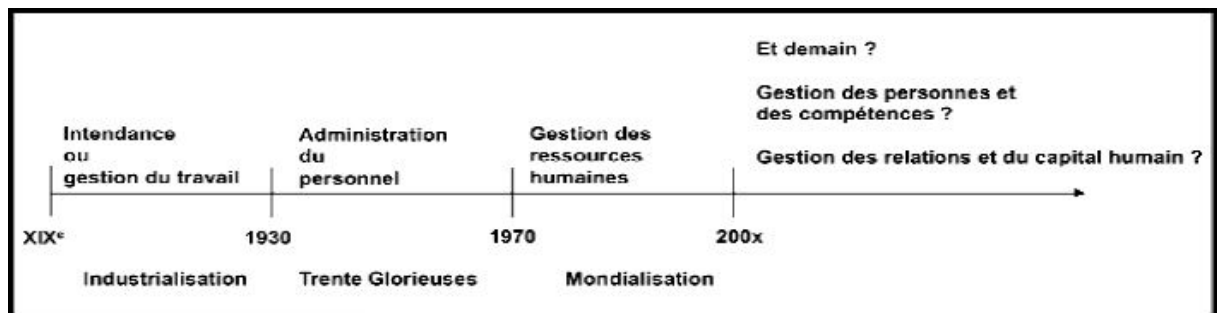
L'étude des compétences est une notion récente. Cette section va nous permettre de découvrir le concept « compétences » dans l'organisation. Mais avant d'aborder la notion de compétence on doit parler de la fonction ressources humaines.

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

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

1.1 Bref historique de la GRH

Avec l'apparition des premières théories relatives à la GRH à savoir l'école classique, l'école des relations humaines, et l'école moderne ont permis de souligner les grandes lignes de la GRH d'où le remplacement de la « gestion du personnel » par « gestion des ressources humaines ». La figure N°04 ci-dessous est un bref résumé de l'historique de la GRH.



Source : BELGHANAMI W.N. mémoire de magister en management¹.

Figure N°04 : émergence de la GRH

La fonction RH est passée par quatre phases :

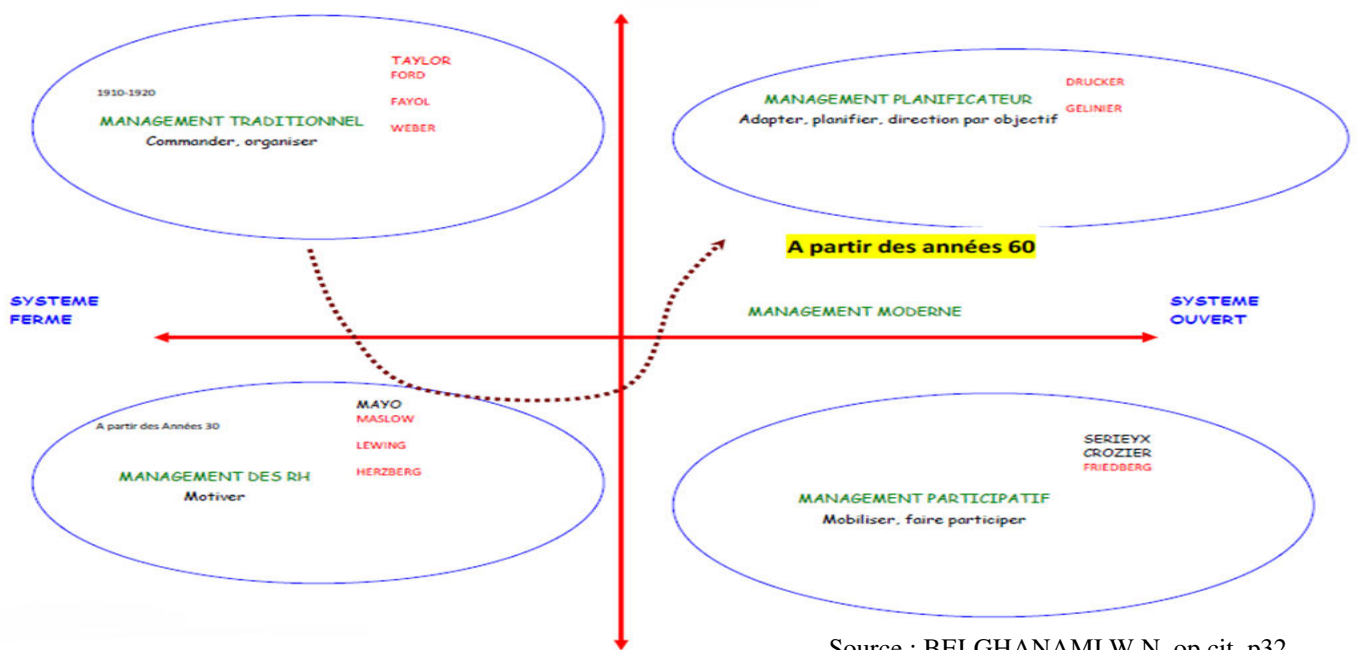
- **Phase de gestation** : de la fin du XIX^e siècle (vers les années 1880) à la première guerre mondiale (1914) ;
- **Emergence de la fonction Personnel**, de la première guerre mondiale (1914) à (1960) ;
- **L'essor de la fonction personnel** durant les trente glorieuses (de 1945 à 1975) et même jusqu'aux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

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

La GRH se structure autour de quatre modèles¹ :

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

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



Source : BELGHANAMI W.N. op.cit. p32

Figure N°05 : GRH, les grands courants de pensée

¹ DUPUICH-RABASSE F., « gestion des compétences et Knowledge Management », Ed Liaisons, 2002.

1.2 Définition de la GRH :

Selon P. ROUSSEL « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dont les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »¹

Donc, la GRH est un ensemble de fonctions et de mesures qui ont pour objectifs de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation. Elle travaille pour quatre catégories de clients : les dirigeants, les actionnaires, les salariés, et les organisations syndicales.

Nous pouvons constater que, de plus en plus, la notion de GRH se focalise sur l'étude des comportements et des aptitudes des individus en situation de crise, de ses capacités à innover et de sa créativité vis-à-vis des tâches qu'il accomplit, afin de s'améliorer et d'améliorer sa productivité et son efficacité.

2. Les compétences :

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

Individus :

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

Compétences potentielles

Organisation :

Structures,
Rôle
Activités

*Capacité à mettre
en œuvre les compétences*

Compétences
=
Capacité à agir

Source : HELD D. et RISS J-M.

Figure N°06 : les compétences : interface entre individus et organisation.

¹ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de conférence GRH, IAE-UT1. P5

DEJOUX (2000) envisage l'agrégation de compétences individuelles en compétences collectives puis organisationnelles. Le concept de synergie des compétences individuelles permet de concevoir une dimension collective de la compétence. On constate parfois aussi l'utilisation du cadre théorique de l'apprentissage organisationnel pour envisager le passage de la compétence individuelle vers une compétence collective.

2.1 Les dimensions de la compétence

Etymologiquement, compétence vient du latin *competens* qui signifie « qui va avec ». Elle est considérée comme un terme polysémique. La compétence se confond, parfois, avec la connaissance et elle apparaît proche de la notion de capacité intellectuelle. Cette confusion naît de la fausse simplicité du concept, alors que la réalité est beaucoup plus aiguë qu'il n'y paraît. Nous proposons une définition de la compétence par rapport à son contenu et son contenant.

☞ Le contenu de la compétence

Est désigné par contenu de la compétence, les ingrédients de cette dernière, mis à part le contexte dans lequel elle se déroule. La compétence est assimilée parfois à la capacité technique ou le savoir-faire, au savoir cognitif intangible et même au savoir être ou à l'intelligence comportementale. Elle désigne les habiletés que doivent avoir des personnes pour accomplir leurs fonctions et jouer leurs rôles d'une manière efficace (PELLETIER. 1996). Elle est aussi la mise en cohérence de nouvelles règles d'organisation et de gestion des hommes avec d'autres formes de rationalisation (DIETRICH. A. 2000) et une capacité à échanger des informations lors d'un processus d'innovation (DIVRY. C et al. 1998). C'est une notion qui chevauche des notions comme la connaissance et la qualification.

Pour plusieurs auteurs, pourtant la compétence est différente de la connaissance (KARRAY. Z. 2003 ; AZOULAY. N et WEINSTEIN. O. 2000; PASTRE. P. 1999; CHANDLER. A. 1992). Seule la compétence est attachée à la situation de travail alors que la connaissance est universelle. Parce que l'entreprise passe d'un simple stock de connaissances stables ou « répertoires de connaissances » (NELSON et WINTER. 1982)¹ à un système dynamique de formulation et de résolution de problèmes ou « système de connaissances ».

DIBIAGGIO. L et MUSSO. P. (1998), PASTRE. P. (1999) distinguent entre la connaissance prédictive et opératoire et disent que seule la deuxième forme relève de la

¹ NELSON. R-R et WINTER. S-C. « An evolutionary theory of economic change », The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

compétence. La compétence correspond à la forme opératoire de la connaissance et peut être transférable à d'autres situations de travail ou prisonnière de l'action et de son contexte. Pour CHANDLER. A. (1992) la compétence émerge d'un processus d'acquisition de nouvelles connaissances.

PEMARTIN. D. (1999) considère que le savoir résulte des actions de formation alors que la compétence est l'expression d'un savoir agir qui se transforme en une réflexion sur le pourquoi de l'action, alors que PELLETIER. G (1996) associe la compétence à l'ordre de «comment » et le savoir à l'ordre de « pourquoi »¹. Pour d'autres, la compétence et la connaissance se ressemblent du fait qu'elles constituent des ressources pour l'entreprise. De même, la compétence est différente du savoir.

Pour ce qui est de la différence entre la compétence et la qualification, ZARIFIAN. Ph. (2001) considère que « la compétence est une nouvelle forme de qualification encore émergente. La compétence est une manière de qualifier doublement le salarié : par rapport à sa contribution à l'efficacité d'un processus de production, et par rapport à sa place dans la hiérarchie salariale »². Par contre, la qualification est « un jugement officiel relevant d'un ensemble de conventions collectives régissant la relation entre l'individu et l'organisation »³. Attachée au poste de travail, la qualification a duré longtemps pour positionner les salariés dans la hiérarchie et dans les grilles des salaires.

Pour BESSON. D et al. (2003) la compétence s'inscrit dans une logique économique alors que la qualification relève d'une inscription sociale de l'activité. La première met les préoccupations du personnel au premier plan alors que la logique qualification les met dans des routines économiques et sociales.

REYNAUD. J-D (2001) considère que la compétence ne vient pas remplacer la qualification, mais en est le supplément. Les gens ont, d'abord, une qualification puis, ils ont une compétence qu'ils éprouvent dans l'entreprise. Dans l'idée de compétence il y a en plus l'idée de responsabilité du salarié à l'égard du résultat.

¹ PELLETIER, G. « Le gestionnaire, le leader et l'artisan », Revue Française de Gestion, janvier-février 1996, p44-57

² ZARIFIAN. Ph. Le modèle de compétence, trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, Editions Liaisons, coll. « entreprise et carrières 2001.

³ LE BOTERF. G. « Construire la compétence collective de l'entreprise », Gestion, Vol.22, n° 3, automne 1997, p 82-85

☞ Le contenant de la compétence

Nous voulons dire par contenant de la compétence, le contexte dans lequel elle s'exerce.

Le premier niveau correspond à la situation concrète de travail, face à laquelle l'individu mobilise sa compétence. En effet, la compétence est indissociable de l'action (VELTZ P. et ZARIFIAN.Ph. 1994). Elle est un acte réfléchi qui intègre l'intelligibilité de la situation. Elle est aussi un attribut individuel du salarié inséparable des situations de travail concrètes (CASTRO.J-L et al.1998)¹. L'intérêt accordé au contexte dans lequel s'exerce une compétence veut dire qu'un individu peut être compétent dans un contexte et pas dans un autre.

Le second niveau est celui de l'entreprise. « La compétence se définit par rapport aux dimensions socioculturelle et socio organisationnelle, qui tiennent compte du caractère subjectif et contingent des besoins d'adaptation des entreprises »². Elle est contingente au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise, puisqu'elle est indissociable de son mode d'acquisition (PELLETIER. G. 1996). L'organisation qualifiante constitue une démarche importante d'acquisition et de maîtrise des compétences.

Le troisième niveau du contenant de la compétence peut se situer à un niveau social. L'exercice d'une compétence ne peut pas exclure le contexte social dans lequel elle se déroule (COLLARDYN. D. 1996)³.

2.2 Les composantes de la compétence :

Selon LECOEUR E. les principales composantes de la compétence, sont :

- Le savoir ;
- L'aptitude ;
- La motivation ;
- Le contexte.

Le tableau suivant, explique les quatre composantes de la compétence :

¹ CASTRO. J-L et al. « Le « modèle des 3C » en question », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1998 p75-89

² LEGRAND-LEFOY. L. ROUSSILLON.S. « Vous avez dit compétences ? » Personnel, août-septembre, n° 363, 1995 p11-18

³ COLLARDYN. D. (1996), « La gestion des compétences », perspectives internationales, Paris, Puf

Tableau N° 05 : Les composantes de la compétence

Savoir	« ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale » (J-G millet, 2005) Exemple : S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.
Aptitude	<ul style="list-style-type: none"> - Ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. - Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. - Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Exemple : Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.
Motivation	« processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P-Roussel, 2000).
contexte	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement de travail du professionnel en action. - L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

Source : LECOEUR.E, « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19.

2.3 Les niveaux des compétences¹ :

On peut définir deux niveaux de compétences : les compétences individuelles et les compétences collectives.

☞ Les compétences individuelles :

Une compétence individuelle est l'ensemble des capacités et des volontés professionnelles présentes chez un acteur. Elle vise la mise en œuvre de capacités et d'aptitudes par la personne dans des situations de travail (LE BOTERF. G. 1997)². La compétence individuelle qui fait référence au salarié en situation de travail est une

¹ www.cairn.info - - 105.235.130.25 - 13/10/2018 22h58. © Direction et Gestion (La RSG) Doc

²LE BOTERF, G. « Construire la compétence collective de l'entreprise », Gestion, Vol.22, n° 3, automne 1997, p 82-85

mobilisation de ses capacités d'appréciation et de décision. Elle est donc représentative (BESSION. D et al. 2003).

Lorsqu'il y a une divergence entre les conduites et les représentations d'un individu en situation de travail, DEGLAINE. J et FRANÇOIS. R. (2001), conseillent de développer les compétences essentielles résumées dans les motivations, les traits de personnalités et l'image de soi pour remédier à une telle situation. La compétence individuelle s'institutionnalise à travers les processus organisationnels, les mécanismes de reconnaissance et d'évaluation et la gestion de carrière.

Face à la diversité des situations de travail, l'individu doit avoir un portefeuille de compétences ou des compétences transversales (Ben Ammar Mamlouk. Z. 2005) qui servent à différentes situations professionnelles. On parle aussi de compétences génériques, DIETRICH A. (2000) définit la compétence générique comme un « processus par lequel l'homme s'adapte à son environnement et s'approprie une situation »¹.

COCKERILL. HUNT et SCHODER (1995) définissent un référentiel de onze compétences génériques desquelles dépend la performance organisationnelle. Alors que pour PELLETIER, G (1996) il y a quatre compétences ; les compétences techniques, les compétences relationnelles, les compétences culturelles et les compétences symboliques dont l'importance dépend de la fonction à accomplir. BERGERON (1997) souligne le même nombre de compétences mais avec des appellations différentes. Il s'agit des compétences liées au domaine technique, des compétences liées aux relations interpersonnelles, des compétences liées à la conceptualisation et des compétences liées à la communication.

☞ La compétence collective

Dans une organisation, la compétence collective est « un agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées d'un « effet groupe » provenant de la dynamique des acteurs »², ou « l'ensemble de savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles de combinaison synergique de ressources ou une « intelligence pratique des situations événementielles »³.

¹DIETRICH, A. « Compétences et performance : entre concepts et pratiques de gestion », Education Permanente, n° 140, 2000, p19-34

²DEJOUX, C., Les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'Organisations, Paris 2001, p 267

³ZARIFIAN. Ph. Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle, Le Harmattan. coll « Logiques d'entreprises » 1995 p7.

Dans les sports collectifs, la compétence collective est une « capacité d'adaptation instantanée et de changement de stratégies en fonction des circonstances ou du comportement de l'adversaire »¹. Appelée aussi effet de synergie, la compétence collective est tributaire de l'interaction entre les compétences individuelles (ZARIFIAN, Ph, 1999). Sachant que « plus la compétence collective est forte, plus les compétences individuelles deviennent difficilement substituables »², il faut donc veiller à préserver un niveau fort de compétence collective, mais aussi apprendre à gérer son renouvellement, en faisant en sorte que le groupe soit ouvert à l'accueil de nouveaux arrivants et sache les intégrer. Avec le développement des collectifs de travail, l'échange d'information, l'autonomie, la coopération, la coordination et la communication constituent les principaux déterminants du développement d'une compétence collective.

Une compétence collective est différente d'une compétence organisationnelle et d'une compétence stratégique. Les compétences organisationnelles renvoient à « des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles ont pu être incorporés des savoirs et savoir-faire des individus, mais qui ne sont pas seulement ces savoirs et savoir-faire »³. Une compétence stratégique est « un ensemble de plusieurs savoirs et de technologies »⁴. Une compétence stratégique possède trois caractéristiques ; les valeurs aux yeux du client, la différenciation par rapport aux concurrents et l'élasticité définie comme étant la capacité à créer des passerelles vers les marchés de l'avenir. Elle peut relever d'une nouvelle technologie, d'un métier ou d'une structure organisationnelle.

3. La capitalisation des compétences :

À la recherche de la performance, les organisations sont devenues conscientes que les R.H ne sont plus qu'une simple ressource mais un capital qu'il faut fructifier, accroître et en conserver les compétences.

3.1 Le Knowledge Management un moyen de capitaliser les compétences.

C'est aujourd'hui une évidence que de dire qu'il existe dans les organisations une multiplicité de formes de connaissances et de points de vue sur ce qu'est la connaissance.

¹PICQ. Th. « Comment développer la performance collective ? Quand le handballeur vient au secours du manager », Gérer et Comprendre, mars, 2005 n° 79, p76-83.

²ZARIFIAN. Ph., Objectif compétence, Les Editions Liaisons, 1999 p131.

³AUBERT. J et al, Management des compétences, réalisations concepts analyses, Dunod 2002.

⁴HAMEL. G. PRAHALAD. C.K. « Competing for the future », Harvard Business Review, Vol.72, n° 4, 1994.

Toutefois il est moins commun de remarquer qu'il existe différents points de vue sur ce qu'est ou ce que doit être le Knowledge management. « Les définitions sur ce qu'est la gestion des connaissances sont multiples dans le monde académique, cette multiplicité de définitions reflète que dans les organisations, le KM ne peut se réduire à une seule réalité mais recouvre des formes aussi variées que la formalisation et la préservation des savoirs, la création de connaissances nouvelles, l'échange et le partage des meilleures pratiques, etc. associées à des Knowledge Management System (systèmes de gestion des connaissances) là aussi aux formes multiples (base de connaissance, forme de discussion, blog, plate-forme, intranet,...) »¹

On peut le définir aussi : c'est la combinaison entre des personnes, des processus et des technologies en vue d'obtenir de nouvelles façons de créer, de partager et de retenir la connaissance.

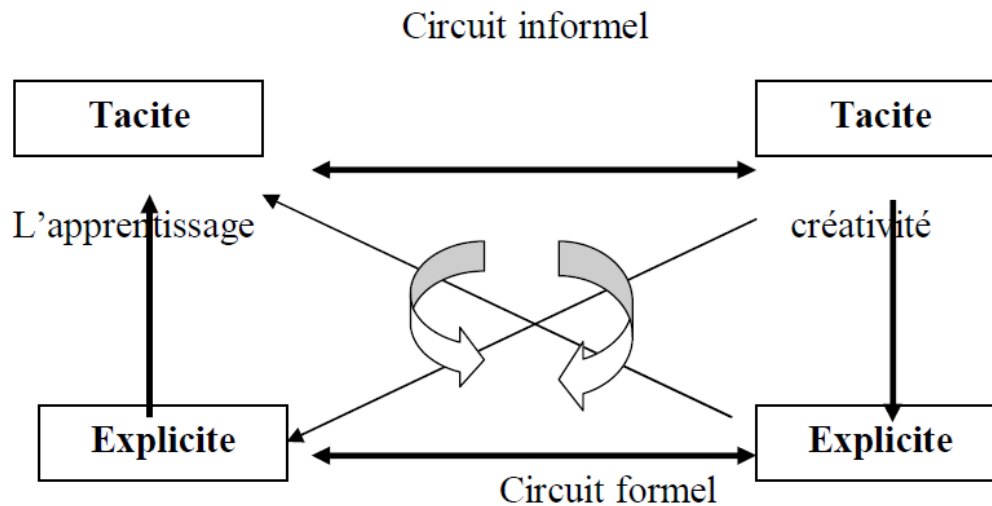
Sans s'engager dans la présentation d'une longue liste de définitions. Le KM est une création japonaise et une imitation Américano Européenne. Pour mieux cerner les contours du concept du KM, il est préférable de reprendre et d'adapter les explications utiles de NONAKA², cet auteur fait une distinction entre savoir « tacite » et le savoir « explicite ».

Le savoir explicite est l'ensemble des connaissances formelles et systématiques par contre, le savoir « tacite » est personnel c'est un savoir accumulé par un employé au fil des années d'expérience.

Le schéma suivant inspiré des idées de NONAKA peut mieux faire la distinction entre savoir tacite et le savoir explicite et leurs croisements.

¹ BOUGHAZALA I. EVRINE J-L. "management des connaissances en entreprise" Ed Lavoisier, Paris, 2007, p 149.

² I. NONAKA et TAKEUCHI, "La connaissance créatrice la dynamique de l'entreprise apprenante" Ed de boeck université, 1997, P21



Source: LEKHAL A. « TIC et changement organisationnel », mémoire de magister, 2010/2011, Tlemcen.

FigureN°07 : les relations entre la connaissance tacite et explicite

Le KM est une démarche systématique qui va faire travailler en synergie :

- ☞ Les utilisateurs (collaborateurs) de l'entreprise qui produisent et exploitent les connaissances.
- ☞ Les professionnels de l'information et de l'informatique qui organisent et gèrent ce capital de connaissances au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC).

La notion de capital des connaissances illustre bien l'idée de conserver, de retenir les compétences et le savoir des salariés au cours d'un projet, mais ce n'est pas seulement cela: le travail en synergie et le partage des connaissances doivent également pouvoir être des puissants facteurs de stimulation pour créer de nouvelles connaissances au sein de l'entreprise.

Le KM peut prendre différentes formes :

- Il peut s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise et devient la « mémoire de l'entreprise », c'est la démarche qui vise à identifier, recueillir et rendre exploitable, quel que soit le contexte, tout le savoir utile acquis par une organisation ;
- Il peut s'appliquer à un domaine spécifique tel un projet ou un compte rendu d'expérience ;

- Il peut s'appliquer à la "mémoire externe" de l'entreprise s'intéresser aux concurrents (connaissance des parts de marché et de leur évolution : veille concurrentielle).

Les buts du KM sont les suivants:

- Réparation d'erreurs déjà commises ;
- Redondance du travail (un moyen de faire connaître, de valoriser, de susciter des échanges) ;
- Déperdition du savoir-faire (statistiques d'accident du travail.)

A contrario, l'absence de KM (management des connaissances) entraîne :

- Un gaspillage de temps et d'effort ;
- Un manque de productivité ;
- Une perte de parts de marché ;
- Une intégration difficile des mutations et autres changements.

Une entreprise qui refuserait toute évolution dans le management de son information se retrouverait très vite en difficulté.

3.2 Le Knowledge management moteur de l'efficience des TIC et développement des compétences :

La compétence d'une personne peut être considérée comme étant constituée de cinq éléments interdépendants :

- a- Connaissance explicite : elle est acquise par l'information ;
- b- Aptitude : c'est le savoir-faire et savoir comment, elle est acquise par la formation ;
- c- Expérience : une réflexion sur les erreurs et les réussites passées ;
- d- Jugement de valeur : ils agissent comme des filtres conscients et inconscients dans l'apprentissage de chaque personne ;
- e- Réseau social : le réseau social est constitué des relations de l'individu avec d'autres et une culture transmise par tradition.

La compétence, tout comme la connaissance au sens large, c'est en ce sens que SVEIBY K.E. définit tout simplement et indifféremment la connaissance et la compétence comme "une capacité à agir ».

En ce sens, le Knowledge management, au-delà de la définition générique, s'attachera à gérer et à utiliser avec efficience le capital immatériel dont il dispose, dans ses trois composantes : le capital humain, le capital organisationnel et les capitaux clients.

L'entreprise a besoin des compétences individuelles pour les activités régulières et des compétences collectives pour qu'elle obtienne une valeur ajoutée et une compétence distinctive sur le marché.

Le passage de la compétence individuelle à la compétence collective est un défi pour les entreprises : cela nécessite un partage des expériences individuelles et un travail de groupe plus affirmé et reconnu. C'est tout l'enjeu du management des compétences (KM). Du point de vue des outils utilisés, le KM est une réalité quotidienne, une démarche et un potentiel d'amélioration.

3.3 La capitalisation des compétences par le Knowledge management:

Ce qui fait la force de l'entreprise est d'abord son stock de compétences. C'est-à-dire les individus dotés des compétences plus au moins importantes et travaillants en équipe. Mais ce qui est aussi important, c'est la capacité à entretenir et à développer ces compétences. C'est ce potentiel dont il s'agit de faire évoluer par des techniques de veille interne et par une capitalisation des savoir et gestion des connaissances.

Le développement des capacités apprenantes de l'entreprise peut être réalisé par la mise en place de procédures de gestion des compétences appelées communément le Knowledge management (KM). Ce dernier permet la valorisation de l'information et des compétences de l'entreprise.

Le KM permet en outre de formaliser des savoirs dilués dans une organisation, il est donc possible d'assimiler le KM à une somme d'outils et de procédures destinées à gérer l'incertitude, à capitaliser les connaissances développées par les individus, les savoirs et la mémoire collective.

Toutefois, la mise en place d'une structure de KM sollicite des compétences scientifiques, humaines et techniques.

En effet, si la gestion matérielle de ressources repose sur l'utilisation de système d'information, le recensement et la modélisation des connaissances nécessitent un recours aux sciences cognitives.

La gestion des connaissances repose sur un processus en trois étapes :

- Capitalisation ;
- Circulation ;
- Réseau.

a- la capitalisation : Il s'agit de capitaliser l'ensemble des connaissances qui ont été identifiés comme importantes dans des bases de données dans l'entreprise. Cette

capitalisation repose sur le degré d'implication de la direction générale dans le processus, sur les compétences des experts et sur la culture informationnelle de ces derniers. Et pour que cette capitalisation ait de l'effet, ces connaissances devraient circuler.

b- La circulation : Constamment de manière permanente. Elle résulte donc des actions de sensibilisation et de motivation.

c- Réseau : Le KM implique un véritable management en réseau, il s'agit de faire circuler l'information en réseau (technique et humain) pour une meilleure exploitation des données. La valorisation des compétences est donc une préoccupation majeure du KM. Mais exige en retour des moyens modernes notamment les technologies de l'information et de communication.

3.4 Le travail coopératif

Le travail coopératif est un moyen de création de nouvelles connaissances, qui permet de mieux améliorer les compétences des individus.

Le travail coopératif répond à la double mutation technologique et organisationnelle, que connaissent les entreprises. Il autorise:

- Le suivi, la gestion et le partage d'un projet précis depuis l'organisation de la mission, la répartition des rôles jusqu'au suivi méthodique des phases d'avancement du projet ;
- L'échange de courrier électronique ;
- La mise à jour de l'agenda des différentes personnes connectées.

Il permet aussi, l'échange de connaissances entre différentes personnes de l'organisation et leur enrichissement. Grâce aux réseaux informatiques, ces connaissances seront mémorisées, actualisées et exploitées.

Section 2: Le développement des compétences

Beaucoup d'entreprises conviennent que le facteur humain est un des principaux ressorts de leur efficacité. Elles considèrent que le niveau de formation de leur personnel, sa capacité à agir et à réagir « intelligemment » et sa motivation au travail, etc. sont des objectifs à privilégier et réagissent en conséquence.

1. Une multitude d'organisations pour apprendre et développer ses compétences

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

1.1 L'organisation apprenante et l'apprentissage organisationnel

Des chercheurs ont pu montrer que les individus ne sont pas les seuls à apprendre, les organisations acquerraient aussi de la connaissance, un savoir collectif, voire un ensemble de valeurs qui vont jouer un rôle déterminant dans leur fonctionnement. L'organisation devient ici le sujet de l'apprendre et non l'individu. Les sciences de gestion assimilent l'organisation à un être vivant qui peut apprendre.

La distinction qu'opèrent PELLETIER G. et SOLAR C. entre organisation apprenante et apprentissage organisationnel est : « le premier terme décrit surtout les conditions propices à l'existence d'une ouverture organisationnelle à l'apprentissage alors que le second réfère davantage aux apprentissages effectivement réalisés par l'organisation. L'un traite du processus d'apprentissage, l'autre du résultat de l'apprentissage. L'un comme l'autre sont pluriels, diversifiés et associés à un contexte donné »¹.

L'apprentissage de nouvelles manières de faire et de nouvelles règles est un changement organisationnel, le processus d'apprentissage organisationnel se met en place lors d'un changement de structures ou de compétences, il accompagne les différentes phases du processus de changement, il s'appuie sur l'expérience indirecte collective et se

¹ PELLETIER Guy et SOLAR Claudie, « l'organisation apprenante : émergence d'un nouveau modèle de gestion de l'apprentissage » in « Apprendre autrement aujourd'hui ? », www.desette.free.fr, consulté en octobre 2018, p4

nourrit d'une vision future. Pour BERNOUX. Ph. et LIVIAN. Y. F.¹ l'entreprise tout entière est un lieu d'apprentissage organisationnel. Elle se définit par l'apprentissage qu'elle met en œuvre et les routines qu'elle met en utilisation. L'apprentissage permet d'accumuler de l'expérience et de consolider les modèles d'interaction qui constituent les dissolutions éprouvées aux problèmes rencontrés par l'entreprise. L'idée de l'apprentissage organisationnel correspond à la prise en compte de l'importance cruciale, à un moment où les marchés et les technologies sont présentés comme très évolutifs, d'une capacité à construire et à concevoir des compétences collectives. Lors de leur étude d'un changement organisationnel mené par SHELL . GUILHON. A. et TREPO. G., (2001) constatent que la réussite d'un apprentissage organisationnel futur dépend du développement des capacités collectives. En effet, il ne suffit pas de distinguer les conditions de réussite d'un apprentissage organisationnel mais d'identifier ses conséquences sur le développement des compétences collectives. Dans ce cadre d'analyse, ces auteurs distinguent l'apprentissage organisationnel transformateur de l'apprentissage reproducteur.

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

1.2 L'organisation qualifiante

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

¹ BERNOUX. P et LIVIAN. Y-F. « L'entreprise est-elle toujours une institution ? », Sociologie du Travail, 1999 p179-194

propice à la mobilité des salariés, fondée sur la polyvalence et perfectible en permanence en fonction des niveaux de formation atteints »¹.

De nombreux travaux sur la question des organisations qualifiantes suivirent le rapport « Riboud » notamment ceux de ZARIFIAN qui n'a pas hésité à en faire une matrice d'un nouveau modèle posé comme alternative au taylorisme. La notion d'organisation qualifiante s'affirme ainsi comme une sorte d'organisation cible qui permettrait, pour MAROY Ch. « de faire de l'organisation le lieu de production de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, de leur appropriation reconnue par les salariés, tout en assurant l'adaptation de l'entreprise aux données changeantes du contexte »². Sur ce point on remarque peu de différence avec l'organisation apprenante !

Cette expression sera abondamment reprise par les consultants. Rien d'étonnant à cela dans une période où l'on ne cesse d'affirmer que la compétitivité des entreprises repose sur la capacité des hommes à apprendre : le premier attribut de l'organisation qualifiante étant précisément l'apprentissage permanent de ses membres.

Sur le plan économique les organisations se doivent d'être évolutives et transformables explique ZARIFIAN parce que « le contexte économique est extrêmement instable, extrêmement mouvant, extrêmement incertain et on ne sait pas si cela durera ou pas – et que – les évolutions techniques, économiques et organisationnelles font évoluer les contenus des emplois »³ et donc les besoins en compétences. Il s'agit de s'adapter en permanence à ces évolutions en misant sur le développement des compétences des hommes et des organisations afin de ne pas générer exclusion économique et exclusion sociale.

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

1.3 Le rôle de l'organisation du travail

La liaison entre organisation du travail et développement des compétences s'exprime à travers différentes notions telles que celles d'organisation qualifiantes, d'organisations apprenantes, de Knowledge management pour ne citer que les principaux. Ces notions

¹RIBOUD A. « modernisation, mode d'emploi », Ed Christian Bourgois, Paris, 1987 P105.

²MAROY Ch. in GRIMAND Amaury in « l'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle » in Revue Française de Gestion n° 32, juillet-août 1999, P109.

³ZARIFIAN Ph. in « Du travail formateur aux organisations qualifiantes », Actualité de la formation permanente n°133, 1994, p12

renvoient toutes à la même idée : l'organisation du travail peut conduire le travail à être formateur et les individus à apprendre.

En amont de ces notions retenons que l'organisation du travail a un rôle primordial à jouer dans les processus de développement des compétences. En définissant les processus de travail, les rôles et les missions de chacun, le périmètre des emplois, la constitution des équipes, les relations entre les équipes voire les services ou les différentes entités de l'entreprise, dans la manière de définir les objectifs et les moyens de les atteindre, etc. elle profile la question de développement des compétences. Par exemple, en donnant l'occasion de conduire des activités différentes de celles que l'on conduit habituellement, de se confronter à autre chose ou en donnant l'occasion aux équipes de travailler côte à côte, en améliore les relations de travail, les coopérations et les collaborations, on offre des occasions d'apprentissages, on permet aux compétences de s'enrichir et de s'élargir.

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

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

1.4 Le rôle de la formation :

Le développement des compétences est souvent associé à la formation et les lois successives concernant la formation professionnelle continue ont largement milité dans ce sens au travers de l'obligation de financement de la formation professionnelle continue.

La formation poursuit différentes finalités : initiation, maintenance, perfectionnement, promotion, recyclage, prévention ou encore reconversion des salariés. Elle est un outil à géométrie variable qui, pour MEIGNANT A.¹, répond à différentes finalités : accompagner les changements, consolider l'existant, et préparer l'avenir. Elle permet aux entreprises de développer de nombreuses stratégies d'adaptation aux changements, mais aussi d'anticipation (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Toutes les

¹ MEIGNANT A. « manager la formation » 5^{ème} édition, Ed Liaison 2001

évolutions du travail, de l'environnement des organisations, de l'économie semblent militer en faveur d'un nouveau développement de la formation. Si à une époque on faisait du social (stage de motivation, formation récompense), on fait aujourd'hui de l'économique et les entreprises attendent de la formation un retour sur investissement.

Cependant, les connaissances peuvent se transmettre ailleurs que sur les lieux traditionnels de formation avec qui plus est, de nouvelles modalités de formation (formation à distance, formation action, tutorat, colloques, etc.).

2. Le processus de développement des compétences :

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

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

La procédure que nous allons présenter a été mise en place par l'Office des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA)¹.

❖ Identifier les besoins et priorités de développement des compétences :

Nous pouvons citer la procédure suivante :

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

Donc, les principales compétences personnelles sollicitées:

- ☞ Démontrer un esprit d'analyse ;
- ☞ Réfléchir en terme stratégique ;

¹ Guide des compétences des CRHA-CRIA, mars 2013.

- ☞ Faire preuve de jugement.

❖ **Elaborer un plan de développement des compétences :**

Cette étape consiste à :

- Formuler des objectifs de développement des compétences en fonction des priorités retenues ;
- Identifier la (ou les) stratégies d'apprentissage en considérant notamment la nature du (ou des) besoins, le contexte organisationnel et les moyens disponibles ;
- Recommander un plan de développement des compétences comprenant un budget, des indicateurs et un échéancier ;
- Déterminer l'opportunité de développer ou d'acquérir les contenus et autres moyens requis.

Les compétences sollicitées :

- ☞ Faire preuve de leadership ;
- ☞ Réfléchir en termes stratégiques ;
- ☞ Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle.

❖ **Concevoir une activité/un programme de développement des compétences :**

- Déterminer des objectifs et la séquence d'apprentissage ;
- Identifier des critères et concevoir les outils d'évaluation des apprentissages ;
- Concevoir des stratégies et des activités d'apprentissage et le matériel didactique ;
- Valider et expérimenter le programme ;
- Réviser ou mettre à jour le programme.

Principales compétences personnelles requises :

- ☞ Démontrer un esprit de synthèse ;
- ☞ Faire preuve de créativité ;
- ☞ Rédiger d'une manière claire et concise.

❖ Sélectionner une activité/ un programme de développement des compétences :

- Identifier des fournisseurs potentiels ;
- Préparer un appel d'offres/un cahier des charges ;
- Evaluer les offres de services de fonctions de critères établis ;
- Négocier une entente/un contrat de services.

Les principales compétences sollicitées :

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

❖ Coordonner le déploiement des activités/des programmes de développement des compétences :

- Elaborer un calendrier des programmes et activités de développement des compétences ;
- Etablir une stratégie de communication des programmes et activités de développement des compétences ;
- Voir à l'organisation physique et matérielle des programmes et activités de développement des compétences ;
- Gérer les inscriptions.

Les compétences sollicitées :

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

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

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

Les principales compétences sollicitées :

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

❖ Evaluer la gestion du développement des compétences :

- S'appuyer sur les critères et les indicateurs établis, notamment :
 - La satisfaction des participants ;
 - Les apprentissages réalisés ;
 - Le transfert des apprentissages en milieu de travail ;
 - Les impacts organisationnels ;
 - La conformité aux politiques et aux procédures en vigueur ;
 - L'efficacité des processus de développement des compétences
- Analyser les pratiques ;
- Dresser un bilan ;
- Formuler les recommandations.

Les compétences sollicitées :

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

3. L'impact du changement organisationnel sur le développement des compétences

« La genèse des compétences est contingente à l'organisation dans laquelle elle se déroule »¹, cette citation montre que les compétences sont incarnées dans l'organisation et que toute transformation de cette organisation se répercute sur les compétences. De même « on peut observer des changements fondamentaux aussi bien dans les structures d'organisation que dans le développement des compétences »².

¹ DIVRY. C et al, «Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », Revue Française de Gestion, mars-avril- mai, 1998 p115-127

² TARONDEAU. J-C et WRIGHT, R, W., « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, juin -juillet-août, 1995 p112-121

Le changement progressif « par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective, etc. permettant le renouvellement des compétences individuelles et des représentations des acteurs »¹.

Cependant, le changement organisationnel génère des discours et des interactions susceptibles de faire comprendre la véritable manière dont s'articulent les compétences individuelles et collectives, les changements de connaissances et de compétences partagées se traduisent par accumulation d'expériences ou par intelligence dans l'expérimentation. Donc il est nécessaire d'effectuer un changement des compétences et des attitudes des salariés.

« Le changement organisationnel remet en cause l'investissement psychologique et matériel fait précédemment et transforme la répartition des pouvoirs, des ressources et des responsabilités »².

HADDJADJ.S et BESSON.D (2000) considèrent que les représentations « se constituent et évoluent en référence avec l'histoire personnelle des salariés et l'histoire des collectifs de travail et de l'organisation », « Le changement des compétences des personnes est intimement lié aux changements organisationnels »³. Des changements organisationnels qui accentuent les déterminants individuels de l'activité de travail, risquent de donner une importance accrue aux nouvelles compétences cognitives (changements des référents mentaux au travail, initiative, créativité) et d'empêcher l'émergence des nouvelles compétences collectives (construction de l'efficacité réseau).

Selon GUILHON. A et TREPO. G. 2001 le changement produit, soit le renouvellement, soit la transformation des compétences. Les personnes n'acceptent de modifier leurs compétences en faveur d'un changement organisationnel que lorsqu'ils bénéficient d'un partage de connaissances.

Pour TARONDEAU. J.C et WRIGHT. RW, « toute action visant à transformer des processus doit s'appuyer sur une évaluation critique des compétences requises pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise »⁴.

DIVRY. C et al (1998 ; p115) considèrent que la firme est : « une organisation dans laquelle le savoir se forme, se reproduit, se modifie mais aussi disparaît ».

¹ SOPARNOt. R. « L'évaluation des modèles de gestion du changement : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, Vol 29, n° 4, hiver, 2005, p 31-42

² GIROUX. N., « La gestion du changement stratégique », *Gestion*, 1991, p 8-14

³ HADDJAJ. S. et Besson. D., « Gestion des compétences et relations sociales », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 2000, p103-118

⁴ TARONDEAU. J-C. op.cit. p119

3.1 Le développement des compétences individuelles

DOZ.Y (1994) considère que le développement des compétences individuelles est une préoccupation des managers d'aujourd'hui .C'est un choix délibéré par la direction de l'entreprise. Les compétences techniques se transforment en fonction du degré de complexité de l'organisation de travail et des problèmes à résoudre. A partir de leur processus de cristallisation, à côté des connaissances, dans les relations sociales, les compétences individuelles tirent profit et se perfectionnent.

Donc, par le changement des connaissances, les compétences changent « les compétences individuelles se modifient pendant le processus interactif et cumulatif d'innovation, puisque les connaissances créées et acquises se capitalisent sous des formes tacites et codifiées »¹.

Pour DIVRY C. et al, l'apprentissage est un processus de réactualisation des compétences puisque, à côté du développement de certaines compétences, il y a des mécanismes qui conduisent à la disparition d'autres compétences.

☞ Vers le développement de la spécialisation :

L'approfondissement des compétences individuelles est en quelque sorte une spécialisation croissante de la part des individus.

Une spécialisation qui est née du collage du travailleur à son travail puisque ce dernier est devenu « une action experte de l'individu face à une situation événementielle »². Le travailleur nécessite davantage d'ingéniosité et de pertinence pour faire face à des exigences de rénovation et d'innovation.

En revanche, dans une organisation transversale, la spécialisation en termes de compétences est une dimension critique. Cette forme d'organisation intègre davantage des compétences d'expert, tout en sauvegardant un certain degré de polyvalence.

En effet, « dans l'organisation transversale, les individus doivent être à la fois des spécialistes (ou experts) et des généralistes »³.

Au niveau cognitif, les compétences subissent un processus de construction et déconstruction. De même, une forte spécialisation peut s'opposer à la communication et au partage des compétences individuelles et par conséquent au développement des compétences collectives.

¹ DIVRY J. op.cit., p123

² ZARIFIAN Ph. op.cit. p 39

³ TARONDEAU J-C. op.cit. p 118

☞ Vers le développement de la polyvalence

La polyvalence peut aller d'une simple capacité à exécuter plusieurs tâches faisant partie du même poste, à la capacité de tenir plusieurs postes voire plusieurs fonctions.

Est polyvalent, un employé qui dispose « d'une gamme étendue de compétences amplifiant le champ des tâches qu'il est susceptible d'accomplir »¹. La polyvalence veut dire aussi la détention des compétences transversales applicables à plusieurs activités par l'intermédiaire des collectifs de travail. Elle désigne « un élargissement de la surface de la compétence de la personne, vers d'autres processus, vers d'autres disciplines, vers d'autres fonctions, etc. »².

La polyvalence permet aux individus d'avoir la capacité « à faire face à des situations nouvelles en adoptant à des fins créatrices son propre acquis »³. Elle va de pair avec l'aplatissement de la hiérarchie qui privilégie le travail collectif. De ce fait, elle peut constituer une plate-forme au développement des compétences collectives.

Cependant, un élargissement des compétences des salariés leur permet de s'adapter facilement aux évolutions des organisations de travail et aux évolutions technologiques. Les compétences du personnel d'encadrement évoluent vers plus d'activités de contrôle, de surveillance des installations, d'animation d'équipes et de participation à des groupes projets et d'interfaces.

Les changements axés sur la qualité totale ou sur la redéfinition des processus sont les mieux cohérents avec un souci de développement des compétences individuelles « les compétences augmentent avec les interactions répétées entre aptitudes individuelles, systèmes et processus, et ressources tangibles et intangibles de l'organisation »⁴.

L'entreprise doit faire un équilibre entre l'amélioration de la polyvalence de son personnel et le maintien d'un potentiel de compétences spécifiques ou spécialisées.

☞ Le renouvellement des compétences individuelles :

GUILHON.A et TREPO.G (2001) constatent que le changement radical, qui transforme profondément la structure, crée le besoin de nouvelles compétences. De même, DOZ.Y(1994) montre que le renouvellement des compétences est la conséquence d'un

¹TARONDEAU J.-C. « Approches et formes de flexibilité », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1999 p66-71

²ZARIFIAN. Ph., « Objectif compétence », Les Editions Liaisons, 1999 p 157

³FARASTIER. D-A., « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1995 p 43-65

⁴DOZ Y. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés », Revue Française de Gestion, Vol.86,

changement radical et il donne les exemples de repositionnement de Corning dans le domaine des applications de technologie plus avancées dans les années 1980, la métamorphose d'Intel des mémoires aux processeurs ainsi que la transition des téléphones mobiles à des produits de consommation. Toutefois, le changement des structures, des boucles d'effets rétroactifs « les restructurations demandent de nouvelles compétences notamment des ingénieurs, des cadres et des personnels hautement qualifiés accompagnées par des politiques de formations régulières »¹.

En revanche, l'augmentation des compétences à un niveau excédentaire de ce que l'entreprise a besoin peut l'amener au « piège de sur compétence » et la rendre par conséquent vulnérable.

Dans ce cadre, le changement organisationnel devient un outil efficace pour que l'entreprise renouvelle ses compétences et échappe aux risques d'inertie (stabilité). L'entreprise doit donc trouver un état « d'équilibre dynamique » entre la stabilité de ses compétences et leur renouvellement. Le renouvellement des compétences, qui est un aspect différent de leur développement, ne peut résulter que d'un changement organisationnel spécifique.

Cependant, « développer des compétences entièrement nouvelles peut exiger des attitudes et des processus radicalement différents de ceux utilisés dans le perfectionnement des compétences existantes ». Les compétences sont susceptibles de devenir obsolètes dans le cas où « l'apprentissage de compétences existantes a cessé d'augmenter, elles sont à un niveau élevé très acceptable »². Une exploitation constante des mêmes compétences peut créer un sentiment d'autosatisfaction chez les membres de l'organisation mais aussi une source de vulnérabilité aussi bien pour le personnel que pour l'entreprise.

L'arbitrage reste aussi valable entre améliorer des compétences existantes et rester dans la continuité tout en supportant d'éventuels risques de dépendance à l'égard de l'inertie des compétences (DOZ. Y. 1994) ou de vulnérabilité aux changements des technologies ou des liens avec les marchés et renouveler totalement ses compétences et faire la discontinuité et supporter une éventuelle diminution de l'efficacité à court et à moyen terme de l'organisation.

¹ GUILHON. A et TREPO. G., « Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel les leçons du cas de Shell », Gérer et Comprendre, septembre 2001, n° 65, p 41-54

² DOZ. Y. 1994, op.cit. p 96/101

☞ La destruction des compétences individuelles.

Le recentrage sur les activités de base demande une externalisation de certaines compétences, donc leur destruction parce que l'entreprise n'y aura plus besoin à l'intérieur.

Le groupe « Shell » objet de recherche de GUILHON A. et TREPO G. (2001), lors de sa transformation a allégé ses compétences techniques manuelles et de services en faveur des compétences à haut potentiel d'apprentissage .Il y avait aussi destruction de postes par la diminution de l'effectif sur le site. Les axes de transformation de l'entreprise Shell se résument dans des points comme la simplification de l'organisation pour qu'elle soit souple et flexible, la responsabilisation des acteurs en les rendant plus autonomes et la procuration en ressources suffisantes.

Cependant, l'externalisation des activités « de soutien » a éliminé les compétences non stratégiques alors que le niveau de qualification requis a augmenté et les salariés ont suivi des actions de formation en fonction des modifications apportées sur leurs postes.

HADDADJ.S et BESSON.D (2000) considèrent que les entreprises qui cherchent les compétences dont elles ont besoin à l'extérieur, et qu'elles privilégient les logiques du marché comme lieu de ressources propres à leur développement.

De même, la difficulté d'accès aux ressources nécessaires pour que les individus mettent en œuvre leurs compétences est une cause de destruction de ces dernières. C'est pourquoi on trouve parfois des individus très qualifiés, mais incompétents. Ce phénomène est expliqué par TARONDEAU J.C et WRIGHT RW, comme une mauvaise affectation en disant que « le rôle qui lui est dévolu dans l'organisation peut rendre l'individu incompétent malgré son niveau individuel de savoir »¹.

GREENAN N. (1996) stipule que les changements organisationnels peuvent avoir un effet destructeur d'emploi quand ils favorisent une grande rationalisation du travail. L'externalisation ou la sous-traitance d'un nombre de postes qui ont une faible création de valeur ajoutée est le meilleur exemple de cet effet destructeur.

3.2 Le développement des compétences collectives

Dans les collectifs de travail, l'apprentissage organisationnel vise le développement d'une compétence collective. L'efficacité de l'apprentissage organisationnel est fortement tributaire de l'ampleur du changement organisationnel à effectuer puisque « trop

¹ TARONDEAU J-C. 1995, op.cit. p116

d'uniformité bloque sa transformation »¹. Les compétences collectives liées au processus d'apprentissage organisationnel, subissent une évolution sous forme de développement face à un changement organisationnel. L'échange d'information, L'autonomie, la coopération, la coordination et la communication sont les principaux déterminants du développement des compétences collectives.

L'échange d'information est la mise en commun d'un ensemble de données structurées et formatées, mais inertes et inactives tant qu'elles ne sont pas utilisées par ceux qui ont la connaissance pour les interpréter et les manipuler.

L'autonomie est « la capacité dynamique à s'insérer dans un collectif »². Elle facilite à l'opérateur de prendre l'initiative et d'achever son action.

Une distinction est faite entre l'autonomie individuelle et l'autonomie collective. En fait, l'autonomie individuelle désigne le vouloir et le pouvoir individuel de prendre une décision voire même de résoudre un problème et l'autonomie collective est formalisée à travers les domaines de responsabilités qu'assure une équipe. L'autonomie et la communication vont de pair lors d'un changement de l'organisation de travail.

Une fois développées, les compétences collectives peuvent être institutionnalisées dans des routines et dans une mémoire organisationnelle (LE BOTERF, G, 1997). Les apprentissages organisationnels peuvent devenir des routines. Elles entraînent une sorte d'inertie organisationnelle qui peut limiter la capitalisation et la diffusion des initiatives locales, c'est pourquoi il importe d'initier un processus de délibération collectif favorisant l'émergence de nouvelles routines. Des routines efficaces garantissent l'aboutissement et la finalisation du processus de changement, faute de quoi les compétences d'aujourd'hui pourraient devenir les rigidités de demain.

L'apprentissage organisationnel qui se fait dans les équipes de projets, précise « le fonctionnement de diverses boucles d'apprentissage dans une équipe ou un réseau constitue un puissant facteur de développement de leur compétence collective »³.

¹ DOZ Y.1994, op.cit. p94

² PICHULT F. et NIZET J. « Les pratiques de GRH », ED Seuil, Paris 2000, p24

³ LE BOTERF. 1997, op.cit. p85

Conclusion :

La fonction « personnel » a émergé lentement au cours de la première moitié du 19^{ème} siècle. Elle s'est professionnalisée dans la seconde moitié, pour devenir fonction ressource humaine est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle. Donc, elle a connu trois phases où on retient notamment de la troisième phase à nos jours qui est liée à la reconnaissance de la gestion du capital humain et à l'étude des personnes, des compétences et des relations.

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

Ainsi le changement organisationnel, en tant que pratique managériale, est à la fois volontaire et imposé. Il peut avoir des effets variables sur l'évolution des compétences. Cependant, l'impact du changement organisationnel sur l'évolution des compétences devient une question légitime, du fait qu'il est, d'une part, source d'apprentissage organisationnel et d'autre part, source de transformation de l'organisation de travail. C'est pour le changement et par lui, que se façonnent les compétences humaines dans une entreprise.

Par ailleurs, un changement peut avoir des répercussions positives ou négatives sur la structure des compétences. Il peut développer ou transformer les compétences, mais il peut aussi détruire certaines d'entre elles.

Introduction :

Les banques sont des organisations dont la mission consiste à recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement des fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opérations d'escomptes, opérations de crédits ou opérations financières.

Ces organisations ont un rôle d'intermédiaire entre les détenteurs des capitaux et les demandeurs de capitaux et personnes qui ont besoin de fonds.

Les systèmes bancaires qui datent de l'ère antérieure à internet, conçus pour les succursales de 9h à 17 heures ne répondaient plus aux besoins croissants de la clientèle ainsi que ceux des banques elles-mêmes. Cela les a laissés avec des problèmes majeurs, dont : risques et complexité liés à la gestion de la documentation, limites de flexibilité, lacunes dans les attentes des clients, de plus en plus, exigeants. Ils ont donc été réparés au fil du temps pour répondre à l'évolution des technologies.

La CNEP-Banque algérienne a opté pour l'intégration du système *Temenos-T24* afin de s'adapter aux évolutions technologiques et de pouvoir faire face à la concurrence et avoir une meilleure satisfaction de sa clientèle.

Fondée en 1993 et cotée sur la bourse suisse, *Temenos Group AG* est considéré comme un leader mondial des logiciels bancaires dans le secteur de la banque de détail de financement et d'investissement : universelle, privée, islamique, de la micro-finance et à destination des communautés. « La plateforme *T24* de l'éditeur de logiciels bancaires genevois figure à nouveau dans le top du classement annuel des solutions de Core Banking les mieux écoulées dans le monde, selon l'IBS Sales League Table 2011 pour la troisième année de suite »¹.

Afin de savoir qu'est-ce que le *T24* et quels changements ce nouveau système a apporté à la CNEP-Banque, nous avons scindé ce chapitre en deux sections : dans la première on présentera la CNEP-Banque et la définition de ce nouveau système, dans la deuxième section on essayera de retracer le changement qu'a apporté ce système à la CNEP-Banque et l'impact de ce changement sur le personnel de cette dernière.

¹ <https://www.ictjournal.ch/etudes/2014-01-31/t24-de-temenos-la-solution-bancaire-la-plus-vendue-en-2010> (consulté le 24-11-2018).

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil « CNEP-Banque »

La CNEP-Banque évolue actuellement dans un environnement caractérisé par une vive concurrence et une économie nationale et internationale en changements continuels. Afin de faire face à telles contraintes, la CNEP-Banque s'est dotée d'un nouveau système « *Temenos-T24* » que nous allons présenter par la suite après avoir donné un bref aperçu historique de cette banque.

1. Evolution de la CNEP-Banque :

La CNEP Banque créée le 10 /08/1964 sous l'égide de la loi N°64-227 en substitution à la caisse de la solidarité de départements et communes d'Algérie (CSDCA) n'a été opérationnelle qu'à partir de 1966 et depuis trois grandes missions lui sont accordées à savoir :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement du logement ;
- La promotion immobilière ;

La CNEP a connu divers changements tant sur le plan statuaire que sur le plan de ses activités.

➤ La première période (1964-1974)

Durant cette période la CNEP s'est assignée comme mission :

- la collecte de l'épargne sur livret pour les ménages (taux d'intérêt de 2.8 / jusqu'à 1970).
- l'octroi de crédits pour achat de logement (prêts sociaux), le réseau de collecte de l'épargne était constitué de deux agences (Alger, Tizi-Ouzou) qui furent ouvertes au public en 1967. La collecte était surtout assurée par le réseau des postes télégraphe et téléphone (PTT) composé de 575 points de collecte.

➤ La deuxième période (1971-1979)

Cette période était surtout consacrée à l'encouragement du financement De l'habitat, les activités principales durant cette période se résument comme suit :

- Mise en place du système d'épargne logement (arrêté ministériel du 19/02/1971) ;

Chapitre 03 La nouvelle organisation de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou et le développement des compétences

- La mise en œuvre d'un nouveau produit d'épargne qui est le compte d'épargne devise (instruction CNEP N° 08 du mois de mai 1971)

Ces activités ont donné un essor considérable en matière d'épargne, le développement de la CNEP par l'amélioration de son réseau qui a joué un rôle important : en 1979 le nombre d'agences et bureaux de collecte est passé à 46.

➤ La troisième période (1980-1996)

La CNEP banque s'est assignée de nouvelles activités qui concernent :

- Le suivi des crédits construction octroyés aux particuliers ;
- Le financement de l'habitat promotionnel « décret N°80-123 » du 13/09/1980 sur fonds d'épargnes;
- Le financement des secteurs hors habitat (profession libérales transports, coopérative etc.).

La CNEP a également, durant cette période, augmenté le nombre d'agences (120 agences en 1988 et 172 en 1996).

Suite à la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 90-10 avril 1990) de nombreux bouleversements ont marqué le système bancaire Algérien qui est désormais livré à la concurrence et donc à la diversification de ses produits.

En 1997, la CNEP a changé de statut pour devenir « CNEP BANQUE », ce changement a été agréé par le conseil de la monnaie et du crédit à travers l'agrément n°01-97.

Cet agrément a érigé la C.N.E.P. en société par actions sous la dénomination sociale de « CNEP-Banque » à compter du 27 Juillet 1997.

Ce nouveau statut lui a permis l'exécution tant pour elle-même que pour le compte de tiers, de toutes les opérations de banque (financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières).

Dans le tableau N°06 suivant nous présentons les conséquences de la transformation de la CNEP en CNEP-Banque.

Tableau N°06 : Entre la CNEP et la CNEP-Banque

	Sur le plan institutionnel	Sur le plan bancaire	Sur le plan commercial
La CNEP en tant que caisse	-La CNEP était placée sous la tutelle du Ministère des finances ; -Un champ d'action limité, et une autonomie réduite à l'accord de l'administration.	-La CNEP ne pouvait accorder des crédits que sur fonds propres ou sur épargne collectée.	-Monopole des produits proposés.
Après la transformation de la CNEP en CNEP-Banque	-Placée sous contrôle de la Banque d'Algérie, de la commission bancaire et régie par le code de commerce ; -Sa politique de développement est établie par des managers et leur approbation par le conseil d'administration.	-La CNEP-Banque jouit d'un pouvoir de création monétaire et un accès au financement auprès de la Banque d'Algérie ; -Elle a intégré le mécanisme des garanties des dépôts.	-Avec le secteur bancaire : -Soumise à la concurrence pour ses activités ; -Tenue d'adhérer à l'ABEF avec laquelle elle partage les préoccupations et les projets d'intérêt commun ; -Bénéficie du soutien du réseau des banques et établissements financiers ; -Avec la clientèle : -Tenue de maîtriser des produits qu'elle commercialise ; -Peut diversifier ses activités.

Source : élaboré par nos soins.

➤ **La quatrième période (1997 à nos jours)**

L'assemblée générale ordinaire du 17/07/2008 (DR N°1147 du 27 mai 2008) portant organisation générale de la banque décide que son activité autorise au titre de crédits aux particuliers:

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes particuliers en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat des locaux ; la construction ; l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel.

Il y a aussi le financement de la promotion immobilière à savoir :

- Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location y compris en intégrant des locaux à usage commercial ou professionnel ;
- Le financement de l'acquisition ou l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de logements ;
- Le financement des entreprises les segments qui sont autorisés.

- Le financement des opérations d'acquisitions, d'extension et ou de renforcement des moyens de réalisation (équipements) initiés par des entreprises de production de matériaux de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur de bâtiment.
- Le financement de projets d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie ou de l'aluminerie.

Elle est soumise à la législation commerciale et régie par l'ordonnance n° 03-11 de 23 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, ainsi que l'ordonnance n° 95-25 de 25 Septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

En Juillet 2011, le conseil d'administration a adopté une résolution portant sur le déploiement stratégique de la banque suite à l'autorisation de la banque d'Algérie permettant à la CNEP banque de financer tous les secteurs des activités économiques à l'exception du commerce extérieur.

La nouvelle organisation de la banque portée par la DR N°1368 du 01 juillet 2013 (apportée comme une modification à la DR N°1147 du 27 mai 2008) définit l'organisation commerciale en agences et donc la mise en application du nouveau système (T24).

Son capital social est de quatorze milliards de dinars (14.000.000.000 DA). Elle dispose d'un réseau de 14 directions régionales (directions réseaux), 218 agences animées par plus de 5000 employés, et 6200 employés pour toute la banque.

1.1 Organisation et métiers de la CNEP-Banque

L'organisation de la CNEP Banque est en chantier et cela depuis l'adoption en 2008 du nouvel organigramme qui n'a été mis en place qu'en 2014 au niveau de la direction générale et aussi des réseaux par contre appliqué au niveau des agences (voir annexe 02) et ça faute d'un système d'information performant « Temenos T24 ».

La CNEP-Banque est dotée d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration, son contrôle est assuré par deux commissaires au compte.

Le schéma organisationnel de la CNEP-Banque englobe trois niveaux hiérarchiques:

- Le niveau central ;
- Le niveau régional ;
- Le niveau des agences.

❖ Le niveau central :

Le pilotage de la banque est assuré par un Président Directeur Général (PDG), assisté par sept Directeurs Généraux Adjointes (DGA) :

- ☞ Le DGA chargé de développement ;
- ☞ Le DGA chargé de l'administration ;
- ☞ Le DGA chargé de crédit ;
- ☞ Le DGA chargé de finance et comptabilité ;
- ☞ Le DGA chargé de contrôle ;
- ☞ Le DGA chargé du recouvrement ;
- ☞ Le DGA chargé de système d'information.

Ces sept (07) Directeurs Généraux Adjointes sont sous l'autorité du Président Directeur Général. Ils ont pour mission, chacun dans le domaine qui le concerne, de l'animation, la coordination et le suivi des activités des directions centrales

❖ Le niveau régional :

Les directions régionales appelées (également directions de réseaux) constituent un intermédiaire entre les agences et les directions du siège. Elles exercent toute fonction déléguée par la Direction Générale.

Le premier article de la décision réglementaire n° 74-95 du 21 novembre 1995 fixant l'organisation des directions régionales, définit ces dernières comme « structure hiérarchique de soutien des agences implantées dans sa circonscription territoriale définie par voie réglementaire ».

La CNEP-Banque compte actuellement un réseau de 14 directions régionales, ces directions régionales sont chargées d'encadrer et de soutenir les activités commerciales et administratives de ces dernières.

La direction du réseau est structurée en plusieurs départements, les missions dévolues à la direction de réseau sont prises en charge par un Directeur assisté de six (06) chefs de départements :

- Département personnel et moyen ;
- Département du Financement ;
- Département des finances et de comptabilité ;
- Département de l'informatique ;
- Département de l'épargne ;

- Département recouvrement.

Sont aussi attachés au directeur du réseau :

- Directeur régional adjoint ;
- Cellule contrôle et tableau de bord ;
- Comité de sécurité.

En cas de nécessité et après accord de la direction générale, le directeur du réseau peut se faire assister d'un directeur adjoint.

❖ Le niveau des agences :

L'organisation des agences de la CNEP-Banque est définie par la décision réglementaire n°75-95 du 21 novembre 1995. Au sens de cette décision, l'agence est une structure d'exploitation décentralisée dont le directeur est placé sous l'autorité du directeur réseau auquel elle est rattachée administrativement.

La CNEP-banque est en phase d'application de la nouvelle organisation de l'agence OCA (organisation commerciale de l'agence) qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie de développement et de sa nouvelle approche commerciale qui vise à mettre la satisfaction du client au centre des préoccupations de la banque.

LA CNEP-Banque dispose de 218 agences classées en trois catégories :

- ☞ L'agence de la catégorie 1 « principale » est située au chef-lieu de la wilaya. Ses missions consistent en la collecte de l'épargne par les différents produits de placement et l'octroi de tout type de crédit.
- ☞ Les agences de la catégorie 2 sont chargées de la collecte de l'épargne et l'octroi de crédits aux particuliers.
- ☞ Les agences de catégorie 3 dont l'unique activité est la collecte de l'épargne.

L'agence LARBI BEN M'HIDI de Tizi-Ouzou où nous avons effectué notre stage est classée comme agence de catégorie 02, de ce fait nous présenterons dans ce qui suit l'organisation d'une agence catégorie 02.

L'Agence est située à la cité du 20 Août - Tizi-Ouzou et est identifiée par le code n°202. Elle est dirigée par un Directeur et un Directeur Adjoint nommés par le Président Directeur Général, dont leurs attributions sont définies par voie réglementaire. Cette agence est animée par un effectif de 19 employés.

1.2 Les produits de la CNEP-Banque

La CNEP banque propose quatre catégories de produits : les crédits, les moyens de paiement, la bancassurance et les comptes bancaires.

❖ les crédits de la CNEP-banque

Les financements de la CNEP-Banque sont de diverses natures et s'adressent aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises.

☞ **Les crédits aux particuliers :** Les prêts hypothécaires aux particuliers sont constitués des produits suivants :

- Prêt pour la construction d'un logement individuel ;
- Prêt sur la l'extension ou la surélévation d'un logement ;
- Prêt pour la construction d'un logement dans le cadre d'une coopérative immobilière ;
- Prêt pour l'aménagement d'un logement ;
- Prêt pour l'acquisition d'un logement neuf auprès d'un promoteur immobilier ;
- Prêt pour l'acquisition d'un logement auprès d'un particulier ;
- Prêt pour l'acquisition d'un logement dans le cadre de la vente sur plans ;
- Prêt dans le cadre de l'acquisition d'un terrain destiné à la construction d'un logement ;
- Prêt pour l'acquisition d'un local commercial et/ou professionnel neuf auprès d'un promoteur immobilier ;

☞ **Le crédit location :**

Crédit pour la location d'une habitation ;

- **Les crédits aux promoteurs :**

La CNEP-Banque assure la quasi-totalité des financements bancaires du secteur de l'habitat par l'octroi de crédits aux promoteurs au taux de 5.75%.

En outre, la CNEP-Banque participe au financement de l'accès au logement social, à la distribution des aides de l'Etat, sous forme de taux d'intérêts bonifiés, et assure la gestion des dons étrangers destinés au financement du logement social.

- **Les crédits aux entreprises :**

Le champ d'intervention de la CNEP-Banque en matière de financement des entreprises comprend :

-Le financement des investissements de tous les secteurs d'activités économiques y compris le fonds de roulement nécessaire au démarrage de l'activité ;

-Le crédit par signature ;

- Le leasing immobilier ;

- Les services liés à l'habitat (bureaux d'études, entreprises d'entretien d'immeuble...).

Le financement du commerce et du commerce extérieur est exclu du champ d'intervention de la CNEP-Banque.

❖ Les moyens de paiement :

La CNEP- banque met à la disposition de sa clientèle des moyens de paiement, qu'ils soient à vue ou à échéance, pour le paiement de ses dettes ou le recouvrement de ses créances auprès de l'une de ses agences ou bien auprès des autres banques.

Les moyens de paiement traités dans le processus de recouvrement ou de paiement sont :

☞ **Le chèque** : Le chèque est un écrit par lequel une personne dénommée tireur donne ordre à sa banque (tiré) de payer une somme d'argent préalable et disponible au profit du porteur (bénéficiaire) ;

☞ **Les effets de commerce** : Les effets de commerce matérialisent les créances relatives aux transactions commerciales, leur paiement est assujéti aux conditions de la provision suffisante et du non opposition sur le compte du client ;

☞ **Le Virement** : Le virement permet d'opérer des transferts de fonds entre deux personnes distinctes ayant leurs comptes chez le même banquier ou chez deux banques différentes, l'ordre de virement n'est subordonné à aucune condition de forme et peut être sur un imprimé spécial fourni par la banque ;

☞ **Le Prélèvement** : Le prélèvement bancaire est un moyen de paiement pré autorisé par le débiteur, il est utilisé par les organismes dont les créances présentent un caractère périodique (échéances régulières, généralement le prélèvement des mensualités relatives à l'amortissement des crédits accordés), leur traitement est automatisé par le biais du système de télé compensation appelé « BARBEROUSSE ».

La CNEP-Banque offre aussi à sa clientèle la carte bancaire pour les retraits effectués au niveau des DAB (distributeur automatique de banque).

☞ **La carte interbancaire (CIB) :** La carte de paiement et de retrait interbancaire (CIB) est un moyen de paiement permettant à son titulaire conformément au contrat porteur, d'effectuer des paiements et des retraits. Sa forme obéit aux standards nationaux (instruction banque d'Algérie N 05-04 du 02/08/20 et internationaux (EMV), voir annexe03.

❖ **Les produits bancassurance :**

La cellule bancassurance est rattachée au président directeur général à titre transitoire, elle sera érigée en direction dans le cadre de la nouvelle organisation qui précisera le rattachement définitif dès la mise en place de l'ensemble des dispositions prévues par l'accord de partenariat avec CARDIF EL Djazair.

La CNEP-banque commercialise 3 produits bancassurance en partenariat avec CARDIF EL Djazair :

☞ **CNEP Total Prévoyance :** Ce produit est destiné à couvrir les détenteurs de comptes épargne et comptes chèques contre les risques de :

- Décès et invalidité absolue et définitive(IAD) toutes causes ;
- Décès et invalidité absolue et définitive(IAD) accidentels.

☞ **Assurance « ADE » CARDIF el Djazair :** Les catégories de crédits concernées par l'assurance des emprunteurs (ADE) CARDIF EL Djazair couvrant le risque décès ou décès et IAD, sont les crédits immobiliers accordés par la CNEP-banque aux particuliers. L'assurance (ADE) couvre soit le décès ou le décès et IAD de : l'emprunteur et du co-emprunteur ou la caution.

☞ **Produit bancassurance « SAHTI » :** est un produit CNEP-Banque/Cardiff El Djazair qui garantit la prise en charge des risques suivants :

- Maladie aggravée (cancer) ;
- Hospitalisation (suite à un accident ou une maladie) ;
- Hospitalisation chirurgicale (suite à un accident ou une maladie).

Ce contrat offre le choix entre deux formules de couverture :

Formule 1 : (Individuelle) : prise en charge de l'assuré (adhérent) uniquement ;

Formule 2 :(Familiale) : prise en charge des assurés qui sont l'adhérent, son conjoint et ses enfants à charge (âgés de moins de 19 ans).

❖ Les comptes bancaires

Les comptes offerts par la CNEP-Banque à sa clientèle sont :

- ☞ **Comptes chèque** : Les comptes chèque sont des comptes de dépôt à vue dont les titulaires bénéficient en général de chèquiers, de carte de retrait, etc ;
- ☞ **Comptes commerciaux**: Les comptes commerciaux sont des comptes ouverts aux personnes physiques ou morales ayant une activité commerciale ou industrielle et ce pour les besoins de cette activité ;
- ☞ **Le compte sur livret épargne (LEP/LEL)** : Toute personne physique majeure (19 ans révolus) jouissant de ses facultés mentales, pleinement capable pour l'exercice de ses droits civils, et n'ayant pas été interdite, peut ouvrir un livret d'épargne CNEP pour son propre compte et pour le compte des tiers ;
- ☞ **La carte d'épargne pour remplacer les livrets d'épargne** : La carte épargne « CE » est un support adossé à un compte épargne logement « LEL » ou populaire « LEP », elle comporte un visuel (fond de carte) unique de couleur bordeaux /blanche grise. La carte comporte une puce répondant aux normes internationales EMV (voir annexe03), celle-ci est utilisée pour les transactions (retraits/versements) au niveau des lecteurs installés dans les guichets des agences CNEP banque, elle est aussi utilisée pour effectuer des retraits sur tous les DAB et GAB du réseau monétaire interbancaire. La carte comporte une piste magnétique, un code confidentiel unique pour toutes les opérations en agence et sur DAB et une durée de validité de cinq ans renouvelable automatiquement à échéance.

2. Le système *Temenos-T24*

La mise en place du nouveau logiciel à la CNEP Banque se faisait en progression avec les actions de formation des réseaux, c'est-à-dire, ils intègrent le système une fois qu'une équipe est formée et qualifiée dans un réseau donné, dans le cas du réseau de Tizi-Ouzou il a été mis en place depuis l'ouverture de l'exercice 2018.

2.1 Qu'est-ce que le système T24 ?

La plate-forme Temenos T24 bancaire est un logiciel bancaire qui utilise une architecture ouverte, offrant des fonctionnalités d'entreprise complètes et flexibles pour les banques.

Le T24 offre des fonctionnalités différentes pour répondre aux besoins variés de l'industrie bancaire. Par exemple, cette plate-forme bancaire permet aux établissements bancaires privés de gérer les clients, évaluer les risques, surveiller les activités en cours et passées et traiter des tâches bancaires spécialisées pour les entreprises et clientèle de choix. Cette fonctionnalité inclut également la possibilité de surveiller les opérations de trésorerie, les paiements, les crédits et les dépôts. Pour la gestion de fortune privée, le T24 exerce des fonctions de gestion de portefeuille, y compris les évaluations et la conformité. Pour la banque de financement, le T24 peut superviser la gestion de trésorerie, commerciale et des prêts syndicaux et le financement du commerce. Des fonctions de gestion de trésorerie comprennent la capacité de surveiller les différents marchés tels que les devises, les marchés monétaires, contrats à terme, options, titres et pensions.

Le modèle T24 permet aux banques de personnaliser la mise en œuvre du logiciel. Cela signifie qu'une banque peut adapter le système pour répondre aux besoins de ses clients tout en aidant à protéger les actifs de la banque. Le modèle bancaire T24 est également livré préconfiguré avec les meilleures pratiques pour l'emplacement de la banque. Cela permet de s'assurer qu'une institution financière continue de se conformer à toutes les lois et règlements du pays spécifique où la banque opère.

2.2 Les apports du système T24

☞ Technologie

Temenos utilise une technologie basée sur des standards ouverts promus et mis en œuvre par des organismes indépendants. Cette méthode ne lie pas la banque avec des fournisseurs spécifiques, ce qui donne aux banques la liberté de choisir et de changer de fournisseur de services. Les normes ouvertes de la T24 comprennent le matériel ouvert, une base de données ouverte, le volume élevé et une évolutivité, plusieurs serveurs d'applications, le développement local et aucune fin de la journée. « Pas de fin du jour » signifie que le T24 est un système bancaire sept jours par semaine et 24 heures par jour. En éliminant le traitement de fin de journée, les banques et les clients bancaires bénéficient d'un accès complet au système à tout moment.

☞ Options de base

Temenos propose également aux banques la possibilité d'utiliser les différents types de bases de données. Les banques peuvent choisir les logiciels Temenos IBASE dans le cadre

du système T24 ou utiliser une autre base de données précédemment adoptée par l'organisme bancaire. Les plates-formes prises en charge comprennent Microsoft SQL Server, IBM DB2 et Oracle.

Section 02 : Les apports du T24 à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou et leurs impacts sur les compétences

Le changement apporté par ce nouveau système s'est effectué au niveau opérationnel de la CNEP banque, c'est-à-dire au niveau des agences, ce changement consiste en la réorganisation physique de l'agence et la division des tâches ainsi que la numérisation de tout le système bancaire et donc l'élimination de tous les supports manuels.

1. Présentation de la méthodologie de recherche

Notre recherche sur le terrain était une étude d'observation où nous avons utilisé une méthode qualitative basée sur une analyse documentaire et d'entretiens semi-directifs auprès des responsables de la CNEP banque.

Le cadre d'analyse et les concepts définis dans les chapitres précédents orientent notre analyse de la nouvelle organisation de la CNEP Banque, cas de l'agence Larbi Ben M'hidi (n°202) Tizi-Ouzou. Il s'agit dans ce qui suit, d'opérer cette analyse en développant des méthodes et des outils permettant la collecte des informations recherchées. Leur choix est guidé par :

- ☞ Notre sujet d'étude, qui concerne le développement des compétences à travers l'intégration d'un nouveau système au sein d'une organisation ;
- ☞ Notre objectif de recherche qui est de savoir quelle est la contribution du changement organisationnel dans le développement des compétences.

Pour construire notre méthode d'évaluation, nous avons procédé en trois étapes :

- La première étape vise à faire un bilan des apports de la nouvelle organisation en réalisant des entretiens semi- directifs avec les responsables concernés, et aussi, à travers une collecte d'informations des documents propres à l'organisation et d'autres disponibles sur les sites internet.

- La deuxième étape consiste en l'étude des comportements du personnel pendant la période d'intégration du changement. Cette étape a nécessité des entretiens semi-directifs avec le personnel, ainsi qu'une observation de leur comportement durant la période d'intégration du changement.
- Enfin, la dernière étape sert à évaluer l'impact du changement sur les compétences, ainsi que les avantages et les inconvénients de ce changement.

1.1 Les techniques de recueil et de collecte d'information

Au cours de notre recherche au sein de la CNEP Banque au niveau de Tizi-Ouzou, nous avons poursuivi une démarche qui se base sur différents outils.

☞ L'analyse documentaire propre à l'entreprise

Au cours de notre recherche, nous avons procédé par une analyse documentaire pour l'ensemble des sources internes ou externes de l'entreprise mis à la disposition des employés tels que :

- Les guides de formation du personnel ;
- La présentation de l'organisation commerciale agence ;
- Les rapports de stage du personnel diplômés de l'Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe effectués au sein de la CNEP Banque.

Nous avons utilisé également le site internet de l'entreprise Temenos (fournisseur de la plateforme adoptée par la CNEP banque), en vue de collecter quelques informations concernant la présentation de ce nouveau système.

☞ Les entretiens

Au niveau de l'agence CNEP banque, nous avons procédé, pour la collecte des données, par des entretiens semi-directifs. Ces derniers ont été préparés auparavant avec l'élaboration d'un guide d'entretien (annexe 01) qui nous a permis de cerner notre sujet de recherche.

L'objectif est d'une part, de comprendre si nous pouvons aborder la question de l'intégration du nouveau système et d'autre part d'apporter les premiers éléments de réponse à la question de savoir si cette nouvelle organisation contribue au développement des compétences.

Nos entretiens ont été menés auprès du responsable et du personnel de l'agence n°202 de la CNEP Banque, objet de notre étude :

- Le directeur de l'agence Larbi Ben M'hidi Tizi-Ouzou ;
- Le responsable de la gestion des flux ;
- Le chargé de la clientèle.

Ces entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien élaboré par nos soins sous le thème : l'intérêt du changement et l'impact de ce changement sur les compétences dans l'organisation.

Les questions sont relatives au fonctionnement général de l'organisation : ses objectifs, sa structure. Les éléments récoltés en premier lieu serviront à caractériser en partie l'environnement interne de l'institution.

Autrement, les questions posées sont destinées à comprendre la manière dont est perçue l'amélioration de l'organisation suite à l'introduction d'un nouveau système dans l'organisation. A travers ces questions nous souhaitons comprendre quels sont les apports de la nouvelle organisation pour l'organisation elle-même ainsi que pour le personnel. L'objectif est d'une part, de mesurer l'impact du changement sur les compétences et d'autre part, d'apporter les premiers éléments de réponse à la question de savoir si les compétences peuvent se développer à travers le changement organisationnel.

2. L'aménagement physique de l'agence

Avant l'intégration du T24 l'agence était structurée de plusieurs services, avec l'arrivée de ce système il a fallu séparer l'agence en deux parties : Front Office et Back Office. (Voir annexes 04 et 05)

2.1 Ancienne organisation

L'agence était structurée en plusieurs services :

- ☞ **Service Caisse** : Le service Caisse est organisé en deux sections ci-après :
 - Section Front Office (guichet) a pour charge de recevoir la clientèle, la renseigner, et prendre ses ordres en matière d'exécution des opérations de versements et de retraits.
 - Section Back Office (arrière guichet) a pour charge le traitement de toutes les opérations de virements, de compensation, et de recouvrements.

☞ **Service Portefeuille** : sur le plan pratique, le service portefeuille est chargé de traiter tous les appoints en suivant les opérations énumérées ci-après :

- L'ouverture de la nouvelle session à 13h30 ;
- Comptabiliser les appoints reçus dans le portefeuille de l'agence ;
- Scanner les chèques pour les envoyer à la télé compensation pour alimenter le compte du client de la CNEP-Banque, et débiter le compte du correspondant ;
- Faire sortir le bordereau de remise ;
- La clôture de la session à 9h30.

☞ **Service épargne** : Ce service a pour mission de traiter les opérations suivantes :

- Les retraits et les versements sur carnet d'épargne en espèces ;
- Le renouvellement des carnets d'épargne ;
- Les opérations de retraits par chèque ;
- Les relevés de compte qui renseignent sur toutes les opérations effectuées par les clients ;
- Le transfert de carnet d'épargne ;
- La succession en cas de décès ;
- L'échelle d'intérêt qui se fait chaque fin d'année ;
- Le bouclage liaison inter siège (LIS).

☞ **Service du crédit** : Le service crédit est dirigé par un chef de service qui anime et coordonne les activités de crédits de l'Agence.

☞ **Service de recouvrement** : ce service recouvre les entités suivantes :

- Section recouvrement : Les principales missions de la section recouvrement sont :
 - Le suivi des échéances de remboursement des prêts et prendre les mesures concourant à leur recouvrement ;
 - Le suivi des dossiers impayés et proposer toutes mesures en vue de leur recouvrement;
 - Edition des états périodiques concernant les impayés ;
 - Veiller au transfert des dossiers des débiteurs défallants, insolubles ou décédés à la section juridique pour prise en charge.

- Section juridique : L'Agence CNEP-Banque est dotée d'une cellule juridique, sa fonction principale est de gérer la défaillance des clients dont les remboursements ne sont pas honorés à leurs échéances.

2.2 Nouvelle organisation commerciale agence

La nouvelle organisation agence a pour objectif principal de pouvoir rivaliser avec succès avec les autres banques : publiques, privées ou étrangères :

- **Instaurer une dynamique commerciale** afin de dégager du temps commercial et de profiter de la présence des clients en agence puis systématiser la recherche d'opportunités de vente par une meilleure connaissance des clients.
- **Améliorer l'efficacité des opérations** en rendant le traitement des opérations plus fiable pour un service au client de meilleure qualité, notamment en diminuant les temps d'attente en agence.

Elle répond à deux principes directeurs opérationnels :

Principe 1 : Mise en œuvre d'une véritable force commerciale

- Pour établir une véritable relation avec les clients rentables ;
- Pour créer une dynamique commerciale ;
- Pour développer de manière significative le fonds de commerce.

Principe 2 : Séparation physique entre le Back et le Front office

- Pour permettre l'industrialisation et la fiabilisation des processus ;
- Pour accroître la maîtrise des risques opérationnels ;
- Pour libérer du temps commercial en agence.

☞ Les avantages de la nouvelle organisation :

- Réhabilitation de la fonction commerciale et promotion d'une attitude commerciale proactive ;
- Élimination des allers et retours guichet/caisse ;
- Fonction « Accueil et Information » valorisée ;
- Personnalisation de la relation en fonction des filières « clientèle ».

Concernant le Back Office, elle permettra un développement des métiers :

- Un recentrage autour de vrais métiers : Moyens de Paiement ; Litiges et événements ; Secrétariat engagements ; Support ;
- Une meilleure définition du périmètre de la fonction ;
- Élimination des allers et retours entre le rez-de-chaussée et l'étage pour le client ;
- Développement d'une interchangeabilité au sein du service ;
- Une plus grande transparence permettant une reconnaissance des efforts fournis par chacun.

Il y-aura aussi un meilleur soutien aux actions commerciales du Front Office :

- Une prise en charge des clients par le Front Office permettant un environnement de travail propice à la concentration ;
- Davantage de temps destiné à connaître les dossiers ;
- Une plus grande satisfaction du client.

Dans cette nouvelle organisation l'agence est composée essentiellement de deux sections : le Front Office et le Back Office.

❖ **Le Front Office:**

Il se compose des ressources humaines, du système d'information et de l'espace de l'agence affectés à la réception des clients de la Banque. A l'écoute des besoins exprimés par les clients, il prodigue les conseils à la clientèle et exécute les opérations de la clientèle pour la partie qui nécessite la présence effective des clients. La présence des clients est nécessaire pour préciser les besoins exprimés, pour apposer une signature, pour lancer une opération (crédit, épargne, recouvrement, etc.). Ce compartiment prend en charge le traitement des opérations pour le compte immédiat de la clientèle.

La section des relations clients (Front Office) se compose de trois métiers :

☞ **Accueil et Orientation (chargés conseil et orientation) :**

Les activités du chargé d'accueil et d'orientation s'organisent en trois grands domaines :

- Accueillir le client au sein de l'agence :
- Recevoir les clients entrant dans l'agence ;

Chapitre 03 La nouvelle organisation de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou et le développement des compétences

- Orienter les clients vers les agents en fonction de leurs besoins, de leurs caractéristiques et de l'encombrement de l'agence ;
- Gérer le flux des clients dans l'agence.

➤ Fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients :

- Informer les clients sur l'ensemble des produits et services de la CNEP ;
- Gérer et mettre à disposition le stock de dépliants Produits ;
- Remettre les bordereaux et les formulaires nécessaires et faciliter leur renseignement.

➤ Contribuer à l'enrichissement des données de la base clients :

- Mettre à jour les fiches clients : assainissement progressif des bases de données ;
- Saisir les fiches signalétiques prospects.

Pour illustrer le métier du chargé de conseils et orientations nous avons joint l'annexe 06.

☞ **Chargés de clientèle :**

Les activités du chargé de clientèle s'articulent autour de trois grands domaines :

➤ Vendre des produits/services aux clients/prospects de l'agence et en assurer le suivi :

- Gérer la relation commerciale avec la clientèle ;
- Prospecter de nouveaux clients, et développer l'activité issue de la prospection ;
- Fiabiliser les bases de données clients ;
- Préparer les entretiens commerciaux en amont ;
- Analyses/monter les dossiers de crédits, anticiper le renouvellement des dossiers de crédits ;
- Elaborer le plan d'actions commerciales associé à son propre portefeuille ;
- Reporter à la Direction les résultats des actions engagées lors des réunions d'exploitation.

➤ Contribuer à l'analyse des risques :

- Piloter les risques sur son propre portefeuille (sélection des dossiers de crédit) ;
- Formuler un avis motivé sur les dossiers présentés ;
- Préparer les argumentaires d'analyse de risque de contrepartie (cas d'un dossier de crédit proposé au Back Office pour étude et refusé par celui-ci) ;

Chapitre 03 La nouvelle organisation de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou et le développement des compétences

- Réunir les garantes liées aux crédits ;
- Coordonner, avec la Cellule engagements du back-office ou du siège, la rédaction des actes, la prise et le suivi des garanties.
 - Assurer le suivi de la satisfaction client
- Maîtriser les délais ainsi que la qualité de traitement des réclamations clients/prospects ;
- Mettre à jour les dossiers « client » en particulier les comptes rendus d'entretien ;
- Participer à l'élaboration du plan d'actions commerciales ;
- Se tenir informé de la performance de la production bancaire au niveau de l'agence et contribuer à l'analyse et la résolution des éventuels dysfonctionnements.

Les connaissances indispensables du chargé de clientèle peuvent être présentées comme suit:

- La connaissance des clients : fiche prospect, fiche client, compte rendu d'entretien ;
- La connaissance des produits, compte-chèques, compte sur livret, crédits, carte de retrait, produits d'assurance, etc. ;
- La connaissance des procédures internes : recueil des procédures, instructions, etc. ;
- La connaissance de la réglementation : lutte anti-blanchiment, lutte contre la délinquance, etc. ;
- La connaissance de son activité et de celles de ses collègues : nombre de rendez-vous, nombre de ventes, volumes ; etc.

☞ **Guichetier payeur/caissier**

Les activités du guichetier payeur s'organisent en trois grands domaines :

- Exécuter les opérations de caisse :
 - Assurer les décaissements en espèces : inférieurs à un plafond prédéfini au niveau de l'agence, en dinars, pour le compte des clients après vérification des documents ;
 - Prendre en charge les remises de chèques/de virements.

- Recevoir les dépôts de la clientèle en matière de :
 - Remises chèques ;
 - Remises d'effets de commerce ;
 - Ordre de virement ;

- Commande de moyens de paiement ;
 - Les stocker et les transmettre aux responsables moyens de paiement pour traitement ;
 - Assurer le recouvrement CREDSYS.
- Développer des réflexes commerciaux :
- Identifier les clients effectuant des dépôts/retraits importants et tenir un registre des noms ;
 - Remettre le registre aux chargés de clientèle ;
 - Orienter le cas échéant les clients vers un chargé de clientèle disponible.

❖ **Le Back Office:**

Il se compose des ressources humaines, du système d'information et de l'espace nécessaire pour, en arrière guichets, contrôler la qualité des opérations traitées en Front Office, concrétiser les opérations initiées en Front Office (exploitation et revue de dossier, édition de contrats, présentation de dossier en comités, concrétisation et comptabilisation des opérations, etc.). Les opérations traitées en Back-Office ne nécessitent pas la présence des clients. Cette structure prend en charge le traitement des opérations pour le compte des clients, suite à leur initiation en Front Office.

Le Back Office regroupe trois types d'activités orientées vers le traitement des opérations pour le compte de la clientèle ou pour le propre compte de l'agence.

☞ **La gestion des flux /Moyens de paiement portefeuille**

Ses tâches peuvent être définies comme suit :

- Traitement des flux liés aux opérations suivantes : virements émis, virements reçus, encaissement des chèques, paiement des chèques, émission des chèques de banque ;
- Commande des chéquiers et des cartes bancaires ;
- Gestion des stocks de chéquiers et des stocks de cartes bancaires ;
- Oppositions sur moyens de paiement.

☞ **Secrétariat engagement, gestion des litiges et événements**

Ses tâches se résument en ce qui suit :

- Traitement des flux liés aux opérations suivantes : Instruction, accord, garantie, mobilisation pour des crédits, ouvertures des comptes, cautions, engagements par signature, coffres, successions, chèques de banque ;
- Traitement courant des crédits et des produits d'épargne : calcul des intérêts, suivi des échéanciers, suivi des garanties, etc. ;
- Crédit : traitement des impayés, des contentieux, des réaménagements, des remboursements anticipés, des clôtures ;
- Dépôts d'épargne : Traitement des saisies/ATD, oppositions ; événements divers sur compte et placements, coffres.

☞ **Support/comptabilité**

Cette section regroupe les travaux accomplis pour le compte de l'agence et de la banque. Ces tâches consistent en le soutien orienté de l'agence dont : Gestion du personnel, gestion des moyens et comptabilité de l'agence (budgets, fiscalité, journée comptables, coffres, caisse, statistiques, relations tiers, bureau d'ordre, divers, système de sécurité, etc.).

3. L'impact de la nouvelle organisation sur le personnel de la CNEP banque de Tizi-Ouzou

Dans l'ancienne organisation des agences CNEP Banque, le personnel était polyvalent entre les différents services. Avec la nouvelle organisation le système exige une spécialisation des tâches.

La CNEP Banque s'est retrouvée dans l'obligation d'adapter le personnel existant à une nouvelle situation. Avant la mise en place de cette nouvelle organisation ils ont effectué une étude pendant 2ans (2016/2018) afin d'évaluer les compétences du personnel et savoir diviser les tâches convenablement pour pouvoir affecter la bonne personne au bon poste.

Le système T24 n'est exploitable qu'à partir d'un système Intranet, c'est-à-dire, chaque employé a une boîte e-mail (X-nom@cnepbanque.com) à travers laquelle il accède à « un masque d'utilisateur » avec une immatriculation et un mot de passe propre à lui qui lui permettra d'ouvrir la session de son métier. La CNEP Banque a

basculé du système d'exploitation MS-DOS au système Microsoft Windows afin d'intégrer ce nouveau système bancaire (T24).

Comme nous l'avons cité dans le cadre théorique, à chaque changement il y a une résistance. Le personnel de l'agence Larbi Ben M'hidi CNEP banque de Tizi-Ouzou n'a pas fait exception. Lors de l'intégration du T24 (début de l'exercice 2018) le personnel n'a pas été vraiment réceptif à ce changement. Afin de faire face à cette résistance la DRH de la CNEP Banque a opté pour des actions de formations.

3.1 Les aspects de la résistance à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou :

Lors de la durée de notre stage pratique et à partir des entretiens avec le personnel de l'agence nous avons pu constater que la période d'intégration s'est divisée en deux périodes.

➤ Durant la première période (février-juin) 2018

Le personnel se réfère à 50% à la courbe du deuil (figure n° 03 p38) : il n'y a pas eu d'actions de résistances telles que la négation, le refus total, le marchandage, le sabotage ou encore la révolte, car le personnel était conscient de la nécessité du changement, aussi contrainte de la réglementation rigide de l'organisation. Mais la résistance était présentée comme des sentiments individuels d'insatisfaction, d'anxiété et un manque d'enthousiasme qui provoquaient une atmosphère de travail sous tension. Cela avait pour causes :

- La non maîtrise du nouveau système d'exploitation (Windows) les tâches étaient exécutées machinalement avec le clavier sur le système (MS-DOS) alors il y a eu une difficulté de changer ses habitudes car avec ce nouveau système il faut manipuler la souris pour atteindre l'élément voulu sur le menu (voir annexe N°07 p5) ;
- La division des tâches et la spécification de chaque utilisateur avec un identifiant et un mot de passe, qui en cas d'absentéisme nécessite un accord de la direction générale d'Alger afin d'y avoir accès ;
- D'autres causes fonctionnelles telles que les problèmes de connexions au réseau internet qui limitaient l'accès à la base de données centralisée.

Entre autres, la difficulté d'adaptation du personnel a réduit sa productivité durant cette période. Les clients se plaignaient de l'attente due à la lenteur dans l'exécution des opérations.

➤ **La deuxième période (juin-novembre) 2018**

Pendant cette période le personnel a manifesté des améliorations que ce soit au niveau psychologique que pratique. On peut dire que le personnel est passé du côté supérieur de la courbe du deuil, voire l'intégration, cette période est caractérisée par :

- un climat de travail de plus en plus favorable, on sent que le personnel a accepté le changement et commence à s'y adapter, autrement dit il a fait le deuil de ses anciennes habitudes et méthodes de travail ;
- L'employé est plus concentré sur la tâche qu'il exécute, donc les risques fonctionnels se voient diminuer ;
- Gain de productivité ;
- Gain de temps d'exécution des opérations ;
- Valorisation de la clientèle : il y a plus de temps passé avec le client donc il est mieux informé ;
- Amélioration de l'activité, ils sont passés de 44.000 comptes actifs durant le mois de Mars 2018 à 44.500 comptes actifs à la fin du mois d'Octobre 2018.

Malgré les améliorations enregistrées durant cette dernière période, la CNEP Banques est toujours en phase de stabilisation et son objectif reste d'atteindre « la vitesse de croisière » et d'en garder l'élan, donc pouvoir exploiter le système T24 à 100%.

❖ **La formation comme outil d'adaptation du personnel de la CNEP banque**

La formation professionnelle est le biais par lequel la CNEP Banque a adapté son personnel à la nouvelle organisation. Le personnel de la banque a été formé par des formations classiques aux proportions suivantes : 20% de théorie, 80% de pratique, complétées par des formations à distance et des guides d'utilisations (voir annexe 07). Suivant la nouvelle organisation du travail les actions de formations se sont divisées en deux catégories :

- ☞ Les formations destinées aux employés qui n'ont pas changé de poste : ces formations ont concerné quelques métiers comme : les guichetiers payeur et caissier, chargés de conseils et orientation. Cette formation vise la maîtrise du nouveau système ainsi que la valorisation du métier.
- ☞ Les formations destinées aux employés qui ont changé de poste : appelées les formations métiers sont les formations qui ont concerné les nouveaux métiers

commerciaux tels que le chargé de la clientèle, par exemple, qui a droit en plus de la formation spécialisée dans son domaine, à une semaine de coaching.

3.2 Le développement des compétences à la CNEP Banque

Le concept compétence est un concept rarement utilisé dans les structures de la CNEP Banque, on parle toujours de « Personnel » comme individu ou employé destiné à l'exécution d'une tâche ou plusieurs.

L'ancienne organisation de l'agence encourageait la polyvalence du personnel entre les services et leur permettait d'exécuter plusieurs tâches durant la même journée de travail, ce qui permettait aux individus d'occuper plusieurs postes dans différents services au sein d'une même agence. Cela avait des avantages et des inconvénients. On compte parmi les avantages :

- Le développement des connaissances individuelles et collectives, ainsi le développement de l'employabilité du personnel ;
- C'était au Directeur d'agence de déterminer qui va faire quoi selon la qualification et la productivité de chacun dans un service donné à n'importe quel moment ;
- Tout le personnel avait l'accès à toutes les opérations ainsi que le contact avec les clients.

Malgré cela cette organisation a créé une surcharge à certain niveaux, le fait d'effectuer plusieurs tâches a augmenté les risques fonctionnels ; diminué la productivité de certain individus ; le client se voyait dévalorisé faute de la pression qu'il y avait sur le personnel.

Avec l'arrivée du T24 à l'agence, ses exigences ont tenu que chacun devait se spécialiser dans une tâche précise. La CNEP Banque s'est retrouvée dans l'obligation de redéfinir les rôles et les missions de chacun.

Cela s'est effectué avec des actions de formations formelles et informelles. La formation formelle s'est effectuée au sein d'établissements de formations privés avec lesquels la CNEP Banque a une convention. Pour ce qui est des formations informelles, elles sont fondées sur le fait d'exécuter une seule et même tâche, le travail en équipe et les échanges. La DG de la CNEP Banque a mis à la tête des agences des personnes qualifiées et formées dans le domaine afin de pouvoir suivre le personnel dans ce changement.

Le développement des compétences devient une préoccupation des dirigeants de la CNEP Banque vue sa nécessité dans l'intégration des changements considérés comme obligatoires dans l'environnement où évolue cette dernière. Le processus de développement des compétences n'étant pas appliqué sous sa forme présentée dans le cadre théorique de notre recherche se voit en d'autres formes dans l'organisation de la CNEP Banque: la spécialisation des tâches est un moyen qui a permis le développement des compétences au sein de l'organisation. Et cela se cristallise en :

- L'amélioration de la productivité aussi bien de l'individu que de l'organisation ;
- La concentration de l'individu sur sa mission ;
- Le gain de temps dans l'exécution des opérations ;
- Une reconnaissance des efforts fournis par chacun.

Aussi, le réseau intranet de la CNEP Banque a attribué à chaque employé un compte d'utilisateur qui doit rester actif durant les heures de travail afin de bénéficier des formations à distance et de rester informé des mises à jour du système. L'intégration d'une nouvelle technologie d'information et de communication permet aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances.

Conclusion

La CNEP Banque de Tizi-Ouzou est une organisation qui a procédé à un changement dans son organisation, au niveau opérationnel, et cela par l'intégration d'un nouveau système bancaire (T24), ce qui a conduit à la séparation physique de l'agence ainsi que la division du travail (spécialisation des tâches).

Au cours de notre stage pratique au niveau de l'une des agences du réseau de la wilaya de Tizi-Ouzou (agence N°202), nous avons suivi le personnel au cours de ce changement et essayé de déterminer les apports de cette nouvelle organisation ainsi que son impact sur le développement des compétences.

Cette nouvelle organisation est une exigence de l'environnement aussi bien externe qu'interne de la CNEP Banque et qui a pour causes :

- ☞ Faire face à la concurrence accrue ;
- ☞ Suivre les évolutions technologiques ;

Chapitre 03 La nouvelle organisation de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou et le développement des compétences

- ☞ Répondre aux exigences de la clientèle ;
- ☞ Bases de données saturées ;
- ☞ La polyvalence du personnel qui affectait l'exécution des tâches en termes de temps et de qualité du service, ce qui augmentait les risques opérationnels ;
- ☞ L'utilisation des supports manuels qui prenaient plus de temps dans l'exécution des opérations.

Ces multiples causes ont conduit la CNEP banque à adopter le système T24 afin de répondre aux différents besoins manifestés.

Comme tout changement cette nouvelle organisation a nécessité un processus d'intégration des individus, ce processus a permis au personnel de faire le deuil de ses anciennes habitudes et d'acquérir de nouvelles connaissances dans son domaine. Cette nouvelle organisation permet aussi de rester connecté à tous les réseaux de la CNEP Banque au niveau national et ainsi recevoir toutes les mises à jour du système et de bénéficier des offres de formations à distance. Le développement des compétences est donc acquis progressivement avec l'application du nouveau système.

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

La résistance au changement est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée.

Les actions de gestion telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance.

L'objectif du changement organisationnel est d'accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement et de changer les modèles de comportements des salariés.

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

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

Cependant, l'impact du changement organisationnel sur l'évolution des compétences devient une question légitime, du fait qu'il est, d'une part, source d'apprentissage organisationnel et d'autre part, source de transformation de l'organisation de travail. C'est pour le changement et par lui, que se façonnent les compétences humaines dans une entreprise.

Par ailleurs, un changement peut avoir des répercussions positives ou négatives sur la structure des compétences. Il peut développer ou transformer les compétences, mais il peut aussi détruire certaines d'entre elles.

La CNEP Banque de Tizi-Ouzou est une organisation qui a procédé à un changement dans son organisation, et cela par l'intégration d'un nouveau système bancaire (T24), ce qui a conduit à la séparation physique de l'agence ainsi que la division du travail.

Au cours de notre stage pratique au niveau de l'une des agences du réseau de la wilaya de Tizi-Ouzou (agence N°202), nous avons suivi le personnel au cours de ce changement et essayé de déterminer les apports de cette nouvelle organisation ainsi que son impact sur le développement des compétences.

Cette nouvelle organisation est une exigence de l'environnement aussi bien externe qu'interne de la CNEP Banque.

A travers notre travail, nous avons eu comme objectif de faire le point sur la contribution du changement organisationnel dans le développement des compétences. En effet, notre enquête a été menée auprès de l'organisation de la CNEP Banque: agence Larbi Ben M'hidi de Tizi-Ouzou. Notre recherche au sein de cette organisation nous a permis de comprendre comment s'est effectué le changement, autrement dit l'adaptation du personnel à sa nouvelle organisation.

Sur la base d'une analyse des documents de la CNEP Banque, et par la réalisation des entretiens semi-directifs avec les responsables et personnel, nous avons étudié et analysé les comportements des individus et de l'organisation face à ce changement à l'aide de certains déterminants tels que : la résistance au changement, la formation du personnel, les technologies de l'information et de communication qui est le contexte du changement effectué dans cette organisation.

La résistance au sein de l'organisation de la CNEP Banque s'était manifestée par des sentiments d'insatisfaction, d'anxiété, d'angoisse et de manque d'enthousiasme. Cela s'est vu se dissiper au fur et à mesure avec l'intégration des employés au changement.

La formation professionnelle est le biais par lequel la CNEP Banque a adapté son personnel à la nouvelle organisation. Cela s'est fait d'une manière progressive avant et pendant le changement, une équipe a été formée sur la nouvelle organisation avant l'adoption du nouveau système T24 afin de suivre le personnel au cours de l'intégration de ce système.

La formation est un investissement duquel on attend des gains, autrement dit à un retour sur investissement. Dans le cas de la CNEP Banque les actions de formations sont destinées, certes à enrichir les connaissances de son personnel dans un domaine donné, mais l'objectif principal reste d'améliorer la performance de l'organisation. La performance organisationnelle et la performance du personnel sont deux variables dépendantes, donc par l'amélioration de la performance individuelle on améliore systématiquement la performance organisationnelle. La compétence se développe à travers l'amélioration de ces performances,

à la CNEP Banque, cela se fait de façon informelle ou indirecte car le développement de la compétence n'est pas une préoccupation de cette dernière, c'est-à-dire ce n'est pas un objectif fixe pour cette banque et cela est due à l'inconscience du fait que le développement des compétences est la voie vers de nouveaux essors, mais aussi à la rigidité de la réglementation qui ne donne pas de libertés à l'innovation et à la créativité.

Cette nouvelle organisation de la CNEP Banque est allée vers la spécialisation des tâches, cette division du travail a permis au personnel d'être plus concentré sur sa mission et ainsi développer ses compétences en terme de métier. Cela ne nous a pas laissé indifférents sur le fait que cette spécialisation peut s'avérer comme un frein au développement des compétences car cette dernière ne permet pas à l'individu de se confronter à de nouvelles situations et donc de découvrir ou de développer de nouvelles manières de faire.

L'étude que nous avons menée nous a permis de déterminer l'importance du facteur humain dans la réalisation du changement organisationnel, que ce soit au niveau stratégique ou opérationnel le changement a une influence directe ou indirecte sur la ressource humaine de l'organisation. En outre, le développement de cette ressource est essentiel pour la réussite de tout changement. Le développement des compétences s'effectue de façon formelle ou informelle : Le management des connaissances, la formation, les développements techniques et la divergence des situations de travail permettent le développement des compétences.

Cependant, la problématique de développement des compétences reste posée d'autant qu'elle n'est pas considérée comme un objectif fixe à atteindre à côté des objectifs économiques des organisations.

❖ Les ouvrages

- 1) AUBERT. J et al, Management des compétences, réalisations concepts analyses, Dunod 2002.
- 2) AUTISSIER D. MOUTOT J.M. « la boîte à outils de la conduite du changement », Ed Dunod, 2016.
- 3) BARTOLI et HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement », Ed d'organisation, 1986.
- 4) BEAUDOIN Pierre, « la gestion du changement », Ed libre expression, 1990.
- 5) BELANGER Laurent, « le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Moin, 1994.
- 6) BERNOUX. P et LIVIAN. Y-F. « L'entreprise est-elle toujours une institution ? », Sociologie du Travail, 1999
- 7) CHARPENTIER Pascal, « management et gestion des organisations », Ed Arman colin, Paris, 2007.
- 8) COLLERETTE et AL, « le changement organisationnel : théories et pratiques », presses université Québec, 1997.
- 9) DAHAK A. KARA R. « le mémoire de master ; du choix du sujet à la soutenance », Ed El-AMAL, Tizi-Ouzou 2015.
- 10) DEJOUX, C. « Les compétences au cœur de l'entreprise », Editions d'Organisations, Paris 2001.
- 11) DESREUMAUX A, « théories des organisations », EMS, Paris, 1998.

❖ Revues et Article :

- 1) BAREIL C. « la résistance au changement : synthèse et critique des écrits », n°04-10-2004, HEC Montréal.
- 2) BURNES B. 2004. «Kurt Lewin and Complexity Théories: Back to the future? », Journal of Change Management, vol. 4, no 4.
- 3) CASTRO. J-L et al. « Le « modèle des 3C » en question », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1998.
- 4) DEMERS Ch. « de la gestion du changement à la capacité de changement » in gestion, école des HEC de Montréal, vol 24 no3, 1999.
- 5) DIVRY. C et al, «Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », Revue Française de Gestion, mars-avril- mai, 1998.
- 6) DOZ Y. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés », Revue Française de Gestion, Vol.86

- 7) FARASTIER. D-A., « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1995.
- 8) HADDJAJ. S. et Besson. D., « Gestion des compétences et relations sociales », Revue Française de Gestion, janvier-février 2000.
- 9) MAROY Christian in GRIMAND Amaury in « l'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle » in Revue Française de Gestion n° 32, juillet-août 1999.
- 10) PELLETIER G. et SOLAR C. « l'organisation apprenante : émergence d'un nouveau modèle de gestion de l'apprentissage » in « Apprendre autrement aujourd'hui ? », www.desette.free.fr, consulté en octobre 2018.
- 11) PELLETIER G. « Le gestionnaire, le leader et l'artisan », Revue Française de Gestion, janvier-février 1996.
- 12) TARONDEAU J.-C. « Approches et formes de flexibilité », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1999.
- 13) TARONDEAU. J-C et WRIGHT, R, W., « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, juin -juillet-août, 1995.

❖ Les mémoires et thèses :

- 1) AMRAUI Abdelkader, « management du changement dans une entreprise Algérienne », Thèse de magister, management des ressources humaines et développement des compétences, Tlemcen : université Abou Bakr BELKAID. Tlemcen, 2008.
- 2) BELGHANAMI W.N., « la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de magister en management, sciences de gestion, université d'Oran, 2013/2014.
- 3) ZAIDI Kamel, « l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel : cas NAFTAL District CBR Bejaia », mémoire de master, sciences de gestion, gestion des ressources humaines, Bejaia : université Abderrahmane MIRA, FSEGC 2014.

❖ Les sites web

- 1) <http://www.credo-iquebec.com/lesana~.1.rtf> (consulté en septembre 2018)
- 2) http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel.(consulté en septembre 2018)
- 3) <https://www.ictjournal.ch/etudes/2014-01-31/t24-de-temenos-la-solution-bancaire-la-plus-vendue-en-2010> (consulté le 15 novembre 2018)

- 4) <https://education.bankerstrust.com/articles/what-is-global-banking/> (consulté le 15 novembre 2018)
- 5) www.teamfordevelopment.fr (consulté en décembre 2018)
- 6) [http. // note -1-conduite-changement.pdf](http://note-1-conduite-changement.pdf). (consulté en décembre 2018)

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les écoles de pensées et les théories de l'organisation.....	11
Tableau N°02 : Synthèse de l'historique du changement.....	14
Tableau N°03 : Synthèse des différents types de changement.....	17
Tableau N°04 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.....	19
Tableau N° 05 : Les composantes de la compétence.....	54
Tableau N°06 : Entre la CNEP et la CNEP Banque.....	81

Liste des figures

Figure N°01 : Les phases et les étapes du changement.....	23
Figure N°02 : L'intégration de l'aspect humain au changement.....	37
Figure N°03 : L'intégration des individus au changement (courbe du deuil).....	38
Figure N°04 : Emergence de la GRH.....	48
Figure N°05 : GRH, les grands courants de pensée.....	49
Figure N°06 : Les compétences : interface entre individus et organisation.....	50
Figure°07 : Les relations entre la connaissance tacite et explicite.....	58

Remerciements.....	01
Dédicaces.....	02
Sommaire.....	03
Liste des abréviations.....	04
Introduction générale.....	05
Chapitre 1: Le changement organisationnel.....	08
Introduction	09
Section 1 : Le changement organisationnel à travers quelques déterminants.....	10
1. Définitions des concepts	
1.1 Définition de l'organisation.....	10
1.2 Définition du changement.....	11
1.3 Définition du changement organisationnel	13
2. Historique et typologie du changement organisationnel.....	13
2.1 Historique.....	13
2.2 Typologie du changement organisationnel.....	13
3. Les facteurs déclencheurs et le processus du changement	18
3.1 Les facteurs déclencheurs du changement.....	18.
3.2 Le processus du changement organisationnel.....	21
Section 02 : Une approche comportementale des acteurs face au changement organisationnel.....	24
1. Les attitudes et les acteurs du changement.....	24
1.1 Les attitudes face au changement.....	24
1.2 Les acteurs du changement dans l'entreprise.....	25
1.3 Les rôles des agents du changement.....	25
1.4 Les types d'agents (acteurs) de changement.....	26
1.5 Leadership et changement.....	27
2. La résistance au changement.....	29
2.1 Définition de la résistance au changement.....	29
2.2 Les causes de la résistance au changement.....	31
2.3 Comment faire face à la résistance ?.....	35
3. L'intégration de l'aspect technique et de l'aspect humain du changement.....	36
3.1 Le processus d'adaptation des individus en changement.....	37
3.2 Comment réussir le changement.....	39

Conclusion	45
Chapitre 2: Les compétences dans l'organisation.....	46
Introduction.....	47
Section 1 : La détermination des niveaux de compétences	48
1. La notion de la GRH.....	48
1.1 Bref historique de la GRH.....	50
1.2 Définition de la GRH.....	50
2. Les compétences.....	51
2.1 Les dimensions de la compétence.....	51
2.2 Les composantes de la compétence.....	53
2.3 Les niveaux des compétences	54
3. La capitalisation des compétences.....	56
3.1 Le Knowledge Management moyen de capitaliser les compétences.....	56
3.2 Le Knowledge Management moteur de l'efficacité des TIC et développement des compétences.....	59
3.3 La capitalisation des compétences par le Knowledge Management.....	60
3.4 Le travail coopératif.....	61
Section 2 : Le développement des compétences.....	62
1. Une multitude d'organisations pour apprendre et développer ces compétences.....	62
1.1 L'organisation apprenante et l'apprentissage organisationnel.....	62
1.2 L'organisation qualifiante.....	63
1.3 Le rôle de l'organisation du travail.....	64
1.4 Le rôle de la formation.....	65
2. Le processus de développement des compétences.....	66
3. L'impact du changement organisationnel sur le développement des compétences	69
3.1 Le développement des compétences individuelles.....	71
3.2 Le développement des compétences collectives.....	74
Conclusion.....	76
Chapitre 03: La nouvelle organisation de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou.....	77
Introduction.....	78
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil « CNEP-Banque ».....	79

1. Evolution de la CNEP-Banque.....	79
1.1 Organisation et métiers de la CNEP-Banque.....	82
1.2 Les produits de la CNEP-Banque.....	85
2. Le système Temenos-T24.....	88
2.1 Qu'est-ce que le système T24 ?.....	88
2.2 Les apports du système T24.....	89
Section 2 : Les apports du T24 à la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou et leurs impacts sur les compétences.....	90
1. Présentation de la méthodologie de recherche.....	90
1.1 Les techniques de recueil et de collecte d'information.....	91
2. L'aménagement physique de l'agence.....	92
2.1 Ancienne organisation.....	92
2.2 Nouvelle organisation commerciale agence.....	94
3. L'impact de la nouvelle organisation sur le personnel de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.....	99
3.1 Les aspects de la résistance à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou	100
3.2 Le développement des compétences à la CNEP Banque.....	102
Conclusion.....	103
Conclusion générale.....	106
Bibliographie.....	109
Liste des tableaux et figures.....	113
Annexes.....	115
Tables des matières.....	127

Résumé

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

À travers notre travail, nous avons eu comme objectif de faire le point sur la contribution du changement organisationnel dans le développement des compétences. En effet, notre enquête a été menée auprès de l'organisation de la CNEP Banque: agence Larbi Ben M'hidi de Tizi-Ouzou. Notre recherche au sein de cette organisation nous a permis de comprendre comment s'est effectué le changement, autrement dit l'adaptation du personnel à sa nouvelle organisation.

Mots clés : changement organisationnel, compétences dans l'organisation, développement des compétences