



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Science de Gestion
Département des Sciences de Gestion*

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de gestion.

Option : Management des ressources humaines

THEME :

L'impact de la formation sur la capacité d'adaptation au changement organisationnel

Cas : SONATRACH



Réalisé par :

M^{elle}. HADJI Lamia

M^{elle}. HAMOUDI Radia

Encadré par :

Mr. MEROUDJ Mohamed Ali

Soutenu le 23/06/2022

Devant le Jury composé de :

Mme. HAMITOUCHE Fairouze

Mr. OUADIA Lounis

Remerciements

Avant de commencer à citer et à remercier toute personne nous ayant soutenu dans cette période de réalisation de notre mémoire, nous remercions Allah le tout puissant de nous avoir donné la santé et le courage pour progresser dans notre travail sans cesse... Allah merci.

En deuxième lieu, nous tenons à témoigner sincèrement notre profonde reconnaissance à notre encadreur de recherche, Monsieur MEROUDJ Mohamed Ali pour son dévouement, sa patience et sa disponibilité qui nous ont permis d'être rigoureuses et méthodiques dans la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions l'ensemble du personnel de SONATRACH/RTC Bejaia pour son accueil, en particulier nous tenons à remercier Madame SELMI Warda pour ses orientations et son suivi durant la période de notre stage.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à tous les enseignants qui ont contribué à notre formation, en particulier Monsieur BOUAISSAOUI Samir pour l'aide qu'il nous a apportée.

Un merci distinctif à Monsieur AISSAOUI Benyamin pour son aide précieuse, sa grande contribution, ses conseils et ses explications.

Tout au long de cette durée nous avons besoin de l'aide de plusieurs autres personnes y compris nos familles et nos proches...Chacun un d'eux a marqué sa place.

DEDICACES

A l'aide du bon dieu tout puissant, j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie

*Tout d'abord et avant tout, à mes très chers parents qui m'ont élevé :
A la femme qui m'a mise au monde, à ma mère, que j'admire tant, qui m'a toujours épaulée, qui a tant souffert et tant sacrifié. Je lui souhaite une longue vie pleine de bonheur, de santé et de prospérité.*

A mon père qui m'a soutenu, aidé et toujours cru en moi. Je lui souhaite une longue vie pleine de bonheur, de santé et prospérité.

A mon admirable frère que j'aime tant, qui m'a soutenu, épaulé, encouragé tout au long de mon parcours. Je lui souhaite une longue vie remplie de bonheur et de réussite.

A mes meilleures amies avec qui mon toujours encouragés, je leur souhaite une vie remplie de joie, succès et réussites.

Que ce diplôme soit le témoignage de leurs efforts et leurs sacrifices. J'espère les rendre fiers.

Lamia

Dédicaces

Ames parents que dieu les protège

A mes frères et sœurs

**A ma sœur SOUADE et à mon oncle ABED LAZZIZ et leurs petites
familles.**

Radia

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
Art	Article
CFP	Compagnie française des pétroles (Algérie).
Covid-19	De l'anglais Corona Virus Disease (maladie de corona virus) le 19 pour l'année de l'apparition
DRH	Directions des ressources humaines.
DG	Direction général.
GRH	Gestion des ressources humaines
GPL	Gaz de pétrole liquéfier
GNL	Gaz naturel liquéfier
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de communication
RTC	Région transport centre.
RH	Ressources humaines.
GPEC	Gestion prévisionnel des emplois et des compétences
SONATRACH	Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures
SNREPAL	Société nationale de recherche et d'exportation des pétroles en Algérie.
STH	Société de gestion des terminaux à hydrocarbures
SOPEG	Société pétrolière de gérance
TIC	Technologies de l'information et communication
USA	United States of America

Liste des figures

Chapitre 01

Figure N° 1 : Les différents types de formation.	10
Figure N° 2 : La matrice du changement.....	19
Figure N°3 : Les modes de changement organisationnel (les trois R).....	21

Chapitre 02

Figure N°1 : Le processus de la politique de formation.....	29
Figure N°2 : Ensembles de technique d'animation.....	34
Figure N°3 : Cycle de formation.....	35
Figure N°4 : Les étapes du plan de formation.....	37
Figure N°5 : Les trois niveaux de l'évaluation de la formation.	40
Figure N°6 : Modèle de conduite du changement.....	45
Figure N7 : Les cause de la résistance au changement.....	50

Chapitre 03

Figure N°1 : La situation géographique de SONATRACH.....	60
Figure N°2 : Les activités de SONATRACH.....	62
Figure N°3 : Organigramme de l'organisme d'accueil SONATRACH.....	65
Figure N°4 : Organigramme du département ressources humaine au niveau du groupe SONATRACH.....	66
Figure N°5 : les trois étapes d'élaboration du plan de formation.....	70
Figure N°6 : les étapes du déroulement de la formation.....	72
Figure N°7 : les facteurs de réussite de la conduite du changement.....	76

Chapitre4

Figure N°1 : La répartition de la population selon le genre.....	82
Figure N°2 : La répartition de la population selon l'âge.....	83
Figure N°3 : La répartition de la population selon l'ancienneté dans l'organisation.....	83
Figure N°4 : La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle.....	84
Figure N°5 : l'existence des pratiques formations.	84
Figure N°6 : La notion de la formation.	85
Figure N°7 : Avoir bénéficié d'une pratique formation.....	85

Figure N°8 : La durée de la formation.	86
Figure n°9 : Le Lieu de cette formation.	86
Figure N°10 : Le mode de la formation effectuer	87
Figure N°11 : L'objectif de la formation était.....	88
Figure N°12 : La formation et les attentes des employés.....	88
Figure N°13 : Le niveau de satisfaction par rapport à la formation suivi	89
Figure N°14 : Une autre formation intéresse les employés.....	89
Figure N°15: La notion de changement.	90
Figure N°16 : La participation des employés au changement.....	91
Figure N°17 : Le rang des participants au changement organisationnel.....	91
Figure N°18 : La clarté des objectifs du changement.	92
Figure N°19 : Les motivations pour la formation été d'ordre.....	92
Figure N° 20 : Le suivi d'un plan de formation pour s'adapté au changement.....	93
Figure N°21 : Les conséquences de suivi d'un plan de formation.	93
Figure N°22 : Le taux d'efficacité des TIC	94
Figure N°23 : La formation est un outil de conduit de changement.	94
Figure N°24: Les précautions qu'ont les employés ou pas face à un changement semblable. 95	
Figure N°25 : L'impact de la formation sur la capacité d'adaptation des employés de SONATRACH/RTC/Bejaia durant le changement organisationnel.	96
Figure N°26 : Croisement entre la formation était et apport de la formation au niveau individuel et organisationnel	99
Figure N°27 : Croisement entre êtes-vous pour la manière dont les changements sont menés et les facteurs déclencheurs du changement.....	102
Figure N°28 : Croisement entre le type de changement vécu pendant la pandémie et l'attitude des employés face à ce changement	104

Liste des tableaux

Chapitre 1

Tableau N° 1: Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.	17
---	----

Chapitre 2

Tableau N° 1: Les moyens d'identification des besoins de formation	31
---	----

Chapitre 3

Tableau N°1 : Les types de la formation	68
--	----

Chapitre 4

Tableau N°1 : Le nombre de questionnaires.	82
--	----

Tableau N°2 : Croisement entre la formation était et apport de la formation au niveau individuel et organisationnel.	97
--	----

Tableau N°3 : Tests du Khi-deux (1).....	98
---	----

Tableau N°4 : Croisement entre êtes-vous pour la manière dont les changements sont menés et les facteurs déclencheurs du changement.	100
--	-----

Tableau N°5 : Tests du Khi-deux (2).....	101
---	-----

Tableau N°6 : Croisement entre le type de changement vécu pendant la pandémie et l'attitude des employés face à ce changement.	103
--	-----

Tableau N°7 : Tests du Khi-deux (3).....	104
---	-----

Sommaire

Introduction générale.....	01
-----------------------------------	-----------

Partie théorique

Chapitre 01 : Généralités sur la formation et le changement organisationnel

Introduction.....	04
Section 01 : La formation.....	05
Section 02 : Le changement.....	13
Conclusion.....	26

Chapitre 02 : La formation et l'adaptation au changement

Introduction.....	27
Section 01 : Les étapes de formation	28
Section 02 : le processus d'adaptation au changement organisationnel.....	41
Conclusion.....	57

Partie empirique

Chapitre 03 : la formation et le processus d'adaptation au changement au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

Introduction.....	58
Section 01 : La formation	59
Section 02 : Le processus de l'adaptation au changement.....	67
Conclusion.....	78

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données

Introduction.....	79
Section 01 : Analyse et interprétation des résultats par tris à plat.....	80
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats par tris croisé	96
Conclusion.....	105

Conclusion générale	106
----------------------------------	------------

Liste bibliographique

Annexes

Table des matières

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est un ensemble d'activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondantes à ses besoins en quantité et en qualité.

La vision moderne des ressources humaines exige la considération des hommes, non pas comme des ressources mais plutôt comme des possesseurs de ressources à développer à travers les pratiques de la GRH (Recrutement, Evaluation, Rémunération, Formation...).

La formation est un processus qui permet au personnel de s'adapter aux évolutions de leur activité et de leur environnement tout en répondant aux besoins individuels et collectifs. Donc l'investissement des organisations dans la formation développe la faculté de produire et d'accroître les compétences, la productivité et la qualité de leur main d'œuvre.

La formation est aussi considérée comme un élément clef d'une gestion stratégique des ressources humaines permettant ainsi l'accompagnement du changement organisationnel qui se produit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

Nous observons une augmentation de l'utilisation des programmes de formation au sein des organisations pour réduire l'écart existant entre les exigences des postes et les profils des employés. Cette pratique est devenue une nécessité pour l'organisation et pour les salariés en raison des différents changements organisationnels qui nécessitent une flexibilité et une adaptation individuelle et organisationnelle.

Le changement fait partie de la vie des organisations ; soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire. C'est un processus de transformation des structures et des compétences, et sa conduite met à disposition des méthodes et outils qui lui permettront de gérer le passage d'une situation initiale à une autre situation plus favorable.

Face au changement organisationnel et au risque de disparaître, les organisations doivent se transformer, penser et définir leurs structures et leurs stratégies, ceci ne peut se réaliser sans l'apport du facteur humain qui doit être formé afin de s'adapter aux différents changements.

La place importante occupée par la formation dans les organisations, et les changements existants créés par la pandémie COVID-19, nous ont motivés à lier ces deux variables afin de formuler cette thématique. De même nous souhaiterions que ce travail devienne une source précieuse d'information pour tous ceux qui s'intéressent à la formation des employés via les TIC comme solution adoptée par plusieurs entreprises Algériennes et en particulier SONATRACH.

Nous avons choisi d'effectuer notre stage au sein de SONATRACH/RTC/Bejaia qui est une organisation de transport des hydrocarbures, pour sa réputation au niveau national et

international, son accueil et la prise en charge des stagiaires. C'est l'une des organisations qui a assuré le déroulement de leurs activités (La formation) pendant la crise sanitaire.

Le but premier de notre travail est d'identifier la capacité d'adaptation des employés aux changements organisationnels, et ce à travers la formation.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé une méthode documentaire qui se base sur des recherches bibliographiques et web-graphiques, qui permettront le développement de la partie théorique du thème.

Et pour la partie pratique nous envisageons d'effectuer notre stage pendant un mois au niveau du groupe SONATRACH Bejaia, en exploitant des questionnaires.

Notre problématique de recherche se formule comme suit : « **Quel est l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation des employés au changement organisationnel au sein de SONATRACH ?** »

À partir de cette problématique, deux questions secondaires dérivent :

- Quelles sont les conséquences de suivi d'un plan de formation ?
- Quelle est la réaction des formés face aux changements ?

Nous proposons les hypothèses suivantes afin de répondre aux questions précédentes. « **La formation permet d'augmenter le degré d'adaptation des employés au changement organisationnel** » comme hypothèse principale et réponse à la problématique de notre recherche.

Et les deux hypothèses suivantes comme réponses aux questions secondaires :

- La formation sert à acquérir et développer les compétences individuelles et organisationnelles.
- A travers la formation assurée par l'organisation, les formés participent à la réussite de la conduite du changement organisationnel.

Notre contenu de travail va être partagé en deux parties, une partie théorique et une partie pratique.

La partie théorique se compose de deux chapitres, le premier s'appuiera sur des généralités sur la formation et le changement organisationnel, où nous allons consacrer une section pour chaque variable. Le deuxième chapitre portera sur la formation et le processus d'adaptation au changement organisationnel ; ce chapitre sera divisé aussi en deux sections. Dans la première section nous exposerons les étapes de la formation et dans la deuxième nous intéresserons au processus de changement.

La deuxième partie de ce mémoire concerne la partie pratique qui se compose également de deux chapitres, la première section du premier chapitre représente notre organisme d'accueil « SONATRACH/RTC Bejaia » et dans la deuxième, nous essayerons de rapporter la réalité des programmes de la formation suivie durant la période de la pandémie et le processus mené par cette dernière, pour que les employés arrivent à s'adapter au changement organisationnel.

Et enfin, nous terminerons notre partie pratique par une analyse et interprétation des résultats, la première section portera sur une analyse et interprétation des résultats par tri à plat, en commençant par une explication de notre méthodologie de travail, suivie par une analyse et interprétation des résultats par tris croisé dans la deuxième section.

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

*Chapitre I : Généralités
sur la formation et le
changement
organisationnel*

La formation est une pratique essentielle et nécessaire pour l'organisation et pour son personnel, suite aux différentes évolutions et changements.

La formation est le moyen de développer des connaissances et du savoir-faire de la RH au sein de l'organisation. Dans le domaine des organisations, le changement est un thème majeur de recherche en management, notamment dans notre domaine. Cela devient une préoccupation inhérente à l'activité organisationnelle.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter deux sections en essayant d'aborder les éléments de base de ces deux variables qui sont la formation et le changement.

Donner des informations générales sur la formation et le changement permet de mieux comprendre ce qui constitue cette pratique de formation et ce concept de changement, ainsi que leurs définitions, objectifs, facteurs, types et déclencheurs.

Section 01 : La formation

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

1.1 Définition

Dans le cadre du management des ressources humaines, la formation est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Plusieurs auteurs (tel que JEAN Marie PERRETTI, JEAN pierre CITEAU, M.C BELAID, JACQUES Soyer, A. MEIGNANT ...) ont parlé de la formation, nous considérons les deux définitions suivantes :

Selon **JEAN-PIERRE CITEAU** : « *La formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et favoriser leurs évolutions professionnelles* ». ¹

Selon **M.C BELAID** : « *La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiés elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation nait d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné* ». ²

A travers ces deux définitions, nous pouvons considérer la formation comme un ensemble d'actions qui permet aux collaborateurs d'améliorer leurs connaissances et compétences afin les maitres en œuvre dans l'exercice de leurs métiers pour d'atteindre leurs objectifs personnels et organisationnel.

La formation sert à la valorisation du potentiel humain, elle leur facilite l'adaptation aux différentes situations de leur vie professionnelle.

1.2 Les objectifs de la formation

La formation est un moyen qui peut servir des objectifs très diversifiés.

¹CITEAU J.P. (2002). Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques. 4eme Edition,Paris. P113.

² BELAID M.C. (2009). Guide pratique pour la gestion des ressources humaines. Edition pages bleus Alger. P78.

- Par rapport aux collaborateurs
 - Evaluation des performances et compétences ;
 - Augmente l'efficacité professionnelle, les chances de promotion et de mutation ;
 - Elle peut être considérée comme récompense ;
 - Augmente la motivation ainsi que la productivité des collaborateurs.

1.3 Les types de formation

L'organisation s'engage dans la mise en œuvre des programmes en termes de formation afin de satisfaire ses besoins, et aider ses collaborateurs à s'adapter aux différentes innovations et évolutions technologique.

1.3.1 Typologies selon JACQUES Soyer

Il a distingué entre trois typologies de formation :⁵

A. Réfère à celui qui prend l'initiative de la formation

- L'initiative du salarié

Elle est toujours le moyen d'atteindre un objectif lié à la vie professionnelle de l'individu. Elle permet l'accès à un but de rang très élevé que s'est fixé l'individu. Si nous voulons classer les objectifs de formation sur l'initiative des salariés, nous allons le faire en fonction des buts visés, ces derniers ont une relation directe avec l'organisation et le poste de travail.

L'organisation est tenue de prendre en considération la demande du personnel dans le cadre de son plan de formation dans le cas contraire, la formation se réalisera dans le cadre d'un congé individuel de formation, hors temps de travail. Si l'organisation constate le besoin en formation et accepte la demande des salariés, elle sera attribuée à l'organisation.

- L'initiative de l'organisation

Les buts de formation concernent l'organisation. Toutes les actions de formation sont à considérer comme relevant de l'initiative de l'organisation, même s'il y a une initiative du salarié.

Nous pouvons constater que les objectifs des salariés et ceux des organisations dans leur majorité se correspondent, nous voulons joindre systématiquement les intérêts des salariés et ceux de leur organisation.

B. Finalités assignées à la formation

Cette typologie tient compte des finalités que nous pouvons assigner à la formation

⁵ Soyer J. Op.cit. PP. 04-09.

- La formation comme outils d'un bon climat sociale

Elle est gérée comme « une œuvre sociale », cette conception est rarement prise en considération par les organisations, c'est le fait de rendre les salariés heureux, épanouis, ils seront plus efficaces dans leur travail.

- La formation comme outil de gestion des RH

Est l'un des éléments stratégiques de l'organisation, cette conception est la plus répandue. Les deux conceptions peuvent coexister, mais exigent des modes de gestion différents.

La formation « œuvre sociale » ne peut s'articuler avec la gestion de l'organisation puisqu'elle est soumise à la seule décision des individus, ce qui met le personnel dans des situations critiques et éprouve des sentiments d'inutilité principalement lorsque l'initiative vient de la part de l'organisation

C. Réfère aux objectifs visés par la formation, C'est la typologie la plus opérationnelle ;

Nous distinguons plusieurs types de formation qui représentent des buts différents, mais également des modalités de gestion nettement distinctes, nous les détaillons ci-après :

- Formation adaptation

Le souci ici est d'assurer l'adaptation des salariés à leurs postes occupés, en améliorant leurs capacités et développer leurs connaissances pour qu'ils puissent résoudre les différents problèmes rencontrés en exerçant leurs tâches et pour mobiliser de nouvelles méthodes.

Cette formation d'adaptation sert à développer des savoirs et des savoir-faire et qui peuvent aller jusqu'à une évolution vers les savoirs être plus efficaces, elle peut se faire juste après l'embauche du salarié (formation initiale) ou bien au niveau d'un recyclage qui vise la mise à jour de leurs pratiques et méthodes.

Les organisations investissent dans ce type de formation pour augmenter leurs chiffre d'affaires, réduire les prix de revient et améliorer leur productivité.

- Formation liée à l'emploi

L'objectif de ce type de formation est de préparer les collaborateurs à des promotions et de favoriser la mobilité pour maintenir l'emploi (lorsqu'il s'agit d'une forte évolution technologique), sinon pour maintenir un personnel motivé (par les possibilités de carrière offertes par l'organisation).

Il s'agit d'un changement de métier ou le salarié formé subit une forte modification de son travail. Dans ce cas, l'organisation met en œuvre de longues formations complétées par un apprentissage de l'utilisation de nouveaux outils et de nouvelles méthodes.

- Formations liées à un projet de l'organisation

Ce type de formation vise d'accompagner un projet de l'organisation et d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs afin d'assurer un maximum d'efficacité de ses opérations. L'organisation sera dans la recherche d'un mode de fonctionnement de la formation qui implique un nombre considérable de personnes et qui garantit la réussite du projet.

- La formation aux outils intellectuels de base

Le principe est de suivre des formations en langue, en mathématique, en informatique... dont le but de développer les connaissances et les savoirs de base du personnel. Elles sont souvent indispensables avant d'engager les salariés d'une formation professionnelle d'apprentissage.

Nous pouvons les considérer comme des formations liées aussi à l'emploi.

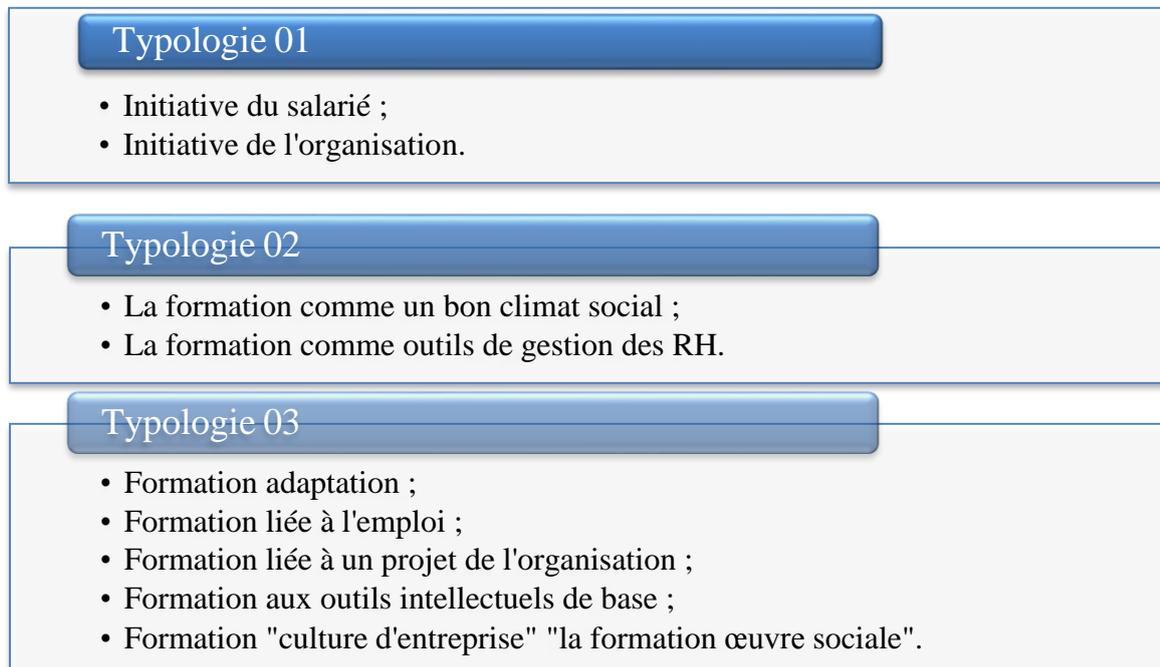
- La formation « Culture d'entreprise »

Elle sert à développer une culture commune dans l'entreprise.

Il peut s'agir d'un transfert de connaissance, qu'elle soit d'ordre technologique ou méthodologique... utilisées par l'organisation ou bien de développer certains comportements conformes à la culture interne, fréquemment les actions visent à propager une culture managériale commune.

- La formation « œuvre sociale »

Nous devons ajouter ce type pour les rares organisations qui souhaitent répondre à cette finalité de la formation. De par leur réglementation, les organisations publiques sont amenées plus que les organisations privées à inscrire au plan de formation les actions de ce type.

Figure N° 1 : Les différents types de formation.

Source : Etablie par nos propres soins.

1.3.2 Typologies selon A. MEIGNANT

Les pratiques de formation ne sont pas identiques pour toutes les organisations. Pour **A.MEIGNANT**, il existe quatre types de pratiques qui nous permettent de distinguer une organisation d'une autre.⁶

A. La formation-impôt.

Ce type de formation vise à appliquer la loi, les organisations qui sont dans cette logique, il s'agit de se mettre en conformité avec la loi en s'acquittant de la taxe due ; la majeure partie des fonds réservés est versée au trésor public

B. La formation-pactole

A travers ce type de formation, les organisations cherchent à obtenir des aides financières externes (Etat) pour la réalisation des actions de formation.

Exemple : Reconversion urgente à la suite d'une grave crise sectorielle.

⁶AMGHAR. M. (2020). Formation. Cours Licence 3 université de Bejaia.

C. La formation sécurité

Le souci ici est d'éviter toute déstabilisation par la mobilisation des moyens ; la formation est un de ces moyens (privilegié).

Au moyen d'accords avec les partenaires sociaux (comité de participation, syndicats, demande individuelle), la formation devient l'instrument de satisfaction et de consensus. L'individu trouve l'opportunité de se perfectionner, d'être promu ou récompensé. Ainsi, la dépense de l'entreprise en matière de formation professionnelle (% de la masse salariale) se justifie par la « quête » de la paix sociale ; cette attitude est une caractéristique des grandes entreprises évoluant dans des contextes peu concurrentiels.

D. La formation développement

Dans cette logique, la formation est l'un des leviers contribuant à l'efficacité globale de l'organisation. Il y a un lien étroit entre l'effort formation et les performances affichées par l'entreprise. En règle générale, l'entreprise se dote d'un instrument indispensable qui en l'occurrence le plan de formation, piloté par un DRH professionnel, sous le contrôle de la direction générale.

Donc nous pouvons dire qu'il existe plusieurs facteurs de succès de la formation en organisation, la formation doit être proposée et lancée ni trop tard ni trop tôt suivie par une très bonne identification des besoins des collaborateurs et de l'organisation et basée sur la qualité pédagogiques (la qualité des programmes, choisir des formateurs compétents, Méthodes et pratiques utilisés, la durée...etc.)

1.4. Le cadre juridique de la formation en Algérie

La formation est devenue l'une des priorités actuelles des organisations et de la gestion de leurs ressources humaines, le législateur a élaboré un arsenal règlementaire pour assurer et améliorer les conditions et les possibilités de formation de ses collaborateurs.

Ce cadre règlementaire contient un ensemble de textes concernant la formation et qui sont bien précisés dans la **Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail** modifiée et complétée le 11 janvier 1997.⁷

La loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, a consacré une place importante à la formation, allant jusqu'à inciter les travailleurs à participer à des formations en précisant les types de formation envisagés. Les modalités d'élaboration de cette dernière sont :

⁷Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée le 11 janvier 1997.

Art55 : Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et d'administrations publiques, sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 0.5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

- Ces entreprises sont obligées de verser une taxe de formation professionnelle continue par la différence entre le taux égal de 0.5% et le taux réel consenti à l'action de formation.

Art57 : Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

- L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

Art58 : Tous travailleurs sont tenus de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Art59 : L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou la compétence leur permettent de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'ils organisent.

Art60 : Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnel, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

Art61 : La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie.

Par rapport à l'**ordonnance n°06-03 du 19 JOURNADA ETHANIA 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, nous avons :**⁸

Art 38 : Le fonctionnaire a droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion durant sa carrière.

Chapitre 5 : La formation

Art 104 : En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement.

⁸Ordonnance n°06-03 du 19 JOURNADAETHANIA 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

Art105 : Les conditions d'accès, les modalités d'organisation, la durée des cycles de formation et de perfectionnement ainsi que les droits et obligations qui en résultent pour le fonctionnaire sont fixés par voie réglementaire.

Section 2 : Le changement

Dans cette section nous exposerons le changement organisationnel dans ces différents aspects. Face à la diversité des travaux qui lui ont été consacré.

2.1 Qu'est-ce que le changement ?

Il est incontournable de définir le concept de « changement » qui a fait l'objet de plusieurs définitions, différentes d'un auteur à un autre, pour ensuite passer au phénomène de « changement organisationnel » ;

D'après le dictionnaire Larousse, le changement est une « Action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre »⁹

La pertinence du phénomène de « changement organisationnel » a fait l'objet de remarquables travaux de recherche, de ce fait, nous tenons à rapporter les définitions que nous estimons plus significatives à notre thématique.

Le changement organisationnel est un processus qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur. Il ponctue l'évolution des organisations par une transformation marginale ou radicale des structures et des compétences. Il correspond, dans sa définition courante, à une modification de l'un des éléments de l'organisation dans son ensemble, il peut porter sur la répartition du travail au sein d'une équipe, cette modification est circonscrite dans le temps. Elle constitue une tentative de « réponse » à un problème plus au moins bien identifié.¹⁰

⁹<https://www.larousse.fr>, Consulter le 16/05/2022 à 01h28min.

¹⁰ ZIANE Ch. (2017). La résistance au changement organisationnel : Aperçu sur les représentations. VOL : (5085 N°02). P37.

2.2 Les Acteurs et facteurs déclencheurs du changement**2.2.1 Les acteurs de changement**

Les acteurs du changement sont des éléments indispensables dans tout processus de changement, en ce qui suit nous allons présenter les cinq acteurs de changement organisationnel.¹¹

A. Le leader

Nous ne pouvons pas démarrer un projet de changement sans la présence d'un leader (dirigeant), ce leader à deux rôles principaux.

- Le premier est d'exprimer la volonté de changer le système organisationnel.
- Le second rôle est d'instaurer le changement et de veiller à sa pérennisation.

B. La direction générale

L'engagement de la Direction Générale constitue une condition cruciale de résultat du changement au sein de l'organisation, elle permet d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer les résistances.

Les membres de l'équipe de Direction disposent d'un effet de levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption du changement.

Les acteurs du bas de l'échelle, dans leur évaluation qui les amènent à l'acceptation ou au refus du changement, sont influencés par les avis et les actions de la Direction Générale.

La Direction Générale doit incarner le changement et élaborer les arguments irréfutables en sa faveur.

C. Les Cadres intermédiaires (Relais de communication et d'action)

Ce sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie, ils peuvent avoir une multitude de fonctions telles que :

- L'identification des problèmes,
- La proposition des objectifs,
- La génération et l'évaluation des différentes options
- Et enfin la prise de décision et sa mise en place.

Leur fonction essentielle est donc liée à la gestion stratégique des hommes. A cet égard, ils doivent être eux-mêmes, bien informés afin de partager la vision de la Direction Générale et être en mesure de communiquer pour jouer leur rôle d'encadreur.

¹¹ AOUDIA L. (2021). Management de changement. Cours Master 01 Management université de Bejaia.

D. Les acteurs organisationnels

Les acteurs de base sont souvent considérés comme étant des obstacles au changement. Pour ces acteurs, si les avantages de la nouvelle situation provoquée par le changement excèdent les inconvénients, alors ils seront prêts à accepter le changement ; s'ils ressentent que celui-ci met en péril certains avantages ou acquis, ils auront tendance à freiner la mise en œuvre de la transformation.

Pour limiter ces résistances, la Direction Générale et les acteurs intermédiaires peuvent user d'actions à impliquer les acteurs du bas niveau. Il est important de maintenir une communication entre le haut niveau hiérarchique et le bas niveau, permettant d'éviter le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les acteurs opérationnels et favoriser ainsi leur implication continue.

E. Les acteurs externes

Dans le processus de changement, d'autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs, dont la figure la plus répandue serait l'intervenant conseil. Ils peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs de changement.

Nous faisons appel à un expert (consultant) si les besoins de l'entreprise l'exigent. Ainsi le changement peut être produit par de nombreux phénomènes, plusieurs facteurs contribuent à l'engagement de l'organisation dans un processus de changement.

2.2.2 Les facteurs déclencheurs du changement

Chaque organisation a ses propres facteurs qui provoquent le changement mais tout dépend de son environnement. Néanmoins, il y a des causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui peuvent être réparties entre les facteurs internes et les facteurs externes.

A. 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 du changement.

- **Le développement de l'organisation et sa croissance**

Ils entraînent des changements profonds. En effet, l'augmentation de l'activité crée des problèmes nouveaux, qui ne peuvent pas être résolus par une simple multiplication des moyens existant. L'accroissement des volumes produits, l'utilisation de nouveaux points de vente et de

nouveaux canaux de distribution, la conquête de nouveaux segments de clientèle ou de nouveaux marchés...exigent une transformation profondément, au-delà de la simple démultiplication de ce qui existe.

- **La vision du dirigeant**

Celle-ci peut-être à l'origine des différents changements qui peuvent se produire dans l'organisation, lancement de nouveaux produits, amélioration de la qualité, acquisition de nouvelles compétences, séparation d'anciennes activités.... Afin de rendre l'organisation plus performante.

- B. Les facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

Grouard et MESTON (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement.¹²

- **Le marché**

Est constitué d'acheteurs actuelles est potentiels, qu'ils s'agissent de particuliers,

- **Les actions de la concurrence**

Le lancement d'un produit, l'utilisation différente canaux de distribution, l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, la modification des prix... sont des aspects qui poussent les organisations à réagir, les actions prisent ont le pouvoir de renforcer leurs positions et affaiblir les concurrents.

- **Les innovations technologiques**

Les innovations sont nombreuses et rapides (fabrication de produits et des modes de fonctionnement qui n'existe pas auparavant), Elles permettent des améliorations qui rendent obsolète les produits et les méthodes précédentes et elles forcent l'organisation à changer.

- **L'évolution de la législation et de la réglementation**

La législation et la réglementation agissent en transformant le marché (par exemple : créer ou supprimer des avantages fiscaux pour les acheteurs et/ou l'environnement concurrentiel) et elles obligent l'organisation de suivre et respecter certaines règles ou bien de supprimer des règles existantes.

¹²GROUARD.B et MESTON.F. (1998). L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Edition Paris DUNOD. PP13-16.

▪ **L’actionnariat**

Est une cause de changement moins fréquente par rapport aux précédentes, mais qui peut déboucher sur des changements radicaux.

▪ **L’évolution de la société, des modes de vie et des modes de pensée**

La plupart des organisations sont soumises aux évolutions de la société, des modes vie et modes de pensées, elles ne peuvent pas être trop décalées par rapport à la société dans laquelle elles se situent et doivent évoluer avec elles.

Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui:¹³

- **Les changements économiques ;**
- **Les changements politiques ;**
- **Les changements technologiques ;**
- **Les changements sociaux.**

Tableau N° 1: Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Source de nature économique	Source de nature technologique
<ul style="list-style-type: none"> • Mondialisation des économies. • Accroissement de la concurrence. • Evolution d’une économie de masse vers une économie du savoir 	<ul style="list-style-type: none"> • NTIC • Echange de données (ED ! ...etc.) •Système de gestion intégré ERP (ex. SAP, people Soft, etc.)
Source de nature politique	Source de nature politique
<ul style="list-style-type: none"> • Déréglementations des marchés • Précarité des structures de contrôle • Croissance de l’autonomie et du libre Arbitre dans les choix sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification de la main d’œuvre • Déclin des traditions et de la hiérarchie.

Source : RONDEAU. A. 1999. Transformer l’organisation. -In : Revue de gestion, vol. 24, Automne. P13.

Afin de tirer le maximum de leur situation, les organisations sont dans l’obligation de se positionner stratégiquement par rapport à la concurrence et l’évolution d’une économie de masse vers une économie du savoir. Elles sont à l’origine de pressions sur les organisations qui

¹³RONDEAU A. (1999). Transformer l’organisation : comprendre les forces qui façonnent l’organisation et le Travail. Gestion, Vol 24, Edition automne. PP12-19.

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 l'aplatissement des structures ou l'impartition.

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

Le changement de paradigme (changement de croyances, valeurs, perceptions...) explique la transformation à laquelle les organisations se sont prêtées. Il est devenu une nécessité dans une phase de changement, l'organisation est souvent forcée de chercher de nouveaux paradigmes afin de survivre. Ces derniers ne sont pas toujours corrects et ils peuvent nous menés à poser des jugements hasardeux et à prendre des décisions erronées.

Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. En apparence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail (télétravail, le travail à distance...). L'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations, en raison de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social.

Le changement peut être déclenché par des facteurs internes ou / et externes. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer.

Le changement organisationnel implique une diversité d'applications et d'approches (économiques, politiques, techniques et sociales) en réponse à des forces externes (changement du marché, compétition, innovations...) et internes (le gestionnaire tente d'améliorer les méthodes et pratiques existantes...) de l'organisation. Il s'accomplit par les membres constituant l'organisation à partir d'une multitude de changements individuels.

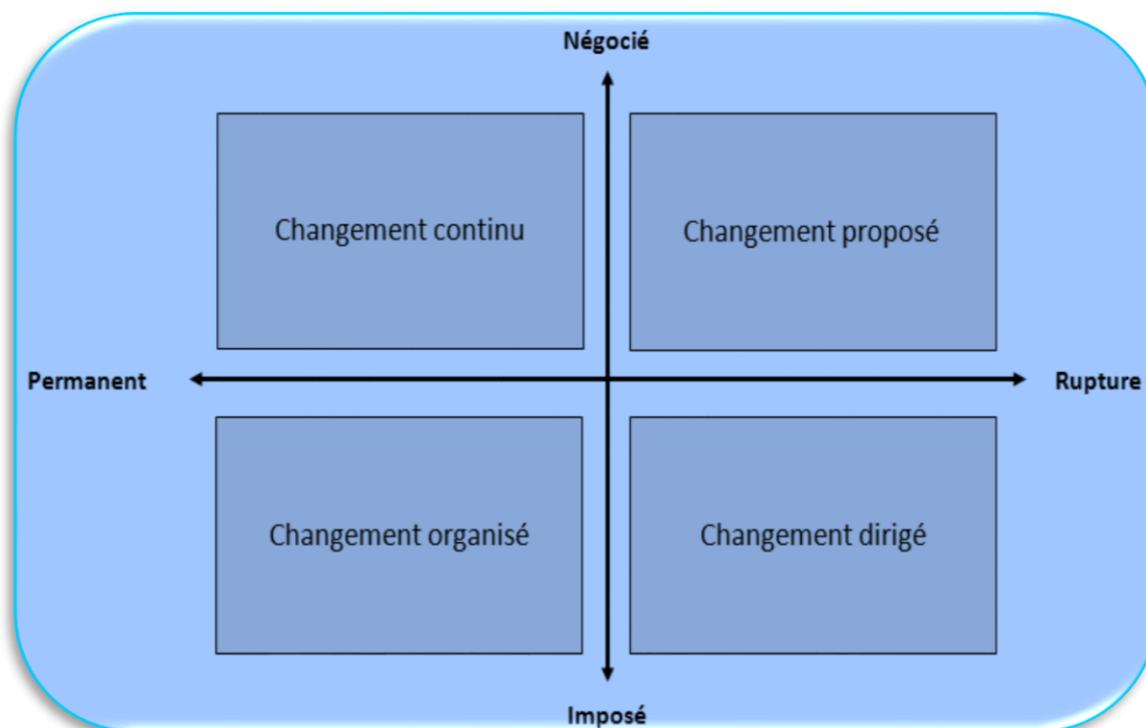
En résumé, Les causes internes correspondent à des changements induits par l'organisation ; c'est la volonté de développement et de la vision du/des dirigeants.

Les causes externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'entité qui va changer.

1.3 Les types de changement

Nous avons constaté à travers notre recherche qu'il existe plusieurs auteurs qui ont étudié le changement, chaque auteur a proposé sa propre classification des matrices de changement, nous prenons en considération celle proposée par **AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel**

Figure N° 2 : La matrice du changement



Source : AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M. (2014). Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage. Paris DUNOD. P12.

Le premier axe s'étend entre rupture et changement permanent, et le deuxième axe est celui de la contrainte, ce qui signifie que le changement peut être négocié ou imposé. Cette matrice illustre quatre types de changement.

1.3.1 Le changement continu

Ce type de changement se produit dans l'organisation de manière non organisée suite à une prise de conscience relative à un événement interne et/ou externe, sans avoir une idée sur les méthodes, échéances et ressources à utiliser.

- Evolution de l'organisation qui amène à changer les manières dont les acteurs présentent leur organisation.

1.3.2 Le changement proposé

Les responsables proposent ce changement par rapport aux résultats attendus et au planning à respecter et ils laissent la liberté aux individus de réaliser le changement (Choisir et utiliser les méthodes et les outils qui leur conviennent).

- Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, ...).

1.3.3 Le changement dirigé

L'impulsion du changement est donnée par le ou les responsables de manière injonctive. Les autres acteurs sont contraints d'appliquer les directives et leur marge de négociation est assez faible. On a recours à l'état d'urgence pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.

- Solution à un dysfonctionnement.

1.3.4 Le changement organisé

La finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, donc les acteurs proposent des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux même des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.

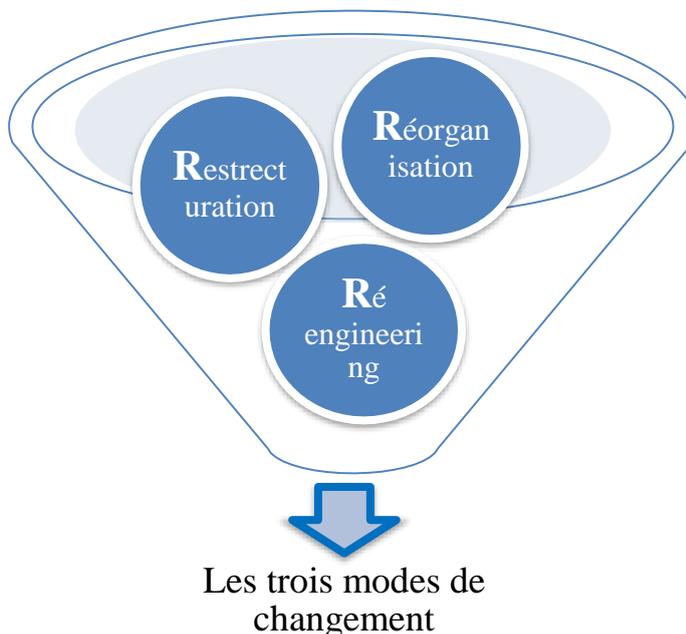
- Transformation des pratiques et de l'organisation.

1.4 Les modes de changement organisationnel

PAILLE (2000), a fait la distinction entre trois modes de changement organisationnel : La réorganisation du travail, la restructuration et le ré engineering.¹⁴Nous avons illustrés les trois modes de changements en un modèle de trois R.

¹⁴Pascal. P. (2000). Changement organisationnel et Mobilisation des ressources Humaines. Edition Bernard GANGLOFF. PP98-115.

Figure N°3 : les modes de changement organisationnel (les trois R)



Source : Etablie par nos propres soins

1.4.1 La réorganisation du travail

La réorganisation du travail repose sur trois dimensions qui sont : la division du travail ; la coordination et le contrôle et enfin l'implication au travail.

Lorsque les trois premiers éléments constituent la part prescrite du travail, l'implication correspond à la part réelle du travail. Diviser le travail suppose au préalable de se livrer à une analyse approfondie des différentes tâches qui le structure ainsi que du cadre organisationnel global dans lequel celui-ci est élaboré d'où les notions de travail prescrit et du travail réel.

Elle se concentre sur un remodelage important de l'environnement interne de l'entreprise ainsi la dimension la plus intéressée étant la Ressource humaine. Cette réorganisation porte ainsi sur la manière avec laquelle l'entreprise se permet de s'adapter à son environnement, dès lors elle peut jouer un rôle stratégique.

Nous distinguons entre quatre facteurs de la réorganisation du travail, à savoir : La technologie, la stratégie, la culture le pouvoir et enfin la configuration :

A. La technologie

Son évolution suppose une évolution des techniques et des pratiques d'emploi, d'où la reconfiguration de certains postes d'emploi surtout avec l'introduction de la technologie.

B. La stratégie

Ici la réorganisation s'impose lorsqu'il s'agit (1) d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes (2) de se doter de structures flexibles (3) et si ces propres stratégies supposent de fortes interactions avec d'autres structures (fusion ou acquisitions).

C. La culture

Elle remplit trois principales fonctions (1) une fonction, de régulation permettant à l'organisation de libérer les acteurs des contraintes organisationnelles qu'elle exerce par l'intermédiation de ses structures. Elle permet ainsi de gagner en flexibilité ce qu'elle perdrait en contrôle (2) une fonction d'uniformisation par laquelle les éléments de la culture permettent aux membres de l'organisation d'agir en conformité à des règles préétablies. (3) une fonction d'intégration qui permet à tous les individus de trouver sa place dans l'organisation.

D. La configuration

La réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y'a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement. Dans cette perspective la réorganisation s'impose (1) si la configuration est inadaptée à l'organisation générale (2) si l'on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale de comportement (3) si l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.

1.4.2 La restructuration

C'est le moyen le plus spectaculaire en raison de certaines de ces pratiques de plus en plus discutés à la vue des résultats non conformes aux motivations à l'origine de telles décisions.

Elle est un processus qui comprend trois éléments :

- Intention et une démarche qui lui donne corps dont l'objet est l'amélioration substantielle de la performance économique d'une entreprise.
- Une réduction significative de l'effectif par l'utilisation des procédures de licenciement.
- L'aménagement de nouvelle organisation du travail. L'objectif est de diminuer les charges de structures les moins flexibles (en fait les moins résistantes au changement) afin d'affecter les budgets, auparavant dédiés à la rémunération et aux coûts associés des individus licenciés pour rééquilibrer les résultats financiers en usant d'un artefact comparable.

A. Trois facteurs gouvernent les besoins de restructuration d'une organisation

- La globalisation et les contraintes concurrentielles que les marchés font peser sur les organisations, apparaissent comme des agents forts qui poussent ces dernières à s'adapter.
- La rapidité des transactions économiques entre les entreprises suppose de celles-ci qu'elles soient capables de flexibilité et d'anticipation.
- L'accroissement qualitatif et quantitatif des ressources par lesquels se développent les organisations tant humaines, informationnelles que technologiques qui suppose de ces dernières une adaptation permanente.

Le partage de ces différentes ressources amène les organisations à opérer un sous différents modes de changement (fusion, participation, cession ou acquisition)

B. Les type de restructuration

- Type 1 : concerne les entreprises en déclin, évoluant elles-mêmes dans des environnements en déclin. Cette situation mobilise au sein des organisations qui se trouvent dans cette configuration, des stratégies de consolidation des actifs.
- Type 2 : Caractérisent des entreprises en perte de vitesse qui évoluent dans des environnements porteurs. La stratégie de restructuration est orientée vers la consolidation du domaine d'activité et des actifs commerciaux par un repositionnement sur des marchés nouveaux et captifs.
- Type 3 : regroupent des entreprises qui conjuguent au déclin de leur position de leader. Cette situation suppose une consolidation des positions commerciales dans des domaines maîtrisés par les entreprises concernées par cette situation.
- Type 4 : les restructurations de ce type correspondent aux stratégies qui recomposent l'atout des organisations et qui conduisent à la recherche de l'efficacité par un accroissement des profits.

1.4.3 Le ré engineering

Un nouveau concept, importé des Etat Unis d'Amérique vise à réorienter vers l'écoute du client « *C'est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critique que constituent aujourd'hui les couts, la qualité, le service et rapidité* ». ¹⁵

¹⁵ HAMMER. M et CHAMPY J. (1998). Le ré engineering. Edition DUNOD, Paris. P41.

Le ré engineering est le concept le plus populaire dans le monde des affaires.

Ce mode de changement est généralement mal compris. Il n'est ni une restructuration modification de la structure ni un downsizing (remplacement d'une machine puissante par un réseau de petites machines)

Le ré engineering n'est pas non plus une réorganisation, un décloisonnement ou un aplatissement d'une organisation.

Nous présentons ci-dessus les principaux objectifs et piliers de ré engineering :¹⁶

1.4.3.1 Les objectifs

- La recherche d'amélioration de la performance ;
- Une productivité accrue ;
- Une meilleure efficience par un calibrage parait des moyens ;
- Plus d'agilité et de valeur ajoutée créée ;
- La satisfaction client est améliorée grâce à des processus fluides et fiables ;
- Transformer l'organisation pour qu'elle devienne réactive avec des collaborateurs impliqués.

1.4.3.2 Les piliers

- Responsabiliser : en rendant les équipes plus autonomes, en favorisant les décisions au plus près des problèmes à traiter.
- Simplifier : diminuer les interfaces, aplatir la ligne hiérarchique
- Former : un élément essentiel pour transmettre les compétences clés à détenir. Ce sont les compétences qui rendent une organisation agile. En effet, les collaborateurs sont à même d'adopter les comportements adéquats lorsqu'il rencontre une situation.
- Communiquer : favoriser les échanges au sein des équipes (réunions, etc.) sans pour autant ritualiser les rencontres. ne pas perdre de vue l'importance de souplesse.
- Développer : travailler en modes projet pour améliorer sans cesse la nouvelle organisation mise en place.

La présence des différents changements concerne et touche toutes les organisations dans le secteur public et/ou privé, les entreprises à caractère économique commercial...

¹⁶ <https://www.manager-go.com>, Consulter le 27/04/2022 à 00h05.

Nous parlons de la restructuration, réorganisation, la réorientation, le ré engineering, développement de nouvelles technologies... ainsi le changement est de plus en plus présent, les organisations sont concernées par ce dernier.

Conclusion

Aucun individu (employé), n'arrête d'accumuler de l'expérience, il y a toujours quelque chose à apprendre et des manières de progresser. De la même façon, aucune organisation de formation n'est statique. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'organisation, c'est le fait de la mettre face à l'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences, être compétitive et s'adapté aux évolutions de son environnement.

*Chapitre II : La formation
et l'adaptation au
changement
organisationnel*

Après avoir abordé des généralités sur notre thématique dans le premier chapitre, nous tenons dans ce deuxième à vérifier le lien entre la formation et l'adaptation au changement ; nous nous intéressons par la suite à la réaction des acteurs d'une telle organisation par rapport au changement introduit.

Ce chapitre, nous l'avons divisé en deux sections. Premièrement, nous traitons les différentes phases de la formation ; comment construire la politique, le cycle et enfin le plan de formation ? Deuxièmement, nous abordons le processus d'adaptation au changement en dirigeant le changement et en résistant au changement.

Section 01 : Les différentes étapes de formation

La formation est le moyen qui permet aux individus de développer leurs comportements et compétences au travail. Dans cette section, nous allons essayer d'expliquer et d'aborder le chemin que l'organisation suit pour assurer un déroulement des actions de formation.

1.1 La politique de formation**1.1.1 Définition**

Selon **J. SOYER** : La politique de formation est « l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « Durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations de la formation sont redéfinies ou aménagées chaque année. Nous considérons d'emblée que, pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée ».¹

Nous pouvons dire que la politique de formation fait partie des politiques de l'organisation (politique de recrutement, de rémunération ...), Elle vise le développement des compétences des collaborateurs dans le cadre de la gestion des ressources humaines ressource humaine ; après sa construction, elle doit être formalisée et partagée.

1.1.2 Les objectifs de la politique de formation

La politique de formation peut avoir des objectifs à court terme et à long terme :²

- A court terme

Il s'agit d'atteindre un niveau optimal de productivité par une adéquation des profils des salaires aux exigences des postes de travail.

- A moyen et long terme

Il s'agit d'anticiper et de planifier, dans le cadre plus global de GPEC, les changements organisationnels et leur impact sur les métiers pareillement, la ressource humaine s'emploie à manager l'évolution professionnelle des salariés afin de maintenir un bon niveau de motivation.

1.1.3 Le processus de la politique de formation

La politique de formation en entreprise doit chercher à adapter les salariés aux changements technologiques des conditions de travail et autres changements structurels. Cette politique est liée à la politique de l'emploi. Il est indispensable d'évaluer le processus en connaissant dès le

¹SOYER. J. (2003). Fonction Formation. Edition d'Organisation. P27.

²DUCHAMP. D et GUERY. L. (2014). La gestion des ressources humaines. Edition J AJCHENBAUM/LACCORDO. P90.

départ les objectifs en terme de compétence. Elle suit plus en moins linéairement cette démarche.³

A. Analyse des besoins

La première étape sert à identifier et à analyser les besoins de l'organisation, et ce en basant sur les compétences de cette organisation plus les compétences actuelles de ses employés. Nous pouvons utiliser le cahier de charge formation comme outil d'identification des besoins.

B. Mise en place de la formation

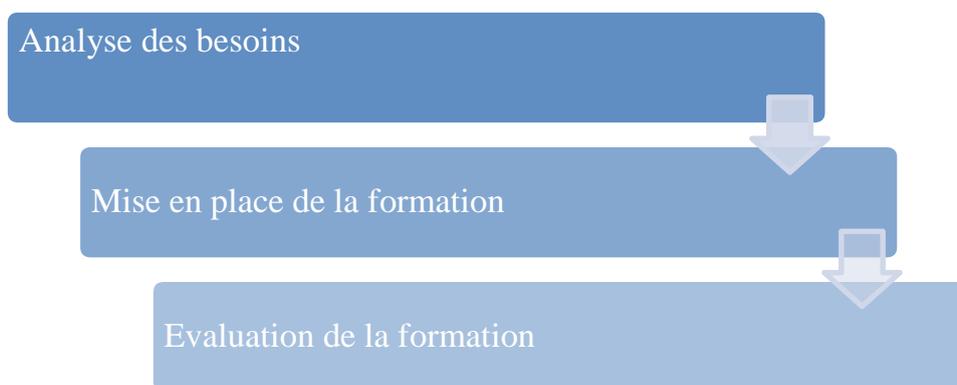
Les besoins sont bien déterminés, nous nous intéressons par la suite à la fixation de la période et de contenu de la formation, et la sélection des employés bénéficiant de formation ; et le budget de formation à consacrer.

C. Evaluation de la formation

Les actions de formation sont menées, il nous reste de les évaluer à chaud (juste après la formation) et à froid (après l'exploitation des compétences acquises) et les effets organisationnels et économiques de cette formation.

Nous pouvons résumer ce que nous avons dit par la figure suivante :

Figure N°1 : le processus de la politique de formation



Source : Etablie par nos propres soins.

1.2 Cycle de formation

Les améliorations apportées aux opportunités existantes sont toujours basées sur la formation et le développement des compétences. Le cycle de formation reflète la façon dont cette amélioration continue se déroule.

³BENCHEMAM. F et GALINDO. G. (2013). Gestion des ressources humaines. Edition GUALINO. P154.

1.2.1 Définition

Il existe plusieurs définitions du cycle de formation, nous choisissons la plus explicative par rapport à notre thème.

Le cycle de formation souvent décrit comme un processus. Cette description évoque un processus d'amélioration continue, en termes de processus de formation et en termes de progression professionnelle des apprenants. La connaissance est un processus d'évaluation continue ; les exigences d'un poste changent avec le temps et les processus de formation évoluent avec les technologies et les besoins organisationnels. En outre, chaque processus et chaque personne présente un potentiel d'amélioration continue.⁴

Le cycle de formation procure des parcours complets pour obtenir une nouvelle qualification ou apprendre une nouvelle profession. Il permet de compléter les connaissances personnelles d'un individu ou pour développer la capacité particulière d'une personne.

1.2.1 Les étapes d'élaboration du cycle de formation

Nous distinguons quatre étapes à suivre à fin d'élaborer un cycle de formation.⁵

A. Identification et analyses des besoins en formation

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ».

Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requise.

Il est possible de distinguer quatre types de besoins: ⁶

⁴<https://etrp.wmo.int>, consulté le 20/04/2022 à 23h.

⁵Gagnon S. (2003). Guide des ressources humaines. Carole Pageau Comité, TECHNO Compétences. P86.

⁶ AMGHAR M. (2020). Formation. Cours licence 3 Gestion des ressources humaines. Université de Bejaia.

- Les besoins liés à l'activité même de l'entreprise (nouveau matériel, nouvelles gammes de produits...);
- Les besoins liés à des obligations (règles d'hygiène et de sécurité ...);
- Les besoins issus de projets de changements d'organisation ou d'investissements (fusion, rachat d'entreprise...);
- Les besoins nés de l'évolution des métiers et de la gestion des âges dans l'entreprise.

Dans ce tableau, nous avons synthétisé les différents moyens d'identification des besoins.⁷

Tableau N°1 : Les moyens d'identification des besoins de formation

	Le moyen	L'explication
01	Observation et écoute	Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
02	Entretien (interview) individuelle	Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.
03	Groupe de discussion	Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

⁷ Idem.

04	<p>Résultat Evaluation de rendement</p>	<p>Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.</p> <p>Comme nous pouvons identifier les besoins de formation à l'aide d'un questionnaire (une série de questions méthodiquement posées afin de définir un cas, une situation ou bien une action...une fois analysés, permet le plus souvent, de mieux comprendre ces derniers et de les évaluer) et des données issues de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. (La GPEC consiste à établir les diagnostics, permet également de démontrer aux équipes l'utilité des changements préconisés et de fédérer autour de cet enjeu. la motivation générale encourage ainsi les motivations individuelles est également une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement). Publié le :07.0414-mis à jour :20.12.21 gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences)</p>
----	---	--

Source : Etablie par nos propres soins

B. Planification et conception de la formation.

▪ Planification

Après l'identification des besoins individuels et organisationnels, La direction identifie ses priorités (pour les prochains mois) Parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation.

Exemple de priorités :⁸

- Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de vente ;
- Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise ;
- Développer des compétences à l'utilisation des TIC et des différents logiciels ;

⁸Gagnon. S. Op.cit. P88.

Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?

Les questions suivantes sont à lors posés. Voici trois priorités ;

- Quel est notre budget de formation ?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est notre échéancier (délai quelconque) ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de le diffuser à l'ensemble de l'organisation à fin d'informer tous les employés des formations futurs.

Par la suite le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation.

▪ Conception

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de formation. La formation peut faire appel à une variété de techniques d'apprentissages (entraînement à la tâche, formation exercice pratique, formation assistée par ordinateurs ...etc.).

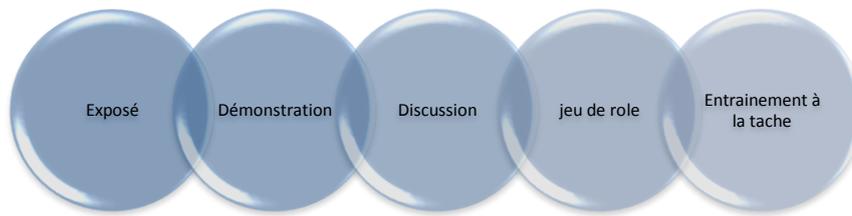
C. Diffusion de la formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace.

Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire pour favoriser le succès des activités de formation.

Tout au long de la formation le formateur doit utiliser des techniques d'animation visant à favoriser la participation et la compréhension des notions étudiées.

Cette figure que nous avons établie, montre les différentes techniques d'animation.

Figure N°2 : Ensemble de techniques d'animation

Source : Etablie par nos propres soins.

- Exposé : technique plutôt formelle où le formateur explique, informe, motive ou offre une rétroaction. L'efficacité de cette technique repose sur les qualités de communication du formateur.
- Démonstration : mise en application d'un processus ou d'une opération en démontrant chacune des gestes à poser. Le formateur doit maîtriser un certain savoir-faire technique.
- Discussion : repose sur l'échange verbal ou électronique d'information sur un sujet précis ou un problème concret entre les participants. Ces derniers ont alors invité à exprimer leurs options, leur expertise ou leurs connaissances.
- Jeu de rôle : reproduction d'une situation ou d'un processus réel permettant de prendre conscience de sa pratique et de ses effets.
- Entraînement à la tâche : apprentissage en cours d'obtention qui fait appel à l'exposé, à la démonstration et à la discussion.

D. L'évaluation et le suivi post-formation

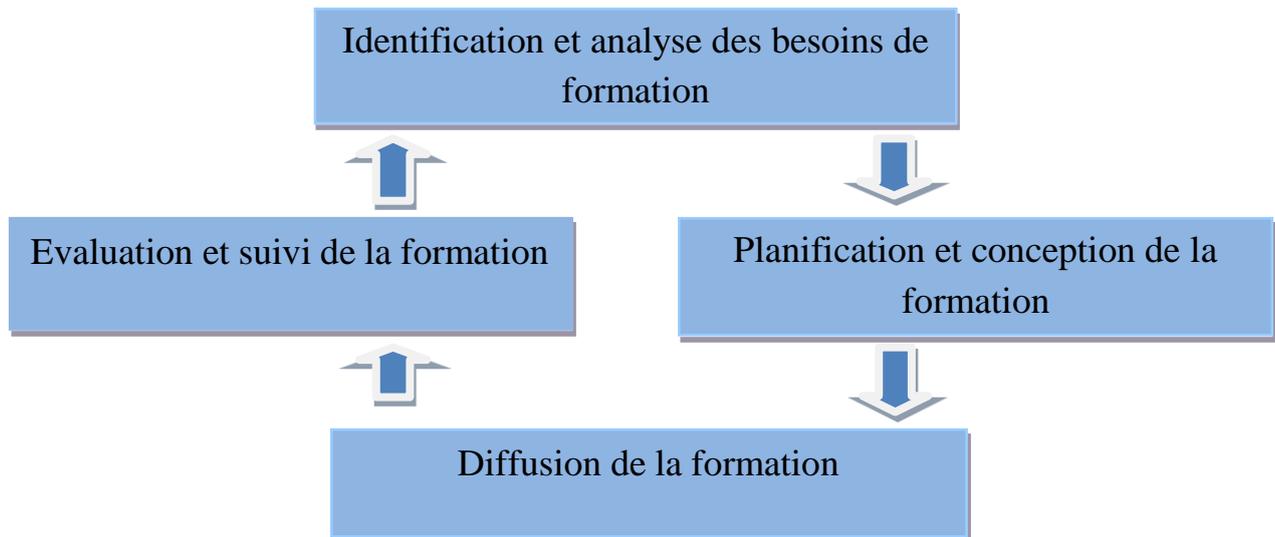
La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergies, en temps, en argent, et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage au résultat obtenu, il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de mesurer :⁹

- L'appréciation de la formation et l'acquisition de nouvelles connaissances par les participants.
- L'application des nouvelles techniques et méthodes dans la réalité de travail. et L'impact de la formation sur les formés et la performance organisationnelle.
- Le cycle de formation d'intègre au cœur du processus de la gestion des ressources humaines, il est lié aux orientations de l'organisation.
- De manière appropriée, les étapes du cycle de formation décrit au-dessous définissent chacune des compétences des salariés. Ce cadre de compétences pilote les structures et activités qui constituent un cycle pour les formateurs.

Figure N°3 : Cycle de formation



Source : Gagnon. S. (2003). Guide des ressources humaines. Edition Carole Pageau Comité, TECHNO Compétences. P86

¹³Idem.

1.3 Le plan de formation

1.3.1 Définitions

Le terme plan de formation peut avoir plusieurs significations, nous retiendrons celui qui correspond le mieux à notre sujet.

Le plan de formation est un outil qui aide l'entreprise à cerner ses nouveaux besoins en compétences, les talents à recruter mais aussi ceux dont elle dispose en interne et nécessitent un complément de formation. Le plan de formation est donc un plan d'action à inclure dans la stratégie RH chaque année, pour constituer un capital humain à la mesure des ambitions et ainsi développer les structures.¹⁰

La définition et la gestion de la formation s'articulent autour du plan de formation. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise.¹¹

Le plan de formation a pour but d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois, comme il permet de combler l'écart entre les compétences existantes des personnes et les compétences souhaitées pour la réalisation des objectifs fixés par l'organisation.

1.3.2 Le contenu et les objectifs du plan de formation

A. Le contenu du plan de formation

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit qui contient :¹²

- Les objectifs stratégiques généraux et les objectifs spécifiques ;
- Les catégories, les effectifs, les métiers concernés ;
- Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier ;
- Le budget et les affectations budgétaires ;
- Les modalités d'évaluation.

B. Les objectifs d'un plan de formation

Nous distinguons entre des objectifs stratégiques et les objectifs spécifiques.¹³

¹⁰POUILLARD. N. (2020) (Mis à jour 13/10/2021). Comment élaborer un plan de formation en quatre étapes. P 03.

¹¹ CITEAU. J-P. (2002). Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques. Edition DALLOZ, Paris. P 117.

¹²Idem.

¹³Idem.

- Les objectifs stratégiques, peuvent être résumés dans les points suivants :
 - Améliorer la compétitivité par la qualité ;
 - Assurer un changement technologique important ;
 - Dynamiser la force de vente.
- Les objectifs spécifiques, peuvent être résumés dans les points suivants :
 - Gestion informatisé des stocks.
 - Développement d'outils bureautiques.

1.3.3 Les étapes d'élaboration du plan de formation

L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité pleine et entière du responsable de l'organisation après la consultation des chefs des services et le responsable de formation.

JEAN-PIERRE CITEAU a distingué entre quatre étapes à suivre afin d'élaborer un plan de formation.¹⁴

Nous pouvons illustrer ces étapes dans la figure suivante :

Figure N°4 : les étapes du plan de formation



Source : Etablie par nos propres soins.

A. Identification et analyse des besoins en formation

L'identification et l'analyse des besoins constituent la matière première à partir de laquelle le plan de formation sera ébauché, qui doit prendre en considération les priorités définies par la DG et/ou la DRH, les modalités éventuelles d'une GPEC et la validation des besoins interne de la formation.

L'identification et l'analyse des besoins se fait par rapport à trois niveaux.

- Le niveau institutionnel

¹⁴CITEAU. J-P. Op.cit. PP118-124.

Ce niveau inscrit dans la logique de fonctionnement, l'organisation et le développement de ressources humaines. Le recensement des besoins à ce niveau, dépend de l'analyse des écarts entre les compétences requises et les ressources disponibles.

- Le niveau sectoriel

Ce niveau concerne un métier, une unité de travail d'une organisation ou bien un aspect de ses activités, le responsable de formation demande à chaque responsable de service ou d'unité d'identifier ses propres besoins qui peuvent être liés aux décalages spécifiques et aux situations de travail.

- Le niveau individuel

Par rapport à ce niveau, Nous s'intéresserons aux situations particulières d'un tel ou tel salarié à l'aide d'une enquête pour saisir leurs attentes individuelles et parfois structurer à partir d'un catalogue d'action de formation proposé par le personnel.

B. La définition du plan de formation

La définition des objectifs de plan de formation se fait après la définition des besoins et objectifs de formation, le chargé formation déterminera la cible, la durée de la formation, les moyens (matériels, humains, financiers...) et les méthodes et techniques à utiliser.

L'organisation a le choix entre une formation interne et formation externe.

- La formation interne

Elle est assurée par un centre de formation de l'organisation elle-même en mobilisant les compétences des cadres sinon elle doit faire appel à une équipe de formateurs pour effectuer les actions de formation.

- La formation externe

Cette formation sera assurée par des organismes de formation extérieurs, nous distinguons entre formations interentreprises (envoyer des salariés pour suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire) et formations intra-entreprises (le prestataire est sollicité d'assurer un programme de formation au bénéfice des seuls salariés de l'organisation qui ont fait une demande.

Dans cette étape le plan de formation sera formalisé dans un document pour le présenter vers la suite aux différents acteurs impliqués dans le processus de formation et au comité d'organisation.

C. L'exécution et l'évaluation du plan de formation

Cette dernière étape sert à la gestion, le suivi et l'évaluation des actions de formation déjà programmés.

Le responsable de la formation diffuse le contenu du plan de formation aux différents membres de l'organisation afin de passer à l'action et démarrer la formation des collaborateurs concernés.

Vu l'importance accordée à la formation, les organisations ont développées des outils qui vont aider et faciliter le suivi administratif et budgétaire du programme de formation, tel que le tableau de bord de formation ou nous trouvons des données relatives aux dépenses et aux frais engagés par l'organisation pour des actions de formation, au nombre des apprentis en formation, au nombre d'heures consacrés pour la formation.

La formation est considérée par plusieurs organisations comme un investissement, si cet investissement veut être autre chose qu'une simple métaphore ; il faut donc bien s'intéresser à l'évaluation de l'effet de la formation et mesurer son retour sur l'investissement. L'évaluation de la formation se fait à trois niveaux :¹⁵

- Evaluation à chaud

Le but de l'évaluation à ce niveau est de mesurer l'efficacité pédagogique de la pratique formation et de vérifier que les formés possèdent les acquis que la formation est censée leur apporter, elle permet de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu et le déroulement des actions de la formation et d'apprécier leur degré de satisfaction à l'aide d'un questionnaire (des questions sur leur relation avec le formateur, sur le degré de leur satisfaction, les problèmes rencontrés...).

- L'évaluation à froid

Appelé aussi évaluation différée, qui vérifie l'utilisation et la mobilisation des acquis dans la réalisation de leurs tâches et que les formés possèdent les connaissances et les compétences pour lesquelles ils ont été formé.

L'observation directe des comportements des collaborateurs formés au travail peut être un outil d'évaluation à froid qui se fait après quelques semaines du stage suivi par une analyse des résultats de l'activité du salarié.

- Évaluation globale

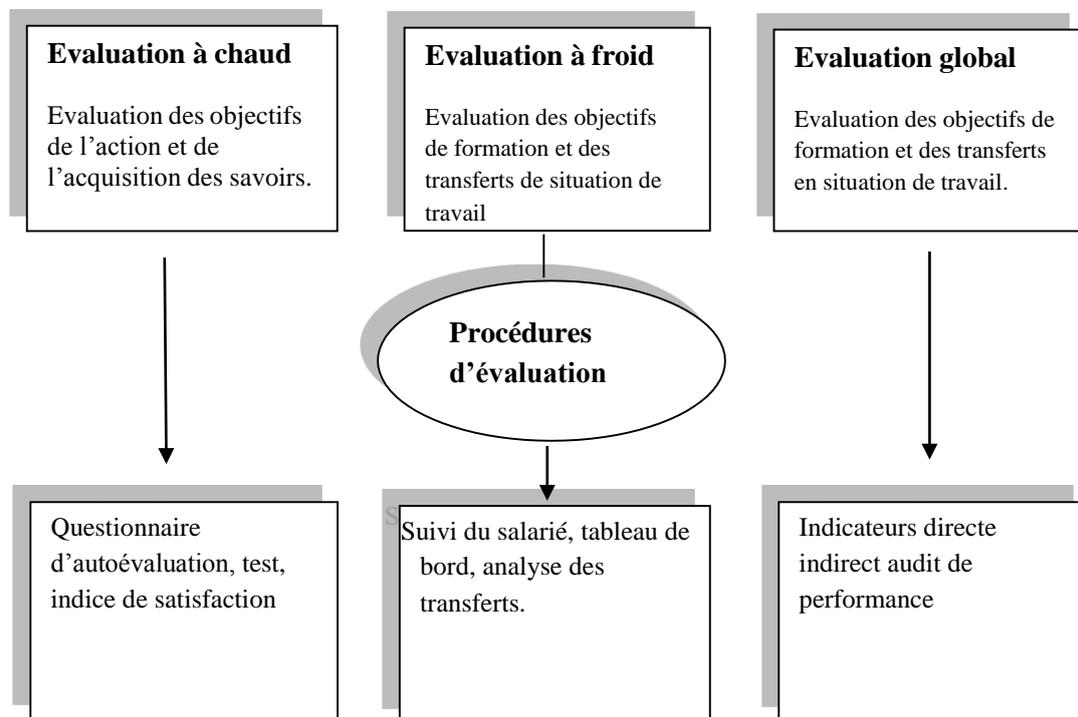
¹⁵CITEAU. J-P. (2002). Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques. Edition DALLOZ, paris. PP1226124.

Permet de mesurer le véritable retour sur investissement et d'apprécier l'efficacité de la formation, nous distinguons entre deux types d'indicateurs qui permet d'apprécier cette efficacité :¹⁶

Indicateurs de performance : la participation de la formation au développement de l'activité de l'organisation.

Indicateurs de progrès : L'amélioration des conditions générale de l'activité de l'organisation.

Figure N°5 : les trois niveaux de l'évaluation de la formation.



Source : CITEAU. J-P. (2002). Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et caspratiques. 4eme édition, Paris P122

La réalisation d'un plan de formation nécessite une analyse des besoins (en termes de formation) et une évaluation par la suite des actions de cette formation.

La formation vise l'adaptation des nouvelles recrues à leur poste occupé. Elle vise à faciliter la maîtrise de nouvelles technologies intégrées par l'organisation, comme elle peut être considérer comme un outil d'accompagnement et de la conduite de changement.

¹⁶ Idem.

Section 2 : La conduite et résistance au changement organisationnelle

Introduire un changement dans une organisation consiste à accepter de remettre en question son fonctionnement, ces acteurs doivent revoir leurs façons de faire et de penser et fournir des efforts et comportement afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle ; Pour cela, nous nous pouvons intégrer la notion de la conduite de changement.

Dans cette section, nous tenterons d'exposer la notion de la conduite de changement, le phénomène de la résistance et de l'adaptation au changement.

2.1 La conduite du changement

Le changement qu'il soit continue, proposé, organisé ou dirigé doit être accompagner et piloter. La conduite du changement vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet.

2.1.1 Définition

Pour **AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel** « la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement , à mesurer la résistance et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet du changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée », ou encore « la conduite du changement et un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet ». ¹⁷

La conduite du changement met à disposition des méthodes et des outils qui permettront de gérer la transition menant d'une situation initiale vers une destination souhaitée. Elle vise à faire adhérer au processus les destinataires et les bénéficiaires du changement.

2.1.2 Les étapes de la conduite du changement

JOHN P. KOTTER a élaboré une démarche en huit étapes pour aider les organisations à conduire un changement. ¹⁸

¹⁷AUTISSIER. D. et MOUTOT. J-M. (2010). Conduite du changement : concepts clés. Edition DUNOD. P 97.

¹⁸<https://hs.bleexo.com> , 04/2022. 13H27.

A. Créer un sentiment d'urgence

Pour réussir un projet ou un changement, il est important d'en démontrer la nécessité. Le moyen le plus efficace est de déclencher un besoin auquel ce projet répondra en créant un sentiment d'urgence chez l'ensemble des collaborateurs.

Exposer les risques pris par les entreprises en ne changeant pas son mode de fonctionnement, nous nous appuyons sur l'audit interne et les résultats attendus d'un changement.

B. Former une coalition

Pour légitimer le changement et inciter les collaborateurs à y'adhérer, il est important que le groupe projet soit constitué d'acteurs disposant de crédibilité, de leadership et de légitimité dans l'entreprise.

Le management doit également soutenir la conduite de changement induite par ce projet.

C. Développer une vision

Comme le disent les professeurs de management, **David AUTISSIER** et **jean Michel MOUTOT**, « le changement c'est prendre un existant connu pour un avenir justifié par un progrès ». Cet avenir peut être source d'inquiétudes, c'est pourquoi il convient de définir une vision réaliste montrant le chemin à suivre.

Pour réduire les inquiétudes, nous devons nous baser sur des objectifs SMART (simple, mesurables, atteignables, réalisables, limiter dans le temps) à court et à moyen terme, une vision claire des résultats attendus et les évolutions à venir.

D. Communiquer la vision

Après avoir identifié une vision claire de l'avenir, il convient de la communiquer aux collaborateurs et partager avec eux les raisons, les objectifs et la manière dont nous envisageons d'effectuer le projet de changement en faisant appel à ;

- Un plan de communication multi canal ;
- La sensibilisation des collaborateurs à la conduite du changement ;
- Le groupe projet afin qu'il montre la démarche à suivre.

E. Inciter à l'action

Cette étape sert à inciter les collaborateurs à agir (encourager et maître en marche l'initiative) suite au lancement de projet de changement et à lever les obstacles les plus

importants et de mobiliser l'ensemble des collaborateurs afin de faire évoluer la structure. Pour une mise en action organiser, nous pouvons appuyer sur :

- La formation des collaborateurs en vue de leurs donner une place lors de la mise en route du projet ;
- L'implication des collaborateurs dans la campagne de communication ;
- Des échanges réguliers hostiles au changement.

F. Démontrer les résultats à court terme

Grace aux objectifs à court terme définis dans l'étape de la vision, nous pouvons identifier les victoires intermédiaires pour encourager et valoriser les collaborateurs. Pour bien partager les résultats à court termes nous appuierons sur :

- Une présentation générale des premiers résultats devant l'ensemble des collaborateurs impactés par la conduite du changement ;
- Une communication en continu vient via des newsletters (lettre d'information) dédiées ;
- Des événements internes pour souligner les succès.

G. Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer

Les premiers résultats permettent d'accélérer le changement, voire de le mettre en œuvre dans l'organisation lorsque l'homme étend le changement, de nouveaux obstacles peuvent subvenir, ces pourquoi il est important de maintenir les efforts fournis afin d'entretenir et de soutenir la dynamique de changement.

H. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise

La conduite au changement est une période a durée limitée, au croisement du passé et de l'avenir espéré. Il convient ensuite d'intégrer des nouvelles pratiques dans le processus de l'organisation (Exemple : Intégrer la notion de conduite du changement, la continuité managériale) afin que tous bénéficient des effets positifs du changement.

2.1.3 Le modèle de la conduite du changement

Les auteurs AUTISSIER David et Jean -Michel MOUTOT ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes.

Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches:¹⁹

A. La conduite du changement « instrumentée »

La plus connue, elle permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication.

C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseils qui proposent un processus du changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques.

B. La conduite du changement « psychosociologique »

Elle est la plus complexe, elle permet de comprendre la culture des acteurs qui caractérisent les organisations, d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Cette approche vise, en général, un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus de facteurs de résistance que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

C. La conduite du changement « gestion de projet »

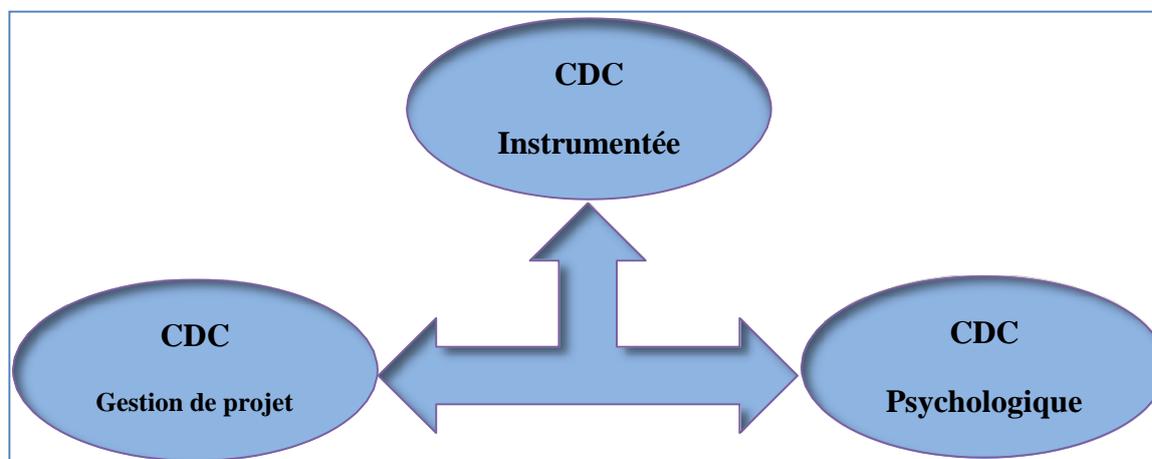
La plus « complète », elle permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement et de suivre la réalisation du changement.

Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec des actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projets font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot.

La gestion du changement traite particulièrement de la communication sur le projet et le pilotage de certains points.

¹⁹ AUTISSIER. D, ALAINVAS. V-D-I et JOHNSON. K. (2018). Conduite de changement : concepts clé. Edition DUNOD. P04.

Figure N°6 : Modèle de conduite du changement



Source : AUTISSIER. D, VANDANGEON-DERUMEZ ALAINVAS. I et JOHNSON. K. 2018. Conduite du changement : concepts clé. 3eme édition DUNOD. P03.

2.1.4 Les risque et facteurs du succès de la conduite du changement

A. Les risques d'une mauvaise conduite de changement

Les risques de la conduite d'un changement sont multiples nous présentons trois risques majeurs²⁰.

- Risque 1 : La mauvaise intégration de l'équipe conduite de changement

Le risque de conduire le changement réside dans une mauvaise intégration de l'équipe conduite de changement au reste de l'équipe projet, et plus généralement au sein de l'ensemble des acteurs concernés par le projet de changement.

Ce risque peut se matérialiser par un isolement qui amène une grande confusion entre les actions de l'ensemble du projet et les actions particulières de l'équipe conduite du changement.

Ces actions peuvent alors être totalement décorrélées, redondantes, voire même antinomiques du reste du projet.

- Risque 2 : Se limiter à des actions de formation

Ce risque nous apparaît être celui de se limiter à des actions de formation. Pour des raisons budgétaires et par le manque de compréhension des véritables enjeux et leviers d'un projet de changement, certaines entreprises espèrent que les formations associées à la simple consigne managériale sont suffisantes pour induire le changement attendu.

²⁰AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M. (2003). Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action. Edition DUNOD, paris. P55.

- Risque 3 : la communication

Ce risque est important concerne la communication et particulièrement la difficulté de passer d'une communication face à face à une communication de masse.

Si le premier type (communication en face à face) est généralement maîtrisé par l'ensemble des participants de conduite du changement, le second (communication de masse) est plus complexe.

La communication de masse nécessite de constituer un véritable système qui permet de capter les attentes des différents groupes d'acteurs afin de pouvoir diffuser l'information au moment attendu.

B. Les facteurs du succès

Pour le succès de la conduite du changement, il est nécessaire de savoir s'adapter en permanence pour mieux anticiper et faire face à l'ensemble des risques qui se présentent sur la majorité des projets de changement.²¹

- Une communication accrue

Tout au long de projet de changement pour une compréhension partagée des enjeux et des objectifs de la phase de lancement jusqu'à la phase de concrétisation.

- Une personnalisation des objectifs

Les enjeux de chaque collaborateur afin que chaque un puisse s'approprier individuellement la vision de l'entreprise.

- Des sponsors reconnus

Au niveau de top management afin de gagner en légitimité sur la transformation engagée.

- Un réseau de champion

Volontaires au sein de chaque département. Ces interlocuteurs, au plus près des équipes, vont guider, coordonner et communiquer sur le projet.

Ce sont des relais d'information.

- Des formations régulières

Pour que les équipes s'adaptent en conduite aux changements engagés et assurer l'alignement avec les objectifs fixés.

- La mise en place de challenges

²¹<https://www.sequlis.com>, Consulté le 08/04/2022 à 14h.

Pour encourager les plus réticents à accepter le changement et la nouvelle orientation de l'organisation

- Les indicateurs concrets

Pour mesurer l'efficacité des changements tout en long du projet.

La communication au tour de la progression de ces normes va permettre une meilleure implication des équipes.

La conduite du changement implique la prise en compte de la dimension humaine, des valeurs et de culture d'entreprise ainsi que les résistances au changement.

2.2 La résistance au changement

L'homme, de manière générale a peur du changement. C'est une angoisse existentielle. Il existe une disposition naturelle à le craindre, voir à le refuser.

Ce n'est que par réflexion, rationalité et parfois par expérience que les gens le comprennent et le réalisent.

Dans tous les projets, on retrouve la peur du vide, du changement de statut, de perdre son savoir-faire, son pouvoir, de partager des informations, etc.

2.2.1 Définition

La résistance au changement naît de la peur du vide et de la nécessaire adaptation induite, face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, de passivité ou bien de pro activité et formalisent leur résistance dans les discours, les routines, les actions et les symboles.²²

Nous ne pouvons pas changer des habitudes de plusieurs années en quelques heures, les résistances au changement sont fortes ; une formation ne change pas un individu mais une formation met à la portée de l'individu les moyens de changer et crée les conditions qui permettent un déclic plus fort que les résistances naturelles au changement.

2.2.2 Les causes(Origines) de la résistance au changement

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

²² AUTISSIER. D et. MOUTOT. J-M. Op.cit. P109.

Les acteurs résistent aux changements pour différentes causes, que nous classifions sous cinq catégories :²³

A. Causes liées au mode d'introduction de changement

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

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

B. Causes individuelles (psychologiques, émotionnelles)

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

- La peur de l'inconnu

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

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

- La crainte de perte de ce que l'on possède

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

- La remise en cause des compétences :

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

- La préférence de la stabilité

²³AOUDIA L. (2021). Management de changement. Cours Master 01 Management université de Bejaia.

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

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

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

C. Les causes collectives (sociologiques)

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

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

D. Les causes politiques

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

Ils sont en mesure de l'orienter dans un sens qui leur est plus favorable. Les individus sont alors prêts à changer leurs habitudes et à soutenir le changement engagé tant qu'il leur est profitable, les acteurs perçoivent le changement comme danger lorsqu'il y'a remise en cause de leurs sources de pouvoir, leur liberté d'action... Cela provoque de très forte résistance près de ces derniers. ²⁴

E. Les causes structurelles et conjoncturelles

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

²⁴ SLIMANI. R. (2015). Le pilotage du changement au sein d'une entreprise. Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Magister en science de Gestion. Université de Bejaia. P46.

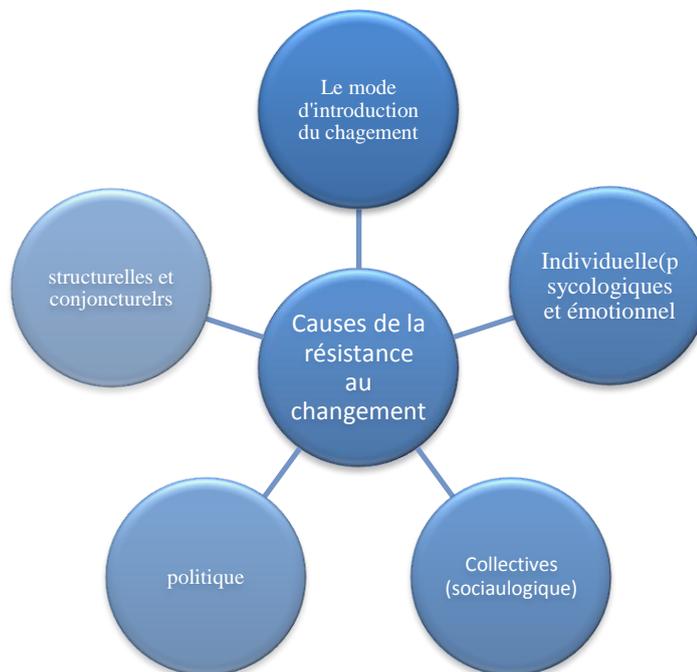
La nature de l'activité de l'organisation est une donnée importante qui détermine par ses caractéristiques (les niveaux hiérarchiques, sa flexibilité, ses pratiques managériales, sa technologie) les attitudes de ses acteurs dans le changement. Dans certaines activités, les acteurs sont souvent soumis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

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

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

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

Figure N°7: les causes de la résistance au changement



Source : Etablie par nos propres soins.

2.2.3 Les formes de la résistance au changement

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

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

Ces résistances peuvent prendre deux formes, une résistance passive et une autre forme qui est active.²⁵

A. La résistance passive

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

- L'inertie

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

- L'argumentation

L'acteur rentre dans une logique de négociation afin de faire reconnaître les inconvénients liés au changement et tente de faire modifier le résultat en fonction de sa réalité. L'argumentation est un jeu dialectique qui peut prendre des proportions considérables si le pilote du changement entre dans ce jeu. (Par exemple : utiliser un mot dans un sens différent de celui donné par le pilote).

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

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

B. La résistance active

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

- La révolte

Elle peut prendre deux formes :

- 1- La menace tactique : Elle relève du bluff et induit une relation de pouvoir et une escalade des rapports de force.
- 2- La menace stratégique : L'acteur tentera de faire échouer le changement par

²⁵BOUKRIF, M. (2008). Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas des entreprises publiques algériennes. Thèse de doctorat en science de gestion. Université de Bejaia. P76.

La démonstration des conséquences socio-économiques.

Sa densité dépend de cet acteur (sa personnalité, ses croyances, ses valeurs). Plus ces éléments sont forts, plus sa révolte est forte et violente à l'égard du changement. (Elle s'exprime par : la démission, la grève, demande de mutation, le départ volontaire ou la retraite anticipée...).

- Le sabotage

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

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

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

2.2.4 Faire face à la résistance

Le changement crée un effet de surprise chez les membres de l'organisation qui ont leurs propres habitudes, confort, stabilité, ... plusieurs arguments sont lancés. Face à cette situation, la résistance prend place, devient un défi pour les managers, dans cette situation plusieurs questions sont posés.²⁶

- 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 ;

²⁶BAREIL C. (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. HEC Montréal.

- 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.
- 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.

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 de 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.

2.3 L'adaptation au changement

2.3.1 Définition

Face aux différents changements, les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste à retrouver un certain état d'équilibre.²⁷

La formation est de plus en plus liée à l'accompagnement du changement: il s'agit souvent d'aider l'individu à s'adapter à l'évolution de l'entreprise en modifiant sa façon de travailler : Nouveaux outils, nouvelles méthodes, nouvelle organisation, nouvelles technologies, nouveaux

²⁷ ZI. R. (2006). Comprendre le changement à travers les émotions. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires. Université. QUEBECA MONTREAL. P43.

métiers, meilleurs performances dans un envers en recherche permanente de rentabilité et de productivité de rentabilité et de productivité.²⁸

Il s'agit de faciliter le changement en créant en formation les conditions du changement à l'échelle individuelle (remise en question des habitudes de travail, appropriation de nouvelles démarches, outils...) ; mais non pas de compléter des savoirs et des savoirs faire dans un champ de compétence existant.

2.3.2 Le processus d'adaptation des individus au changement

Le processus d'adaptation des individus au changement se déroule en trois étapes déférentes.²⁹

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

A. 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.

B. 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.

C. Commencer les changements

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.

²⁸ CARLETTO. N. (2003). Concevoir une formation en entreprise. Edition DUNOD. Paris. P31.

²⁹ HIDOUCHE. C et MANSOUR. TH. (2018). Le changement organisationnel et le développement des compétences. Mémoire de fin de cycle de Master en science de Gestion. Université de TIZI OUZOU. P 35.

Ils ne s'engagent dans leur nouveau travail que lorsqu'ils ont intégré mentalement, émotivement et physiquement les changements.

Les circonstances particulières qui prévalent dans chaque organisation font en sorte que tout programme de changement doit être spécifique.

Quoi qu'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 habileté à comprendre les comportements humains dans tout processus de changement.

2.3.3 Favoriser le phénomène d'adaptation au changement

La formation est de plus en plus liée à l'accompagnement du changement, il s'agit souvent d'aider l'individu à s'adapter à l'évolution de l'organisation en modifiant sa façon de travailler : nouveaux outils, nouvelles méthodes, nouvelles organisations, nouvelles technologies, nouveaux métiers, meilleures performances dans un univers en recherche permanente de rentabilité et de productivité (dans le cadre des heures de travail).³⁰

Il ne s'agit donc pas seulement de compléter des savoirs et des savoirs faire dans un champ de compétence existant, mais de faciliter le changement en créant en formation les conditions du changement à l'échelle individuelle : remise en question des habitudes de travail, appropriations de nouvelles démarches, outils, etc.

Le changement peut apparaître comme la bête noire des formateurs ; les gens n'aiment pas le changement, on ne peut pas changer les habitudes de plusieurs années en quelques heures. Les résistances au changement sont fortes.

Il ne s'agit pas de nier ces résistances, mais de travailler avec et aider les apprenants à les surmonter. Car le changement c'est la gestion des résistances : le formateur va s'appuyer sur les résistances pour accompagner le changement.

Toute conduite, qu'il s'agisse d'un acte déployé à l'extérieur, ou intériorisé en pensée, se présente comme une adaptation, ou pour mieux dire, comme une réadaptation. L'individu n'agit que s'il éprouve un besoin, c'est-à-dire si l'équilibre est momentanément rompu au milieu de l'organisation. L'action pousse à rétablir l'équilibre, c'est-à-dire précisément à réadapter l'organisme, nous vous présentons ci-dessus un ensemble d'éléments qui résume le fonctionnement du phénomène de l'adaptation au changement.³¹

³⁰ Idem.

³¹ Idem.

A. Dépasser la simple assimilation d'information

Nous acceptons d'intégrer de nouvelles informations tant qu'elles sont cohérentes et complémentaires d'informations déjà mémorisées pour enrichir notre base de données, sans changer nos façons de travailler.

En formation, l'assimilation est confortable, pour l'apprenant comme pour le formateur. Elle nous permet de perfectionner dans un domaine que nous maîtrisons déjà.

B. Créer une rupture

Pour créer un changement, il est nécessaire de créer une rupture dans le ronronnement confortable de nos habitudes. Cette rupture se crée lorsque nous amène à notre cerveau des nouvelles informations, ou en contradiction avec ce que nous savons déjà ; elle crée alors un déséquilibre intérieur et l'humain a horreur de ça.

C. Accommoder notre vision intérieure pour l'adapter à de nouvelles données

Parfois nous réagissons d'abord avec humeur et nous rejetons les informations ou l'environnement perturbant. Mais si nous sommes convaincus que ces informations nous sont nécessaires ; la formation et le formateur vont nous permettre de réussir dans cette nouvelle réalité, alors nous éprouvons le besoin naturel de rétablir l'équilibre entre cette réalité et notre monde intérieur.

D. Ne pas céder à la facilité, gérer la perturbation engendrée

Si le formateur mâche trop le travail, les participants vont passer à côté du changement. Ils repartiront ravis, mais ils n'auront pas l'essentiel ; ils appliquent la nouvelle méthode mais ne feront que l'adapter à leurs pratiques antérieures.

La perturbation reste rarement inaperçue, il faut accompagner les apprenants pour qu'ils vivent cette perturbation comme un challenge personnel et non comme un échec potentiel.

La conduite de changement est un ensemble d'actions permettant à une organisation de s'adapter aux différentes évolutions et changements environnementaux. Lors de cet accompagnement, nous pouvons détecter des résistances au changement ; ce qui nous amène à envisager d'évoluer un processus d'adaptation à ce changement.

Conclusion

La préoccupation première de l'organisation est de réussir les actions de formation et de s'assurer que ces actions sont d'une certaine qualité et efficacité, en favorisant l'utilisation d'outils qui garantissent une identification correcte des besoins en formation.

Pour arriver à la réalisation des actions de formation, les responsables doivent détecter les besoins en formation qui vont les aider à mener cette dernière.

La formation est considérée comme un levier et un élément essentiel pour favoriser l'adaptation des individus au changement organisationnel.

L'apport d'un changement dans une organisation implique une résistance de la part des collaborateurs. Pour cela, il est nécessaire de déterminer les origines de ce phénomène pour faire adhérer les employés aux différentes modifications et élaborer un processus qui va leur permettre de s'adapter aux nouvelles situations.

*Chapitre III : la
formation et le processus
d'adaptation au
changement
organisationnel au sein de
SONATRACH/RTC
Bejaia*

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

La première organisation du continent africain à intégrer l'amont et l'aval du pétrole et du gaz, et l'une des organisations les plus prospères au monde. SONATRACH joue le rôle de locomotive économique de l'Algérie, lieu de ressourcement pour notre parti d'expérience. Ce troisième chapitre sera consacré dans la première section, à la présentation du groupe SONATRACH.

La seconde section sera consacrée au déroulement de la pratique formation et le processus d'adaptation au changement organisationnel au sein de cette dernière.

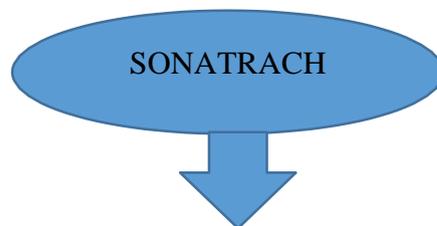
Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

SONATRACH fait objet d'accueil, dans le but de mieux la connaitre nous allons dans la présente section, aborder en premier lieu une présentation général de l'organisation RTC Bejaia, sa situation géographique, ses différentes missions, activités, ressources, sa politique et ses objectifs. En dernier lieu nous allons présenter la structure organique de celle-ci.

1.1 Historique et présentation générale de SONATRACH RTC Bejaia

Depuis plus de cinquante ans, la politique d'investissement de RTC (Région de Transport Centre) est guidée par les choix politiques et stratégiques de SONATRACH, véritable locomotive du développement économique de l'Algérie.



Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures

SONATRACH est la plus importante compagnie d'hydrocarbures en Algérie et Afrique. La société pétrolière de gérance, SOPEG a été fondée le 12 mars 1957 par la « compagnie française des pétroles (Algérie) » CFP est la « société nationale de recherche et d'exportation des pétroles en Algérie », la SNREPAL. L'objectif était l'exécution de tous les travaux nécessaires au transport des hydrocarbures, la réalisation de ces transports se rapportant directement ou indirectement à ces travaux, transport et installations. Le 24 février 1971, tous les secteurs des hydrocarbures ont été nationalisé.

Avec un chiffre d'affaire à l'exportation de près de 56.1 milliards de US \$ réalisé en 2010, SONATRACH est classée 12ème compagnie dans le monde, elle est également 3ème exportateur mondial de GPL (gaz de pétrole liquéfier), 4ème exportateur mondiale de GNL (gaz naturel liquéfier), et 5ème exportateur de gaz naturel.

La Région de Transport Centre de Bejaia est l'une des cinq régions de la SONATRACH, qui a pour tâche le transport, le stockage et la livraison du pétrole brut le condensant.

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

Image : La Région Transport Centre de Bejaia.

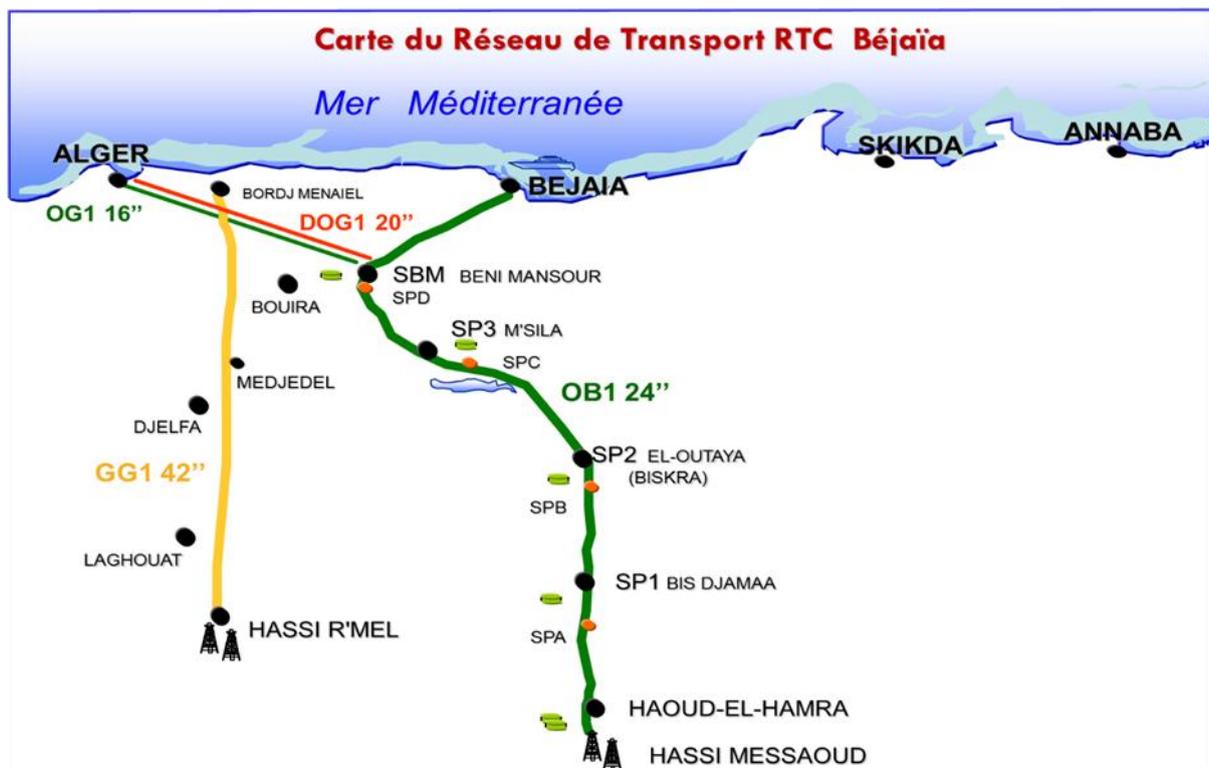


Source : Document interne à l'organisation.

La Compagnie dispose, également, de trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Arzew, Bejaia et Skikda. Ces ports permettent le chargement de conteneur d'une capacité de 80 000 à 320 000 TM.

1.2 La situation géographique

Figure N°1 : La situation géographique de SONATRACH



Source : Document interne à l'organisation

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

La RTC/Bejaia, se situe à 2km de la ville de Bejaïa qui est divisé en deux terminaux, le terminal nord possédant 12 bacs de stockage de 35000 m³, et le terminal sud avec quatre bacs de 5000m³ le 5ème bac est prévu. Elle comprend également un port pétrolier qui se trouve à 8km nord de la RTC possédant 3 postes de chargement.

Le siège de la RTC est situé à 2 km au sud-ouest de la ville de Bejaia. Il est limité au nord par la voie ferrée, à l'Est pour Oued s'Ghir, et à l'Ouest par Soummam et le RN09. Il s'étend sur une surface globale qui est déterminée ainsi :

- Terminal clôturé :516.135m²
- Surface couverte :7.834m²
- Surface occupée par les bacs :43.688m
- Surface stockage :3.800m²53

Le réseau de transport par canalisations s'est considérablement densifié au fil des années sur le territoire national. Il s'étend aujourd'hui, sur près de 22 000 kilomètres dont 53% sont dédiés au transport du gaz naturel.

La capacité installée de transport gazier du réseau nord du pays a été portée à près de 138 milliards de Contrat mètres cubes/an, dont 57 milliards de Cm³/an via les trois gazoducs (GPDF, GEM et MEDGAZ/GZ4) destinés à l'approvisionnement de l'Europe.

1.3 Missions et activités

Assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, ceci dans un puits d'optimisation des délais et couts.

Le rôle de l'Activité Transport par Canalisations, en tant que maillon opérationnel de la stratégie de SONATRACH, est d'optimiser les services apportés aux autres Activités et aux partenaires, en amont et en aval de la chaine de valeur du Groupe, en développant le réseau de transport et en fiabilisant et sécurisant son exploitation. Ceci dans un souci d'optimisation des délais et des couts.

1.3.1 Les Activité de l'organisation :

L'Activité Transport par Canalisation de SONATRACH est chargée du Transport des quantités d'hydrocarbures liquide et gazeux des champs de production vers les Terminaux marin de stockage, des raffineries et des ports pétroliers.

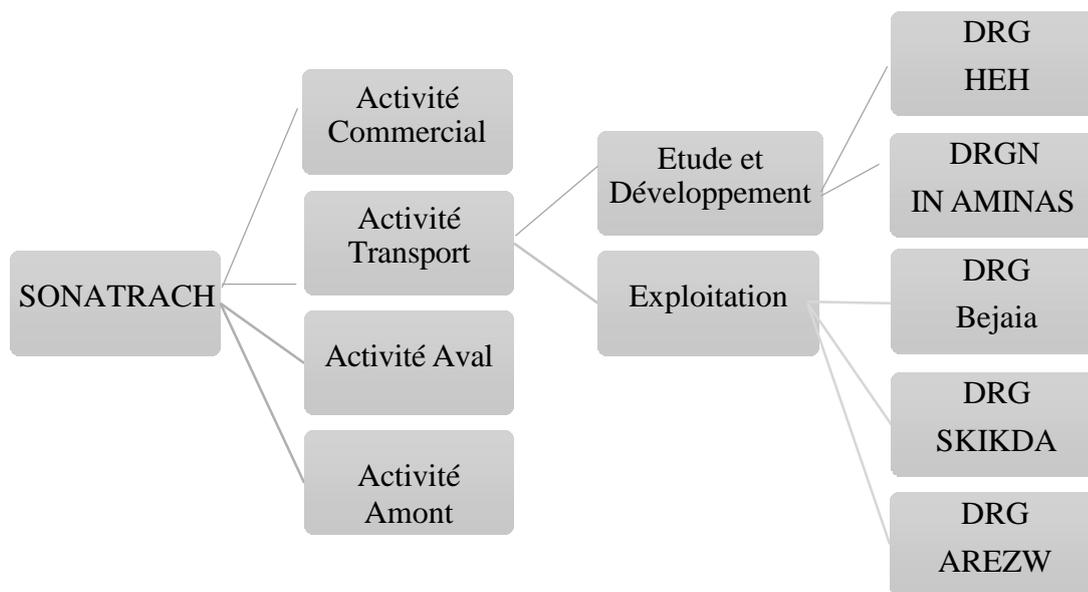
Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

SONATRACH dispose d'un réseau de canalisations de près de 19599 kms en 2013 contre 19063 en 2012, soit une augmentation de 536 kms répartis comme suit :

Des gazoducs d'une longueur de 9689 kms ;

Des oléoducs d'une longueur de 9910 kms.

Figure N°2 : les activités de SONATRACH.



Source : Document interne à l'organisation.

- **Activité amont**
Elle a pour but de
 - Exploration des gisements ;
 - Recherches et développement ;
 - Production des hydrocarbures ;
 - Forage ;
 - Engineering et construction ;
 - Associations en partenariat.
- **Activité de transport**
 - Stockage d'hydrocarbures liquides et gazeux en amont et en aval ;
 - Transport par canalisation d'hydrocarbures liquides gazeux, depuis les lieux de la production primaire, à travers les réseaux secondaire et principal les pipelines ;

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

- Le chargement des navires pétroliers.
 - Activité commerciale
 - Commercialisation sur le marché extérieur ;
 - Commercialisation sur le marché intérieur ;
 - Transport maritime des hydrocarbures ;
 - Activité aval

Elle s'occupe de tout ce qui est

- Liquéfaction du gaz naturel ;
- Séparation des GPL ;
- Raffinage du pétrole ;
- Pétrochimie ;
- Etudes et développement de nouvelles technologies.

1.4 Objectifs et politiques utilisés

L'organisation vise plusieurs objectifs à la fois au niveau macro et microéconomique ;

- Le renforcement de ses capacités technologiques ;
- Le développement international et le partenariat ;
- La diversification de son portefeuille d'activité ;
- La maîtrise continue de ses métiers de base ;
- La protection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures ainsi que la maintenance des installations pétrolières ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- La diversification des marchés et des produits à l'exportation ;
- Le développement des techniques modernes de gestion par la formation continue de ses cadres ;
- L'approvisionnement de l'Algérie en hydrocarbures à court, moyen et long terme ;
- La GRH rappelle aux dirigeants que l'homme est une ressource qui ne peut être considérée et traitée de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus, cherché à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

chacun des membres de l'organisation. Elle les amène à examiner leur comportement, leur façon de participer, de communiquer, et en enfin de contrôler.

L'évolution qu'a connue la région a été accompagnée d'une réorganisation générale de ses fonctions et structures. En effet, avec la mise à niveau et faces au nouveaux objectifs. Assignées aussi bien à l'activité, des départements ont été réorganisés sous la coupe de sous- direction de nouveaux départements ont été créés (Exploitation Gaz, Juridique, Budget, Contrôle de Gestion et HSE) et des nouveaux postes sont apparues, ingénieur mesure, cadre études conditions de vie et travail.

Les objectifs sont de hisser SONATRACH de sa position actuelle de 12^{ème} compagnie au rang des 10 premières sociétés pétrolières internationales du siège de l'activité Aval de SONATRACH. Un investissement équivalant à 28 milliards de dollars pour les cinq prochaines années pour un projet relatif une stratégie de diversification, SONATRACH se développe dans les activités de génération électrique d'énergies nouvelles et enroulables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière. Poursuivant la stratégie d'internationalisation, SONATRACH a pour ambition d'opéré en Algérie et dans plusieurs régions du monde en (Afrique, Mali, Italie, Portugal, grand Bretagne), en Amérique latine (Pérou)et aux USA. À la prospection minière, au dessalement de l'eau de mer, à la production électrique et au partenaire international.

1.4.1 Présentation des différentes structures de la RTC :

La Région Transport Centre Bejaia, est l'une des sept 7 régions qui composent l'activité de transport par canalisation des hydrocarbures (RTC).

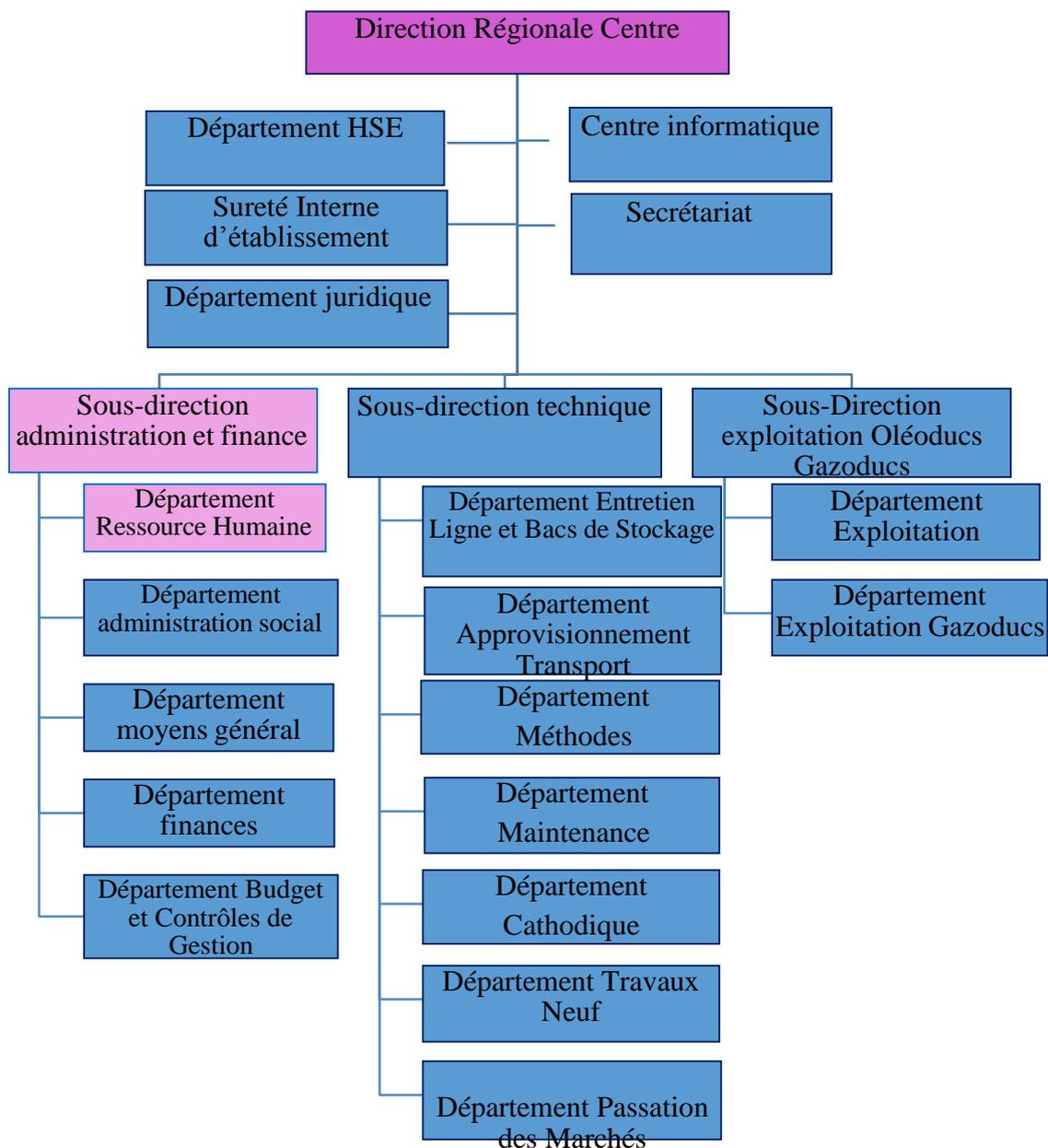
La RTC est chargée du transport par canalisation (deux Oléoduc et un Gazoduc), le stockage et la livraison des hydrocarbures par l'exploitation d'un port pétrolier, mis à la disposition de la société de gestion des terminaux à hydrocarbures (STH) à compter de (2005).

La RTC est composée de trois sous-directions qui sont elles-mêmes décomposées en départements que nous allons décrire ci-dessous.

Les différents sous- directions et départements de la RTC sont représentés sur l'organigramme ci-joint :

Chapitre III *La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.*

Figure N°3 : Organigramme de l'organisme d'accueil SONATRACH.



Source : Document interne à l'organisme.

- La Direction Régionale Centre

La Direction Régional est chargée de concevoir, de coordonner et de contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'organisation.

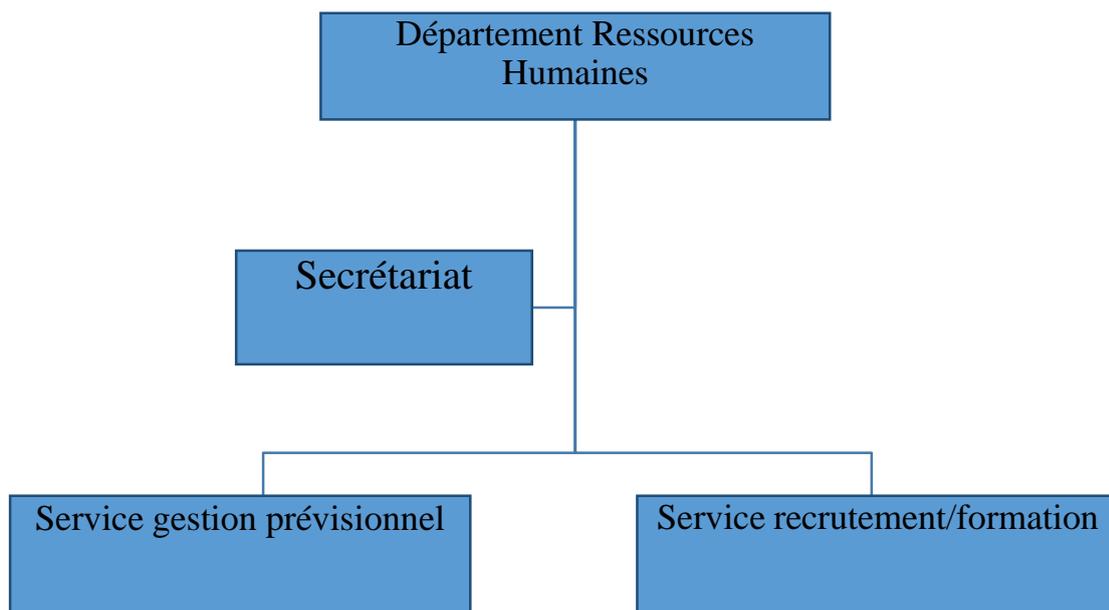
- Le département ressource humaine

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

Définit et proposé à la direction régional les principes de gestion des ressources en support avec les objectifs du business et en linge avec la politique RH ;

- Elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de SONATRACH ;
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction régionale ainsi que tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assiste la direction régionale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction régionale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction régionale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

Figure N°4 : Organigramme du département ressources humaine au niveau du groupe SONATRACH



Source : Document interne à l'entreprise.

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

L'organisation a une coresponsabilité dans la carrière du salarié, le Département des Ressources Humaines joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assure de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié-entreprise. La DRH ce doit donc de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évolution des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

- Service formation

S'occupe de Coordonné des formations et réalisation.

Section 02 : La formation au sein de SONATRACH

Les actions de formations ont existé depuis la naissance de l'organisation, cette dernière n'a jamais cessé de déployer ses énergies pour actualiser et modifier ses méthodes et outils de gestion afin de les mettre en accord aux normes internationales des organisations. Pour que quelconque organisation attint ces objectifs, elle doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant, les changements dans les organisations devient une préoccupation nécessaire à l'activité organisationnelle. Dans cette section, nous allons tenter de comprendre le déroulement de la formation et le phénomène d'adaptation au changement organisationnel, durant la période de la pandémie (Covide-19) dans sa globalité.

2.1 La formation

Dans cette sous-section nous allons s'intéresser au processus de la formation au sein de SONATRACH/RTC/Bejaia.

2.1.1 Définition

La formation est un ensemble de dispositifs permettant aux salariés de se former durant leur vie professionnelle à un autre métier, d'accéder à une qualification de bénéficiaire de compétences nouvelles, elle peut être considéré comme un processus d'apprentissage.

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

La formation au sein de SONATRACH consiste à améliorer la qualification et le comportement des agents en les rendant plus performants à leurs postes.

2.1.2 Le but de la formation

La formation au sein de SONATRACH vise :

- L'amélioration, perfectionnement et augmentation du rendement ;
- Le développement et l'optimisation des compétences du salarié ;
- Développer les méthodes de travail ;
- S'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail ;
- Evolution de poste et favoriser la mobilité interne.

2.1.3 Les types de la formation

Nous avons constaté l'existence de deux types de formation, au niveau de cette organisation, que nous avons représenté dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : Les types de formation

Type de formation	Explication
Formation induction	Ce type de formation vise l'adaptation des nouveaux recruté à leurs postes.
Formation perfectionnement	Elle est destinée aux enceins salariés de SONATRACH qui permet d'avoir des diplômes et des attestations en plus

Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats de l'analyse des documents interne à l'organisation.

2.1.4 Le cadre règlementaire (Juridique) : Des articles propres à l'organisation

Chaque organisation à ces propres règles à suivre pour mener à bien ces actions. Voici les articles relatifs à la formation chez SONATRACH.

Chapitre 3 : Formation

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

Article 217 : L'entreprise met en œuvre tous les moyens humains, matériels et financiers pour promouvoir, organiser et réaliser des actions de formations nécessaires à ses besoins et pour assurer une formation permanente, compte tenu de l'évolution des techniques et des conditions de travail en vue de la promotion sociale et professionnelle des travailleurs et de son développement propre.

Article 218 : L'Entreprise organise et met en œuvre des actions programmées dans le cadre d'un plan annuel et pluriannuel, après avis de la commission habilitée, en matière :

- D'alphabétisation et d'apprentissage de langues, permettant l'acquisition d'un vocabulaire et de connaissances de base liées à un poste de travail,
- D'apprentissage, ayant pour but, l'acquisition d'une qualification professionnelle initiale requise pour l'exercice d'un métier,
- De formation professionnelle spécialisée, visant l'acquisition d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature, nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail,
- De perfectionnement professionnel assurant l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail,
- De recyclage professionnel permettant l'occupation d'un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles du poste initial mais de même niveau de qualification,
- De mise en situation professionnelle des nouveaux travailleurs, par des actions d'enseignements et d'information.

Article 219 : Sous réserve de l'accord de l'Entreprise ou de l'Unité, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnel, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial, avec préservation de son poste de travail.

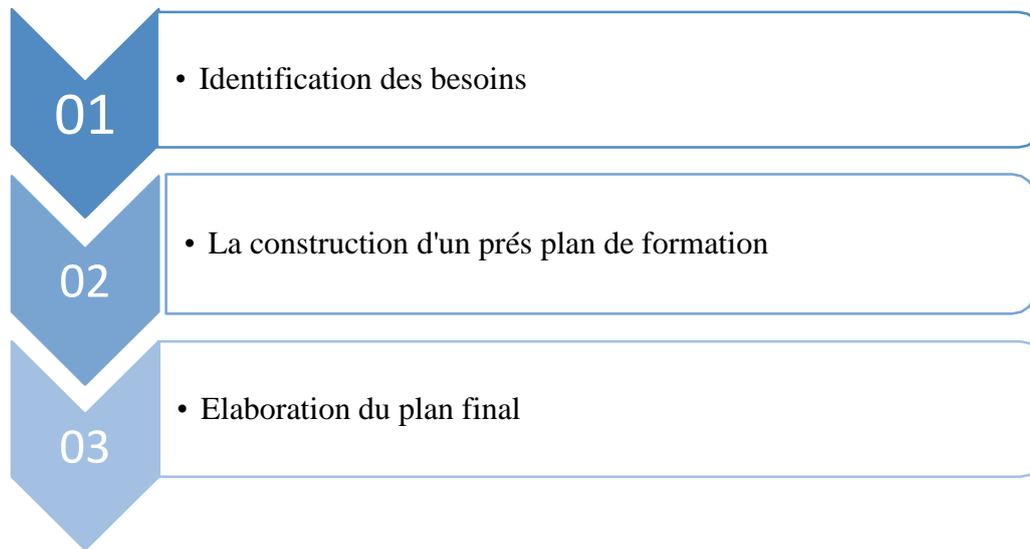
2.1.5 Les étapes d'élaboration du plan de formation

Le plan de formation est un document qui liste les thématiques de formation, l'effectif, la durée le lieu et le délai de la mise en œuvre.

Chaque année l'organisation est appelé à élaborer un plan de formation, trois étapes à suivre afin de l'élaborer :

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

Figure N° 5 : Les trois étapes d'élaboration du plan de formation



Source : Etablie par nos propres soins à partir des résultats de l'analyse des documents interne.

Les cadres chargés formations sont appelés à distribuer et parfois envoyer des fiches d'identification des besoins aux chefs des départements (voir annexe N°1) et services à fin d'identifier les besoins de leurs employés en termes de formation.

Après l'identification des besoins, c'est l'étape de l'élaboration d'un pré-plan de formation ; construire un tableur (voir annexe N°2) à l'aide des données recueillies parrapport à la première étape.

Le tableur contient : Le domaine, besoin en formation, l'effectif, durée, structure de formation et l'opportunité.

La direction générale de SONATRACH située à Alger envoi des canevas afin de les renseigner pour élaborer le plan final de formation (voire annexes N°3).

L'organisation élabore chaque année un bilan de formation. Ce bilan montre les actions, l'effectif formé et le cout de la formation (voir annexe N°04).

2.1.6 Les modes de la formation

Nous distinguons entre deux modes :

- En présentiel

C'est le mode de formation qui demande un déplacement vers des locaux et des centres de formation spéciales à l'organisation ou les personnes qui suivent une formation réunies avec leur formateurs.

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

La formation en présentiel correspond aux modes classiques, où les formateurs assurent des cours à l'aide des diapositives (expliquer le contenu de la formation avec des diapositives qui contiennent des passages simples et compréhensibles avec des schémas explicatifs).

- A distance (en ligne)

Le principe de ce mode est de fournir et garantir des formations aux employés qui sont distants des centres de formation, et se déroule en dehors du cadre de l'administration de la formation. Elle est accessible où qu'ils soient avec ou sans autres participants. Le formé peut participer à des conférences selon un planning décalé, comme il peut accéder au cours en format PDF ou vidéo.

2.1.7 Les lieux de la formation

SONATRACH/RTC Bejaia a ces propres centres de formation qui sont :

- **IAP** (Institut Algérienne de Pétrole) :

Il assure des formations techniques. Ce centre est situé à SKIKDA, HASSI MESSAOUD, BOUMERDES.

- **SMA** (SONATRACH Management Académie) :

Ce centre assure des formations non techniques. Exemple : des formations en management, en GRH, communication...etc. Il est situé à Oran.

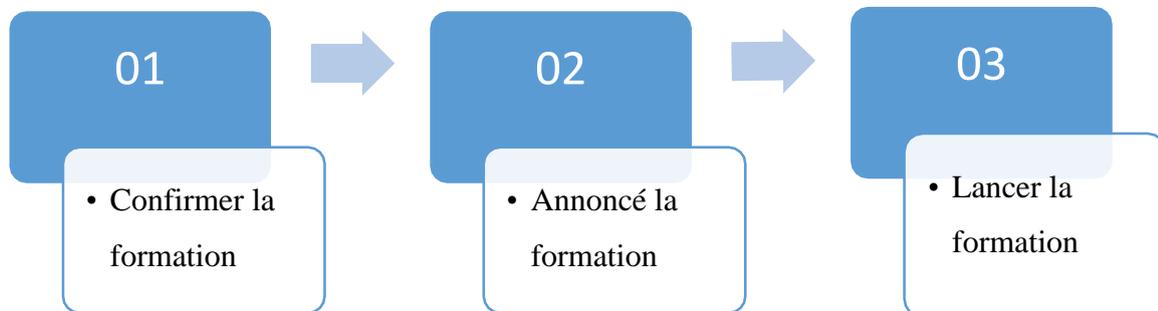
Les employés de la RTC/ Bejaia avant la pandémie (Covid-19) bénéficiaient des formations à l'étranger, lorsque les thématiques de la formation voulues n'étaient pas disponibles en Algérie.

2.1.8 Le déroulement de la formation

Le déroulement de la formation passe par trois étapes :

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

Figure N°6 : les étapes du déroulement de la formation



Source : Etablie par nos propres soins à partir des résultats de l'analyse des documents interne à l'entreprise

Le déroulement de la formation commence par une confirmation, de la formation de la part de l'organisme sur le déroulement de cette dernière et ses circonstances de suivit (stages).

Après la confirmation de la confirmation nous devons coordonner avec les représentants des salariés concernés par la formation, sur les actions à mener : la date, le lieu, le mode, la drée et diffuser le planning de la formation.

Les salaries débutent leurs formations dans les meilleures conditions possibles, en suivant le programme prescrit.

2.1.9 L'évaluation de la formation

L'appréciation de la mise en œuvre des résultats d'une formation et d'apprentissage constitue un dispositif stratégique nécessaire qui peut se fait à chaud et à froid.

- A chaud

Il s'agit de vérifier si les objectifs pédagogiques ont bien été atteint, elle éclaire les formateurs sur ce que les formés comprennent.

La formation à chaud comprend deux actions :

- Réactions(satisfaction) : Est-ce que le participant est satisfait de la formation ?
- Apprentissage : Qu'est-ce que le participant a appris de la formation ?

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

- A froid

Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les capacités acquises en formation sont traduites en comportement professionnel dans les situations réelles de travail, elle comprend deux actions.

- Comportement : Est-ce que le participant est satisfait de la formation ?
- Résultats : Est-ce que l'organisation obtienne des meilleurs résultats ?

2.2 l'adaptation au changement organisationnel

Dans notre cas, nous parlons des réaménagements, restructuration, réorganisation produits lors de l'arrivée subite de la pandémie (Covid-19) qui a touché le monde entier. Les circonstances ont poussé les dirigeants du monde entier et ceux de SONATRACH en particulier à faire face à la nouvelle situation sont précédents. Le capital humain est en danger, l'organisation prend en considération les consignes annoncées par le ministère de la santé.

2.2.1 La notion de changement organisationnel

Cette notion désigne l'évolution de l'organisation, peut-être une réorganisation du travail, des délocalisations, licenciement, recentrage sur les métiers de base, innovation, progrès, adaptation à l'environnement instable, etc.

2.2.2 Les facteurs déclencheurs du changement

Des facteurs externes ont causé le changement de manière surprenante et non vécu au paravent.

- Des causes sanitaires ont déclenché le changement.
- La réglementation et la législation, ont imposés des règles et consignes à suivre.

2.2.3 Le type de changement organisationnel vécus

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

2.2.4 Les modes de changement organisationnel

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

Chapitre III *La formation et le processus d'adaptation* ***changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.***

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

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

2.2.5 Le processus d'adaptation au changement organisationnel

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

SONATRACH s'est beaucoup penchée sur le volet social, à l'encontre de certaines organisations qui se sont focalisées sur le volet économique, par conséquent un taux important de licenciement des salariés.

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

A. Le recours à la formation

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

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

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

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

Avant la pandémie, les actions de formation se déroulent en présentiel et nous enregistrons le recours à un autre mode de formation. C'est la formation à distance ;

Exemple des formations suivies

- Formation à l'aménagement des temps de travail (la relève.) ;
- Des formations pour les rendre plus aptes à utiliser pleinement les TIC (portail, plateforme, e-Learning).

B. le protocole sanitaire

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

- Réussir à surmonter la pandémie par le respect des mesures barrière (le port du masque, le gel désinfectant, la distanciation physique, ...)
- L'équipe médicale a toujours été présente à la disposition des salariés (les vaccins, prélèvements et autre) pour aider à la non propagation du virus ;

Suspension de toute activités pouvant générer des regroupements ;

- Nettoyage et désinfection permanent des locaux ;
- Des cellules de crise HSE sont mises en place.

Parlé de ce qui compte le plus et de la manière dont nous pouvons surmonter ce défi ; cette crise mis en évidence nos responsabilités les uns envers les autres. Nous sommes tous affectés par cette situation, c'est pour cela que nous devons nous entraider ;

2.2.6 Comportement et attitude des employés face aux changements

Les employés étaient réticents aux changements qui leur étaient imposés, compte tenu de notre nature humaine à ne pas accepter facilement de nouvelles choses.

Cette réticence est exprimée sous forme de :

- Stress, angoisse vis-à-vis des changements dans les habitudes de travail ;
- La non stabilité des employés ;
- Le système de rémunération (source de conflit) ;

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

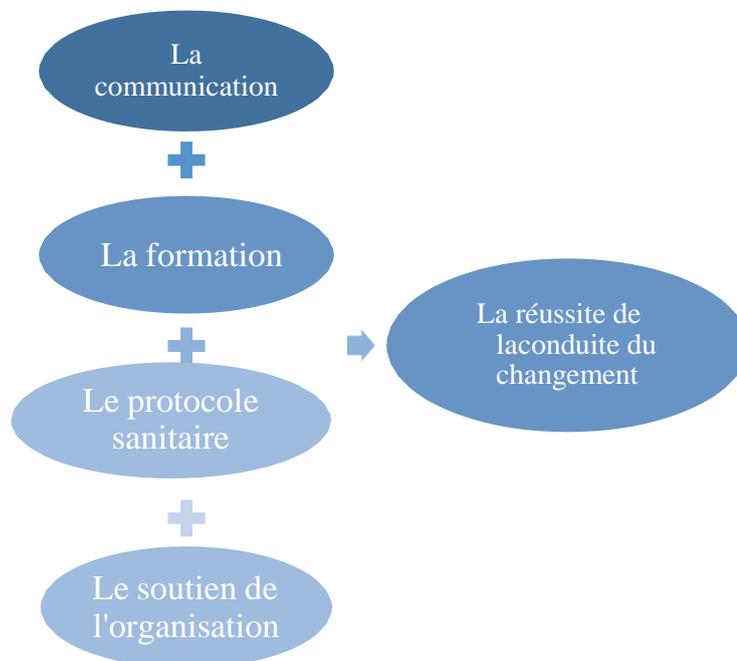
- De grandes préoccupations de la part des salariés (les salariés seront-ils rémunérés ? la réglementation prévoit-elle des solutions pour cette situation de crise ? comment justifier cette rémunération ? est-ce que des méthodes sont prévues pour surmonter cette crise ? des décisions rapides à prendre, le temps presse. Comment se résilier, se relever de cette situation et reprendre le chemin de la vie ?)

2.2.7 Les facteurs de succès

Plusieurs facteurs ont contribué à la réussite de la conduite et à l'adaptation des employés à la nouvelle situation.

Nous pouvons les résumer dans la figure suivante :

Figure N°7 : Les facteurs de réussite de la conduite du changement



Source : Etablie par nos propres soins

La communication entre les salariés et la hiérarchie est primordiale, via internet, email, messagerie, objets particulièrement durant la période de confinement.

Au-delà d'une bonne communication lors de ce projet de changement, il est inéluctable d'assurer une formation aux acteurs, qui leur permet de maîtriser de nouveaux savoir-faire et techniques relatifs à l'exercice de leur fonction ou de leur métier. C'est un processus continu qui permet d'éviter une éventuelle résistance due à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences du changement.

Le respect du protocole sanitaire de la part du personnel de l'organisation a contribué à la réussite de la conduite de changement.

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

Soutien et ouverture au changement des membres de l'organisation, consensus et engagement de tous les membres en faveur de sa vision, de ses objectifs et de ses valeurs et la prise en charge des familles du personnel de la part de l'organisation (des actions de donation en été faites).

Ce qu'il faut s'avoir c'est que les changements produits ne sont pas déterministes mais temporaires, la difficulté est que le responsable de l'organisation n'a pas l'autorité et/ou la capacité de déterminer la durée, la manière dont les changements se produisent ; il se réfère toujours au ministère de la santé.

Lorsque les employés ont reçu la nouvelle il se sentis frustrée. Face à la résistance, les managers sont obligés de trouver une solution solide et maîtriser la situation au plus vite.

Chapitre III La formation et le processus d'adaptation changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.

Conclusion

Lors de notre stage, nous avons maîtrisé l'ensemble du processus de formation et son rôle pour réussir à s'adapter au changement vécu, à surmonter les défis et les résistances qui existent.

Nous avons expliqué comment se met en œuvre le processus d'adaptation au changement. Le moment de la mise en œuvre opérationnelles peut être le plus difficile, car il oblige chacun à se questionner sur son existence, son avenir, et à investir dans des actions qui l'oblige à se positionner et à défendre ses positions.

*Chapitre IV : Analyse et
interprétation des
résultats.*

Ce que nous avons vécu ces dernières années est quelque chose de complètement extraordinaire pour toute l'humanité, c'est la crise sanitaire du Covid-19. Nous allons traiter et analyser l'impact de la formation sur le changement organisationnel produit pendant cette période.

La première section sera destinée à l'analyse et l'interprétation des résultats par tris à plat, on fin, la deuxième section portera sur l'analyse et l'interprétation des résultats par tris croisé.

Section 1 : Analyse et interprétation des résultats par tris à plat :

Avant de présenter les résultats obtenus ainsi que leurs analyses et interprétation, il est indispensable pour nous de bien expliquer les méthodes utilisées dans notre partie empirique. Dans le but de compléter notre recherche, répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous avons effectué un stage pratique au niveau de SONATRACH RTC/Bejaia (service ressources humaines) pendant une période allant du 20 Avril 2022 jusqu'au 19 Mai 2022.

Nous avons opté pour une collecte des données qui va servir notre étude à l'aide d'un questionnaire. Nous ne généralisons pas pour toute l'organisation (l'ensemble des effectifs).

1.1 Les techniques d'études

L'objectif de notre recherche est de déterminer l'effet qu'a la fonction formation sur la capacité d'adaptation du personnel de SONATRACH/RTC Bejaia au changement organisationnel et les différentes méthodes utilisées et les mesures prises pour réussir le changement induit et surmonter la situation sanitaire.

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

Notre présence sur le terrain a été une source d'informations qui nous a permis de mieux appréhender des réalités sur la pratique de la formation au sein de cette organisation et le processus mené afin de s'adapter aux différents changements.

Nous allons opter pour deux techniques :

- Analyse des documents interne à l'organisation : Elle nous a permet de mieux comprendre le processus de formation, comme nous allons saisir quelques points et éléments liés au changement.

- Une enquête par questionnaire : Nous avons conçu le questionnaire, en s'inspirant en grande partie du cadre théorique que nous avons établi pour les besoins de la recherche.

Le questionnaire réalisé a été distribué aux différentes catégories socioprofessionnelles. A travers ce questionnaire, nous nous sommes adressées aux cadres, aux agents de maitrise et aux agents d'exécution.

Notre questionnaire comportait 31 questions, dont des questions fermées au quelles le répondant répondra par oui ou non, et des questions pour lesquelles nous avons imposés des réponses prédéterminées. Et il lui suffisait de choisir une réponse parmi les propositions.

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

Notre questionnaire est réparti en cinq (05) axes (voir annexe N°5).

Le premier axe est réservé à l'identification de l'organisme d'accueil.

Le second axe du questionnaire traite l'identification du profil, qui contient des questions liées à la personnalité du questionné à savoir l'âge, le genre, l'ancienneté dans l'organisation et la catégorie socioprofessionnelle.

Le troisième axe porte sur des questions liées à la pratique formation. Cette troisième partie a comme objectif de vérifier l'existence de la pratique de formation au sein de cette organisation et de comprendre son déroulement (la durée, le mode, l'objectif, le niveau de satisfaction, son apport ...).

Nous retrouvons dans le quatrième axe des questions liées au changement (la notion du changement, les facteurs déclencheurs, le type, la clarté des objectifs, l'attitude des employé...). Et enfin, dans le cinquième et dernier axe nous avons posés des questions sur les deux variables de notre thématique (le rapport entre la formation et le changement organisationnel).

L'objectif principal caché derrière cet axe est de découvrir l'impact de la pratique formation sur la capacité des employés à s'adapter aux différents changements ; est-ce que la SONATRACH a réellement mis en place des plans de formation pendant la crise sanitaire du Covid-19 ? Si SONATRACH a assuré des plans de formation, alors qu'elle était leur impact sur les employés et sur leur capacité à s'adapter ?

1.2 La récolte des informations

Nous avons distribué 50 questionnaires, main à main à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles au sein de SONATRACH/RTC/Bejaia déjà cités, à savoir : les cadres, agents de maîtrises et agents d'exécution et nous avons accompagné notre questionnaire par un passage explicatif de l'objet de notre étude, de nos attentes et nous avons souligné clairement le caractère académique de notre travail.

Lors de la distribution du questionnaire, nous avons bien expliqué que nous parlons des formations suivies durant la crise sanitaire (Covid-19) devisés en deux intervalles de

confinement et dé confinement. La récupération des questionnaires remplis était après sept jours de la date de distribution.

Tableau N°1 : le nombre de questionnaires.

	Nombre de questionnaires	Taux
Exploitable	40	80%
Non exploitable	10	20%
Total distribués	50	100%

Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats de la distribution des questionnaires.

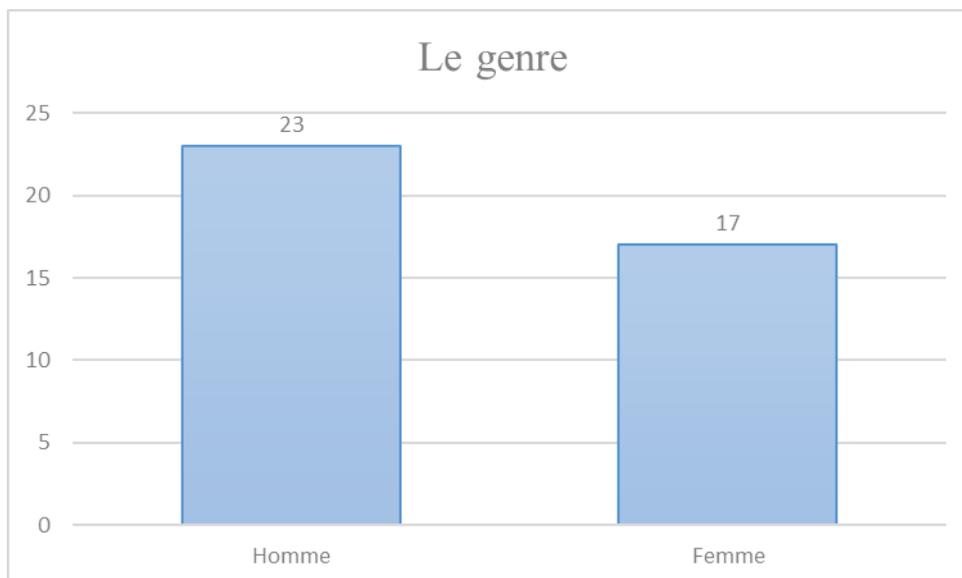
Nous allons traiter les données recueillies manuellement comme première tentative, par la suite nous allons effectuer le traitement des données recueillies à l'aide du logiciel de traitement des données SPSS et par Excel.

1.3. Interprétation des résultats par tri à plat :

Nous effectuerons un tri à plat et ce pour la plus-part des questions du questionnaire.

Axe 02 : Caractéristique général du questionné(e).

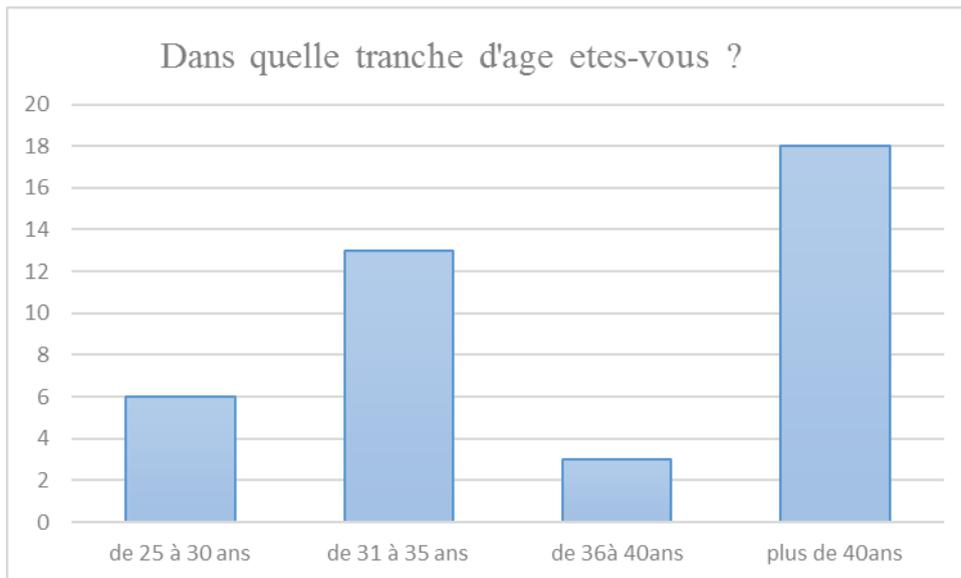
Figure N°1 : La répartition de la population selon le genre.



Source : Etablie par nos propres soins à partir des résultats du questionnaire.

L'histogramme ci-dessous montre que les répondants du genre masculin est supérieurs au genre féminin, soit de 23 hommes et 17 femmes.

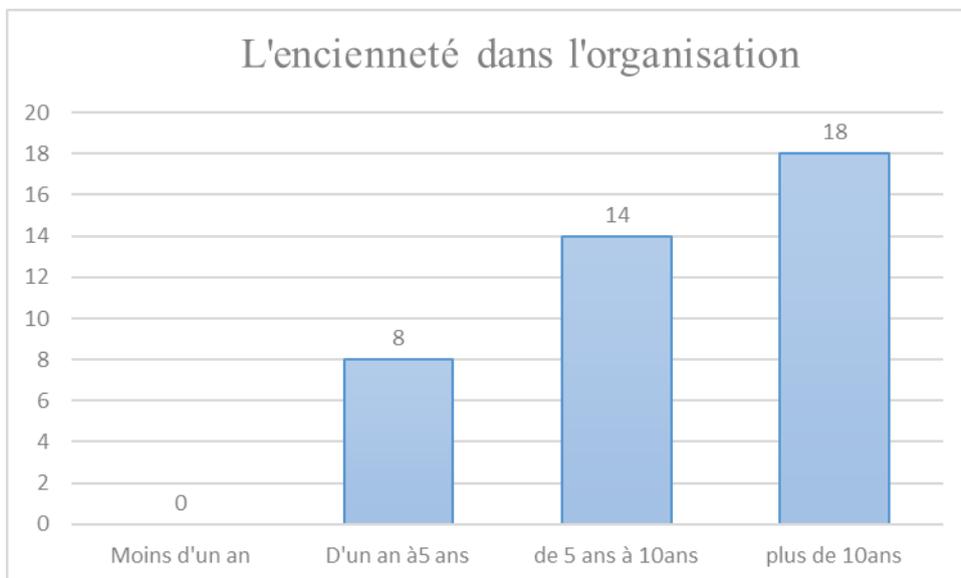
Figure N°2 : La répartition de la population selon l'âge.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

Cet histogramme montre la répartition de la population selon l'âge, nous observons que la proportion la plus importante est la catégorie [plus de 40 ans], suivie de la catégorie [de 31 à 35 ans]. D'après cette étude nous constatons que l'organisation s'est penchée sur une politique de promotion, mutation ce qui explique les catégories d'âges avancés.

Figure N°3 : La répartition de la population selon l'ancienneté dans l'organisation.

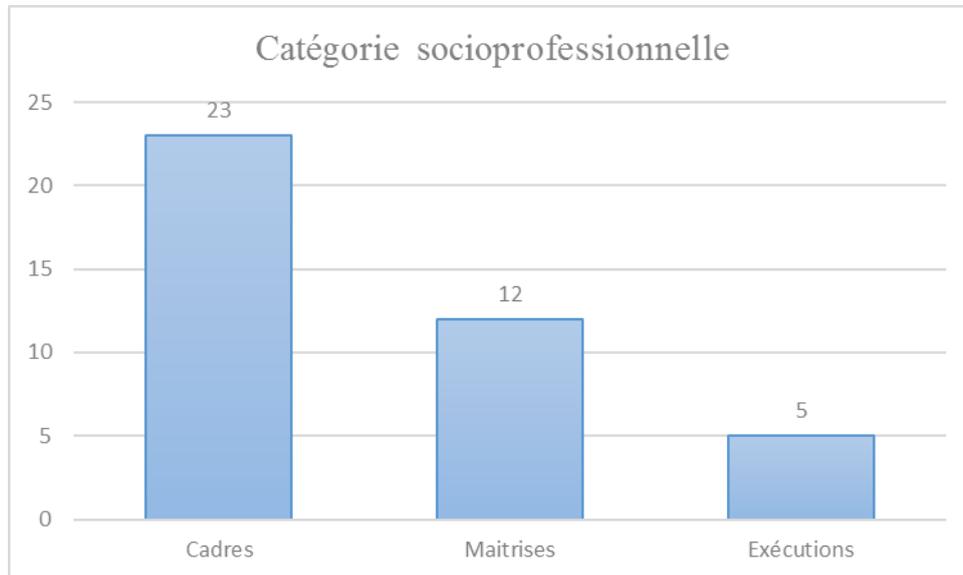


Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

Cette histogramme montre la répartition de la population selon l'ancienneté dans l'organisation, l'observation première est que la majorité des répondants en une expérience [plus de 10 ans] dans l'organisation puis vient ceux de [5 ans à 10 ans] et la tranche [moins d'un an]

est inexistante, ce qui explique que notre échantillon est constitué en majorité des cadres et ce qui peut être expliqué par l'ancienneté de l'entreprise

Figure N°4 : La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle.

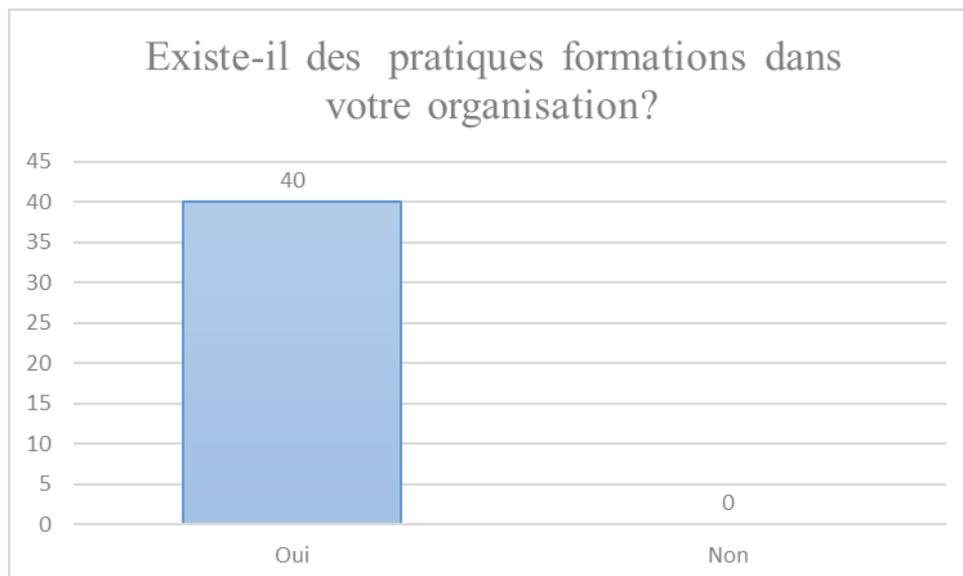


Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

Par catégorie socioprofessionnelle, cette représentation nous montre que la majorité des employés sont des cadres suivis par un nombre important d'agents de maîtrise par rapport aux agents d'exécutions. Et cela s'explique par l'activité de SONATRACH/RTC Bejaia qui ne demande pas d'avoir un nombre important d'agents d'exécutions.

Axe 03 : La formation.

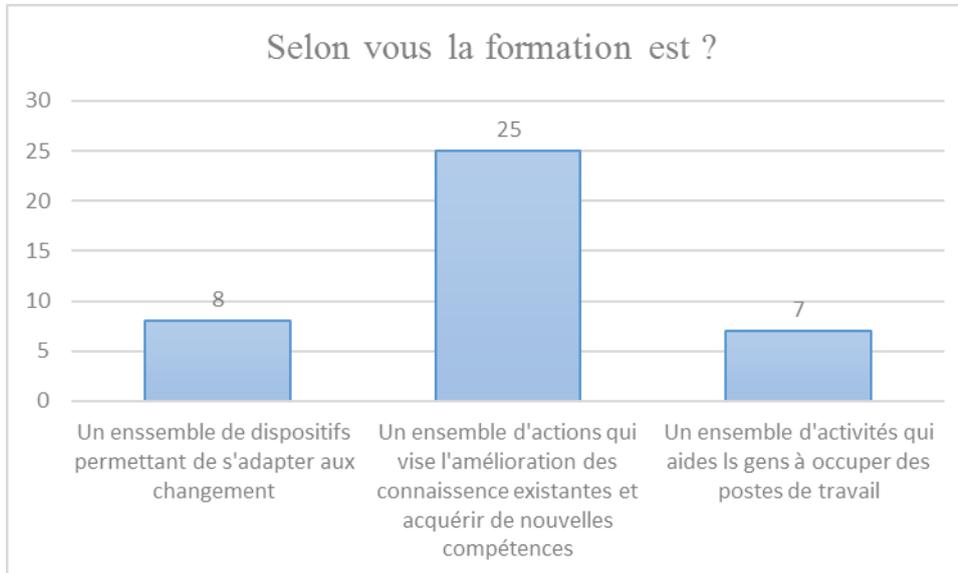
Figure N°5 : l'existence des pratiques formations.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire

D'après la figure qui représente l'existence ou non existence de pratique formation au sein de SONATRACH/RTC/Bejaia. Nous constatons une affirmation de tous les 40 répondants que la pratique formation existe. Cela est dû à l'intérêt donné au développement des compétences.

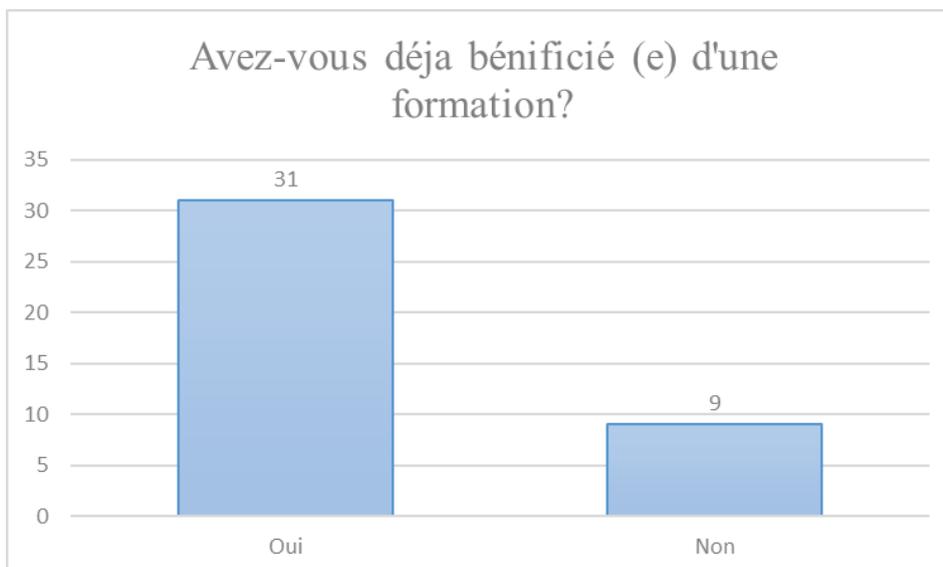
Figure N°6 : La notion de la formation.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

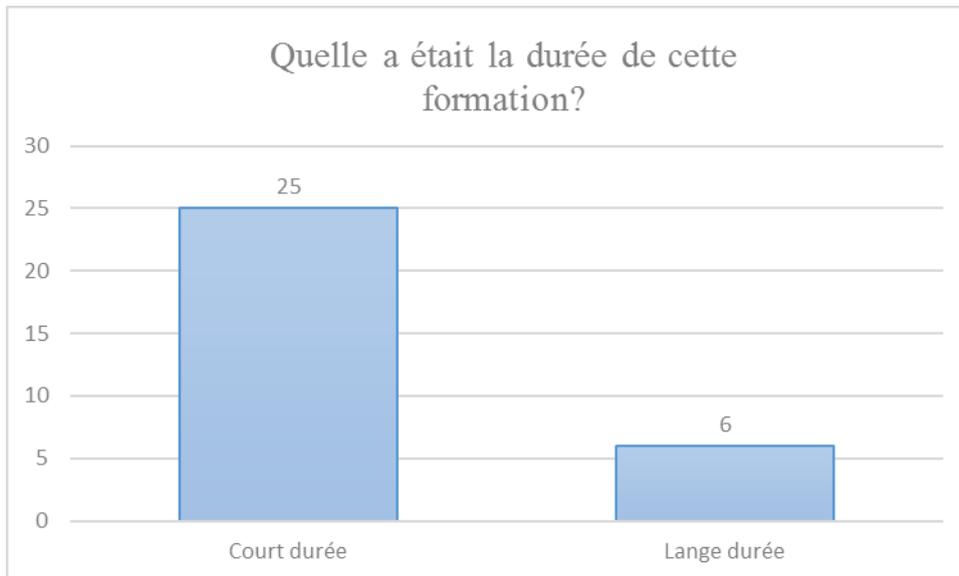
Cette représentation graphique, nous montre la répartition des répondants selon leurs réponses sur la signification de la formation, nous observons que la majorité soit 25 employés considèrent la formation comme un ensemble d'actions qui visent à l'amélioration des connaissances existantes et acquérir de nouvelles compétences ; suivi par le reste, qui ont répondu que la formation est un ensemble de dispositifs permettant de s'adapter aux changement avec un nombre d'activité qui aident les gens à occuper des postes de travail.

Figure N°7 : Avoir bénéficié d'une pratique formation.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.
L'histogramme ci-dessus montre clairement que la majorité des interrogés soit le nombre de 31 personnes ont bénéficiés au moins d'une formation, cela peut s'expliqués par l'application de la règlementation et des articles qui stipule que l'employé a le droit de suivre une formation.

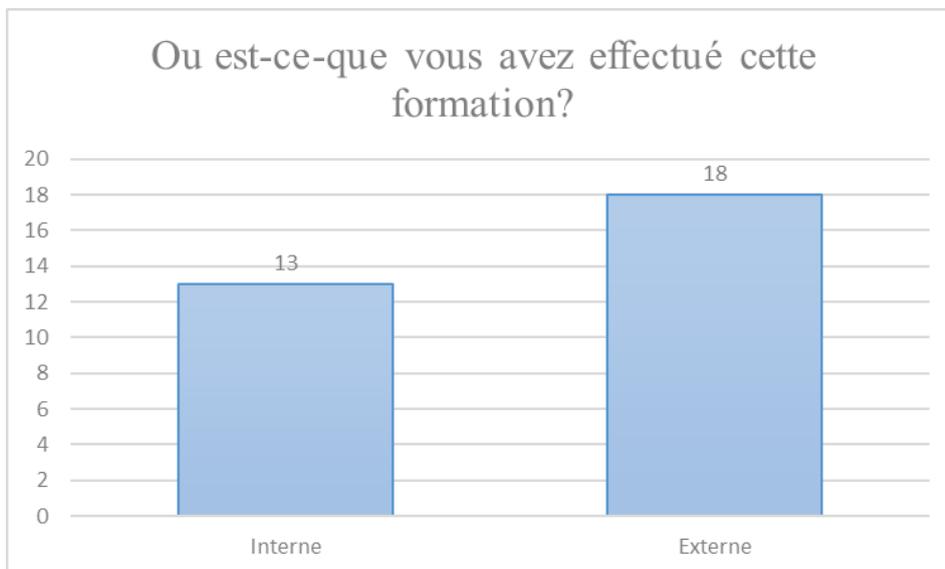
Figure N°8 : La durée de la formation.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

Ce graphe nous montre selon la réponse des interrogés, que l'organisation assure des formations de courte durée à ses collaborateurs, que nous pouvons expliquer par le besoin de l'organisation à former des employés en faisons appel aux formations de court dureé ; pour assurer la réalisation de leurs tâches et le bon déroulement du travail.

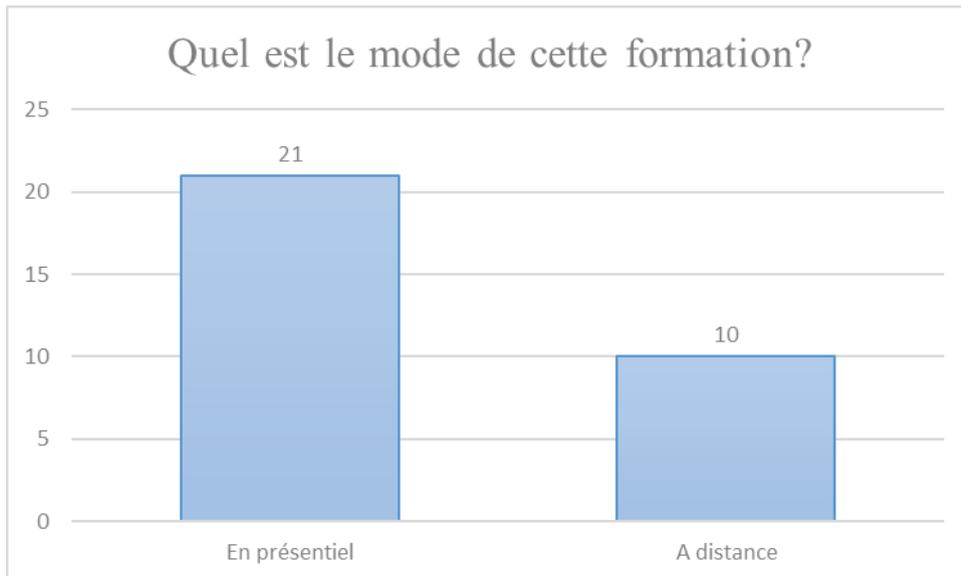
Figure N°9 : Le lieu de cette formation.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

Nous remarquons à partir de cette représentation graphique du lieu de déroulement de la formation, que les employés ont suivis les actions de formation à l'extérieur, vu que l'organisation a investi dans des centres propres à elle afin d'assurer des formations seulement aux employés de SONATRACH. Sans négliger les catégories qui ont suivies des formations à l'intérieur de l'organisation via des vidéos conférences, et autres).

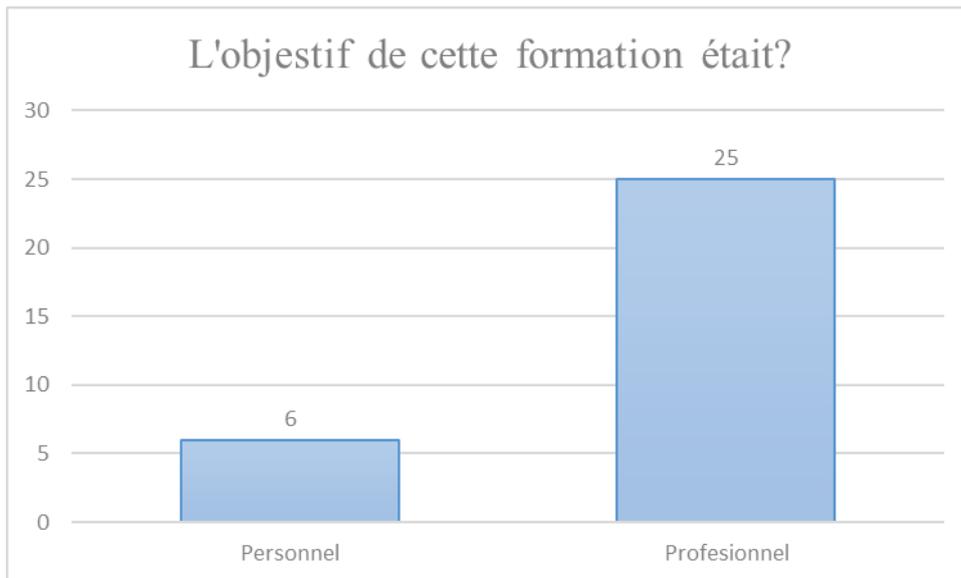
Figure N°10 : Le mode de la formation effectuer.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

Cette histogramme représente le mode des formations suivies qui peut être en présentiel et à distance, la grande part des formations suivies était en mode présentiel ; cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas suivies des formations à distance mais avec un nombre moindre que les formations en présentiel.

Figure N°11 : L'objectif de la formation était

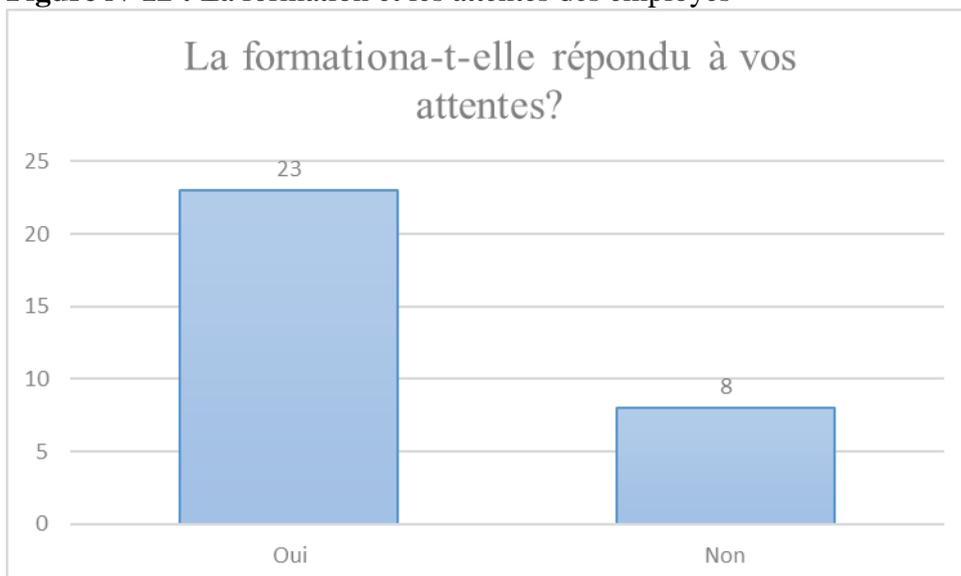


Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

Nous constatons, d'après cette représentation graphique, par rapport à l'objectif de la formation que cet objectif est professionnel selon la majorité des répondants et cela est logique tant que les formations sont du choix de l'organisation.

Elle se base principalement sur le développement des compétences organisationnelles, les employés ne peuvent pas demander des formations selon leur besoin personnel.

Figure N°12 : La formation a-t-elle répondu à vos attentes?

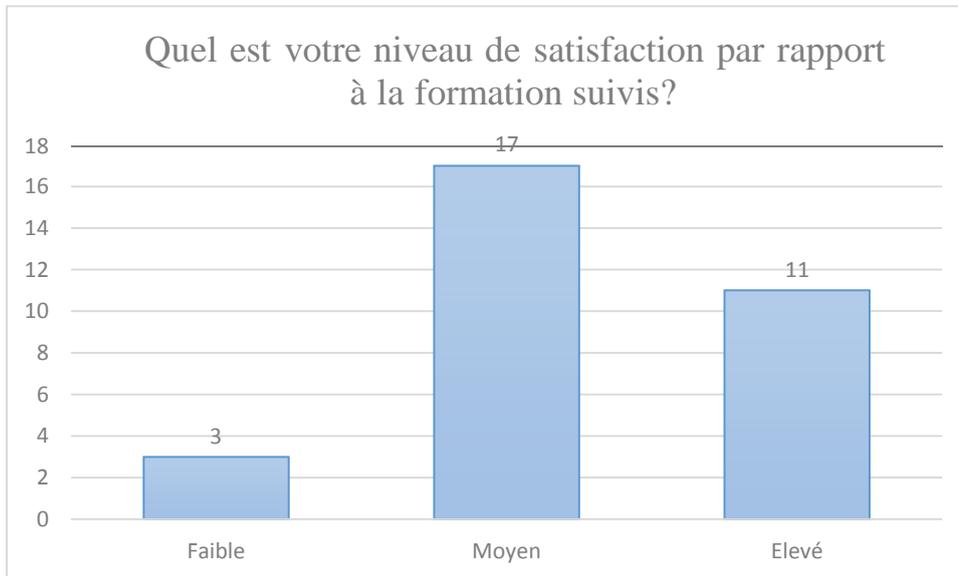


Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

La figure ci-dessous montre la réponse des employés si la formation a répondu aux attentes des formés ou pas. La première remarque est que la majorité des formés (23) ont répondu par un oui.

Cela est dû à la bonne identification des besoins en formation.

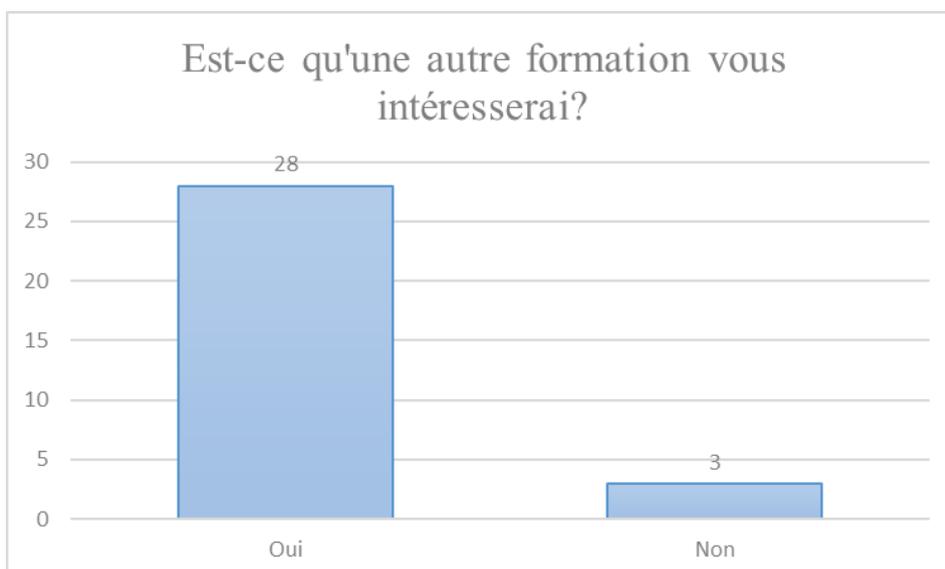
Figure N°13 : le niveau de satisfaction par rapport à la formation suivie



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

La figure ci-dessous représente le niveau de satisfaction par rapport à la formation suivie, par les employés de SONATRACH/RTC/Bejaïa, nous observons clairement que le niveau de satisfaction est moyen pour 17 personnes suivi des répondants pour qui la formation a un taux élevé soit 11 personnes enfin la minorité pour qui la formation n'est pas satisfaisante.

Figure N°14 : Une autre formation intéresse les employés.



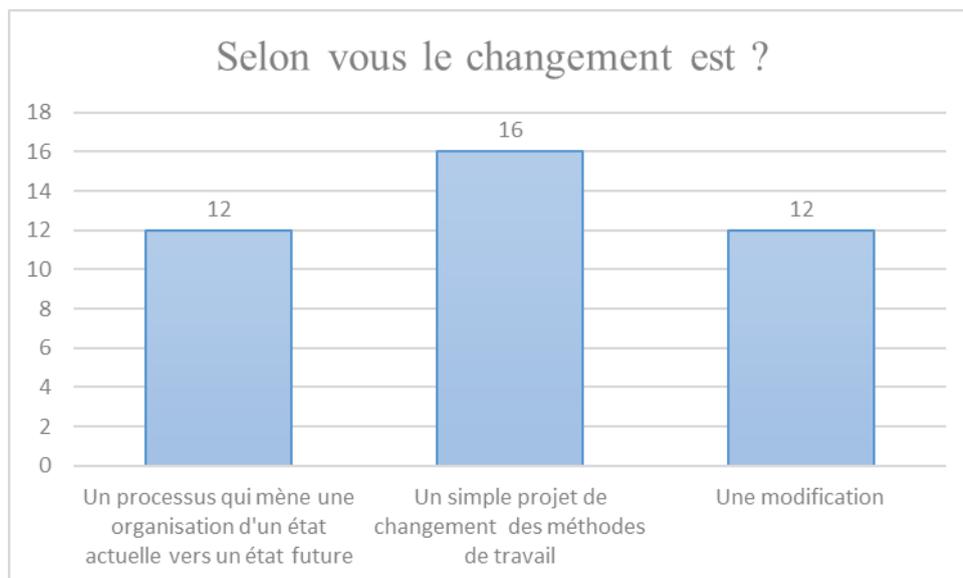
Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

La figure représente l'accord ou le désaccord des répondons par rapport à une volontiers formation.

Nous pouvons constatés que la majorité des effectifs veulent avoir recours à une autre formation, cela s'explique par une nécessité et le besoin existant vis-à-vis des formations, à savoir les TIC, les innovations technologiques...etc.

Axes 04 : Le changement.

Figure N°15: La notion de changement.

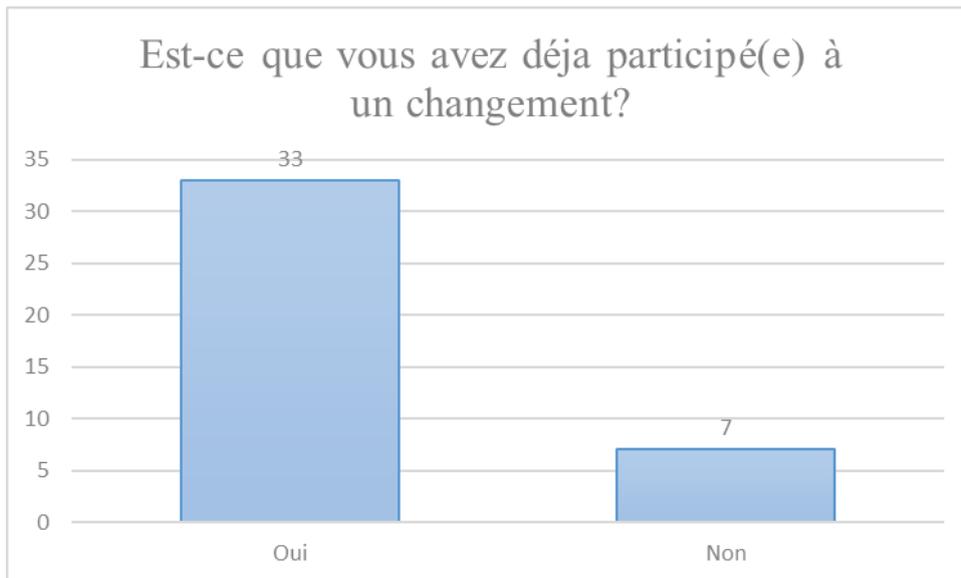


Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

Le graphique ci-dessous exprime la définition qu'ont les répondants du phénomène de changement organisationnel.

L'observation première est que les réponses sont divisées en trois catégories, pour une majorité (16 employés) qui dit que le changement est "un simple projet de changement de méthode de travail" suivi de (12 employés) qui ont répondu que le changement est une modification et également une douzaines d'employés ont répondu que ce phénomène est un processus qui mène une organisation d'un état actuelle vers un état futur.

Figure N°16 : La participation des employés au changement.

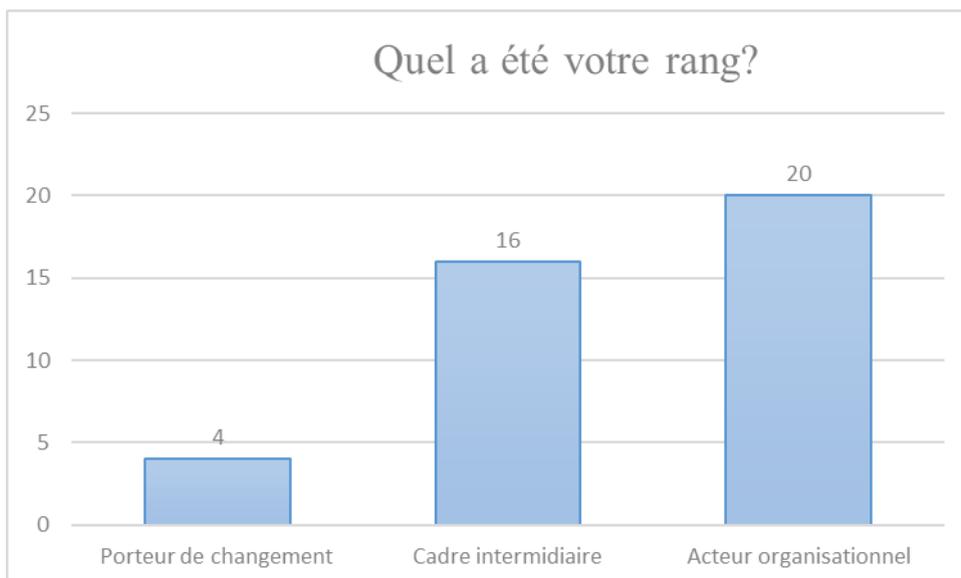


Source : Etablie par nos propres soins d’après les résultats du questionnaire.

L’histogramme ci-dessous représente la participation et la non-participation des répondants au changement organisationnel. Nous remarquons qu’une majorité des répondants affirment avoir participé au changement organisationnel.

Cela est dû à la situation qui a touchée l’organisation au niveau microéconomique et macroéconomique et au changement produit (réorganisation du travail) durant cette période.

Figure N°17 : Le rang des participants au changement organisationnel.

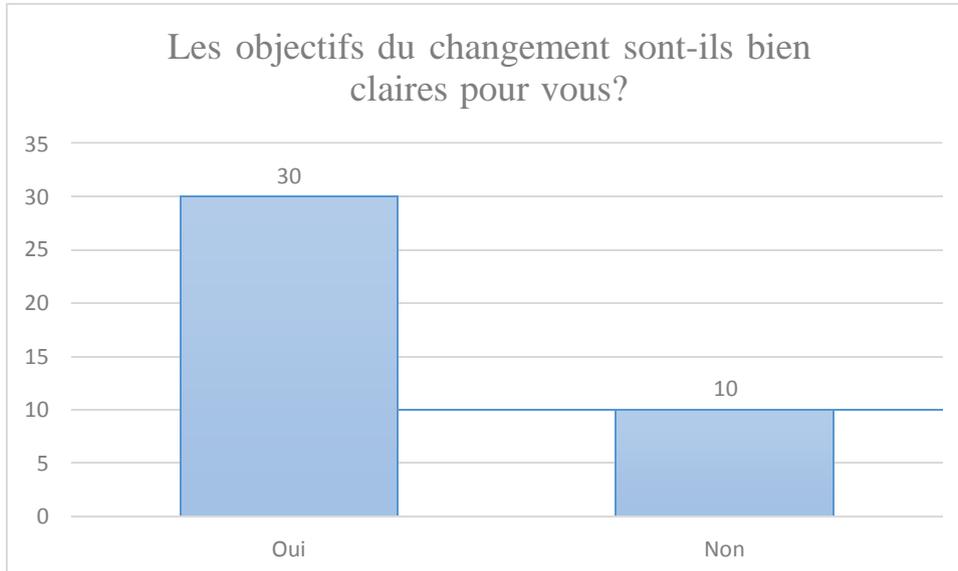


Source : Etablie par nos propres soins d’après les résultats du questionnaire.

La majorité des répondants sont des acteurs organisationnels avec une vingtaine de personne, puis le rang des cadres intermédiaires avec une quinzaine et la minorité des répondant

sont des porteurs de changement. Ce qui explique le changement et la situation dans laquelle l'organisation se trouve, ils étaient contraint à ce changement par conséquent le rang des porteurs de changement est quasi inexistant.

Figure N°18 : La clarté des objectifs du changement.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

D'après l'histogramme qui représente la clarté des objectifs du changement nous remarquons que pour 30/40 des répondants les objectifs sont claires, d'une autre part 10/40 pour les quel l'objectif du changement n'était pas clair. Cela est dû probablement à une bonne communication au sein de l'organisation.

Axe 05 : Le rapport entre la formation et le changement organisationnel.

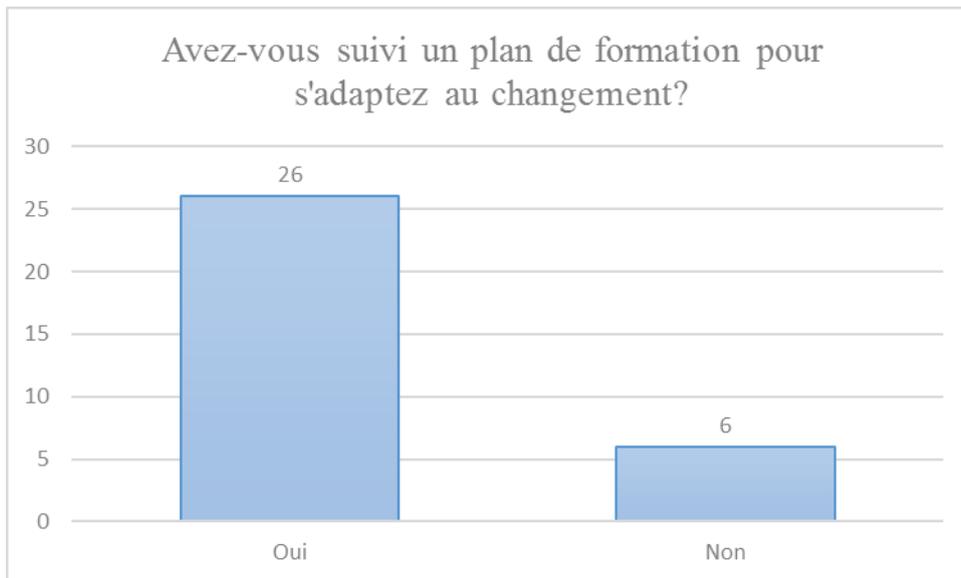
Figure N°19 : Les motivations pour la formation étaient d'ordre.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

La représentation graphique ci-dessous représente de quel ordre étaient les motivations, (Personnel ou bien professionnel). Nous constatons que les motivations des répondants sont plus professionnelles que personnel. En plus claire, la stratégie de l'organisation est plus orientée vers les anciennes méthodes ; les directives viennent de la hiérarchie.

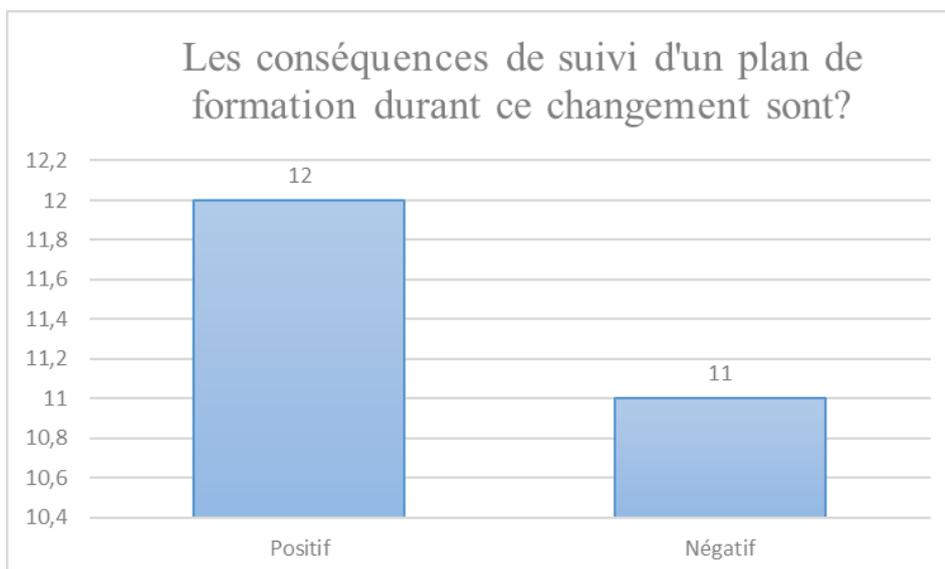
Figure N° 20 : le suivi d'un plan de formation pour s'adapté au changement.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

L'histogramme ci-dessous représente le suivi d'un plan de formation pour s'adapter au changement, nous constatons que la majorité de ceux qui ont effectués une formation, affirme avoir suivi un plan de formation et une minorité pour qui ce n'est pas le cas. Cela est dû à la politique de formation assurée par l'organisation.

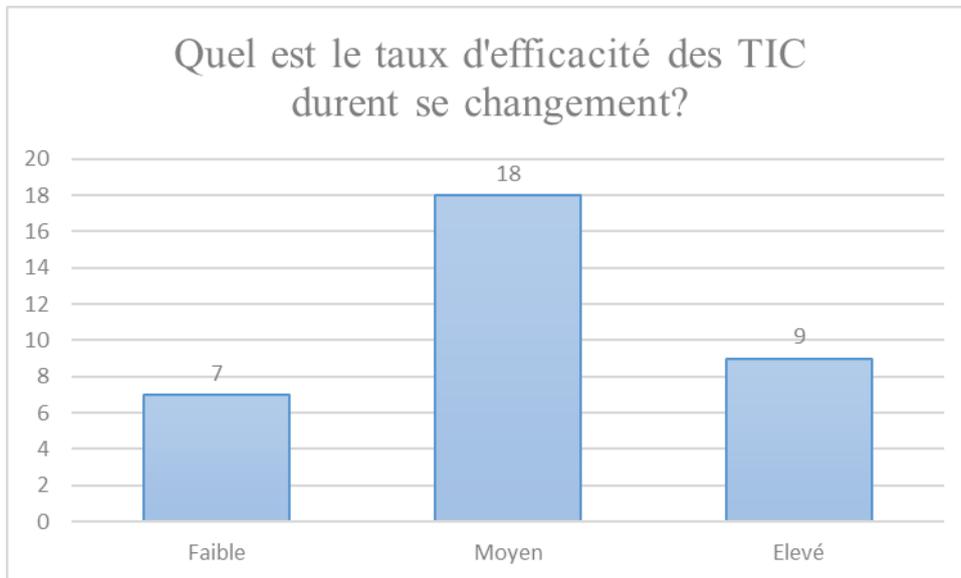
Figure N°21 : Les conséquences de suivi d'un plan de formation.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

Nous déduisons d'après cette représentation que le suivi d'un plan de formation a des conséquences positives selon la majorité des répondants et selon d'autre, ceux dernier a des conséquences négatives.

Figure N°22 : Le taux d'efficacité des TIC.

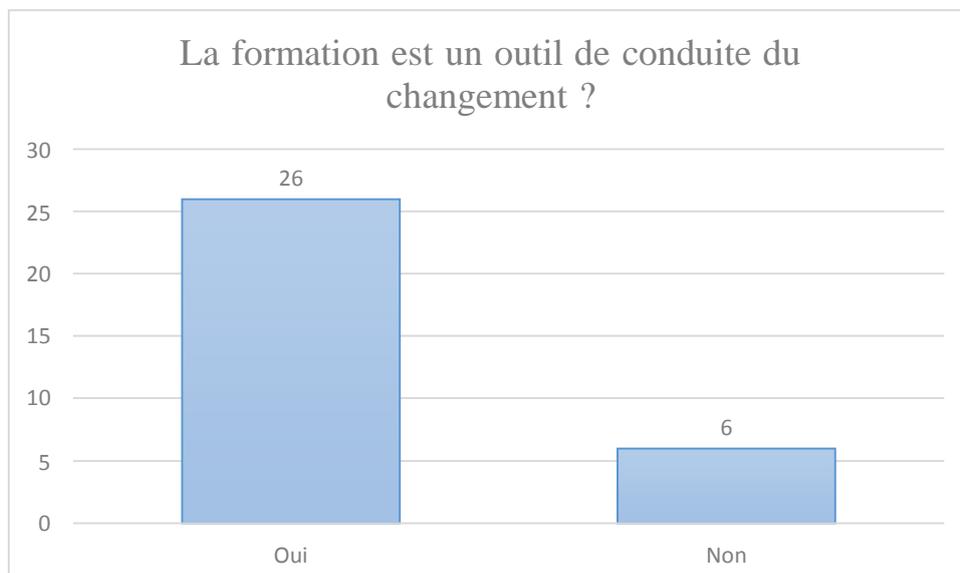


Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

La figure représente le taux d'efficacité des TIC selon les répondants de SONATRACH/RTC Bejaia. Nous remarquons que la majorité des employés ont répondu que le taux d'efficacité des TIC est moyen.

Cela est dû à la non disponibilité des moyens, et qualification nécessaires.

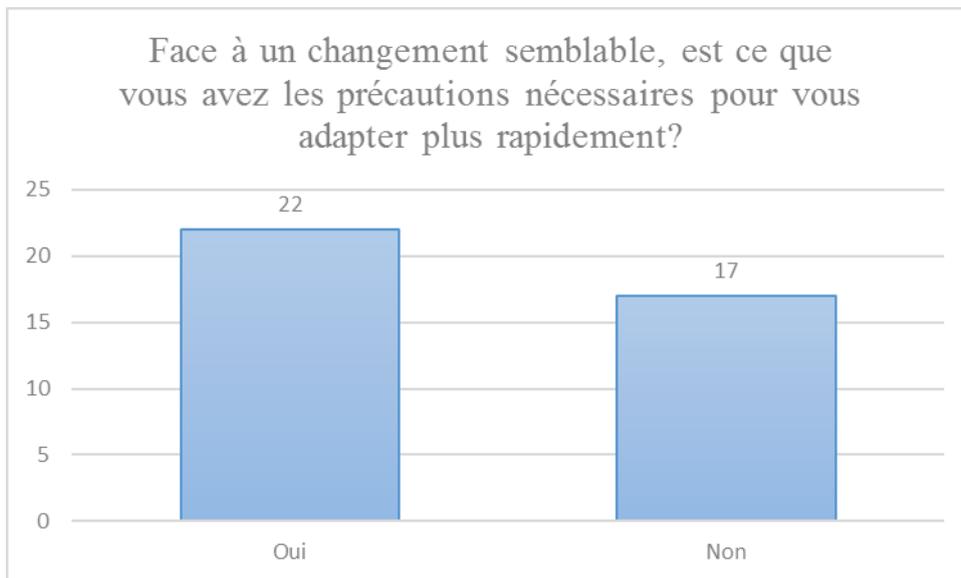
Figure N°23 : La formation est un outil de conduite du changement.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

L'observation de cette figure représente "la formation est un outil de conduite du changement ou non", elle démontre clairement que la majorité des répondants optent pour un oui. Cela s'explique par la conviction des répondants, que la formation permet aux apprenants d'apprendre de nouvelles compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) pour s'adapter au différentes situations.

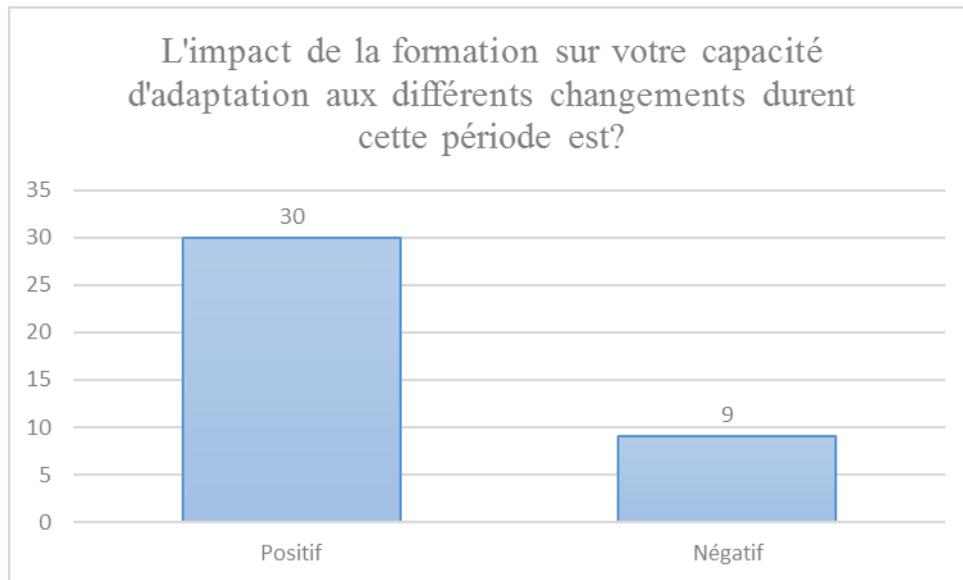
Figure N°24: les précautions qu'ont les employés ou pas face à un changement semblable.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire.

Cette représentation graphique démontre les précautions qu'ont les employés ou pas face à un changement semblable. Nous observons que la majorité des répondants disent avoir les précautions nécessaires pour un changement semblable et pouvoir s'adapter rapidement, pour une minorité qui déclare ne pas avoir les précautions nécessaires pour une situation semblable. Cela se justifie par l'ampleur de la pandémie et son effet sur l'humanité, sert le fait de l'expérience diminue l'effet de l'inconnu mais les changements restent indésirés.

Figure N°25 : l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation des employés de SONATRACH/RTC/Bejaia durant le changement organisationnel.



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du questionnaire

La figure ci-dessous représente l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation des employés de SONATRACH/RTC/Bejaia durant le changement organisationnel. Nous observons d'après l'histogramme que la majorité des répondants affirme que la formation a un impact positif sur leur capacité à s'adapter au changement. Cela est dû à la place occupée par la pratique formation (a été bien menée) au sein de cette dernière, puisque formé c'est d'encourager, préparer, inculquer, des notions aux employés afin de s'adapter aux nouvelles situations.

Section02 : Analyse et interprétation des résultats par tris croisé.

Pour répondre à notre question principale de recherche, nous devons d'abord passer par les questions secondaires, tout-fous le croisement des questions contribue à la vérification des hypothèses afin de répondre aux questions ; nous avons remédié par un croisement entre :

- La première sous question de la deuxième question et la sixième question de l'axe trois du questionnaire pour répondre à la question « Quelles sont les conséquences de suivi d'un plan de formation ? ».
- La troisième et la sixième question de l'axe quatre et entre la quatrième et la septième question de l'axe quatre du questionnaire, ce pour répondre à la question « Quelle est la réaction des formés face aux changements organisationnels ? ».

Nous avons pensé spécialement à ces questions parce que nous avons constaté qu'elles ont une relation avec les questions posées et les hypothèses proposées.

2.1 Le lien entre " la formation était le choix " et " l'apport de la formation au niveau individuel et/ou organisationnel".

L'objectif de ce croisement est de déterminer si « le choix de la formation » influence « L'apport de la formation niveau individuel et/ou organisationnel ».

Nous posons deux hypothèses :

H₀ : Le choix de la formation est indépendant de son apport au niveau individuel et/ou organisationnel.

H₁ : le choix de la formation est dépendant de son apport au niveau individuel et/ou organisationnel.

Tableau N°2 : croisement entre la formation était et l'apport de la formation au niveau individuel et organisationnel.

Effectif

	Apport de la formation au niveau individuel et organisationnel						Total
	compétences individuelles	compétences organisationnelles	Rendement individuel	Rendement organisationnel	Atteinte des objectifs individuels	Atteinte des objectifs organisationnels	
mon choix	1	0	0	0	0	2	3
Choix de l'organisation	4	3	1	9	1	6	24
application de la réglementation	1	0	0	2	0	1	4
Total	6	3	1	11	1	9	31

Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du programme SPSS et les résultats du questionnaire

Le tableau croisé de deux variables se présente comme suit :

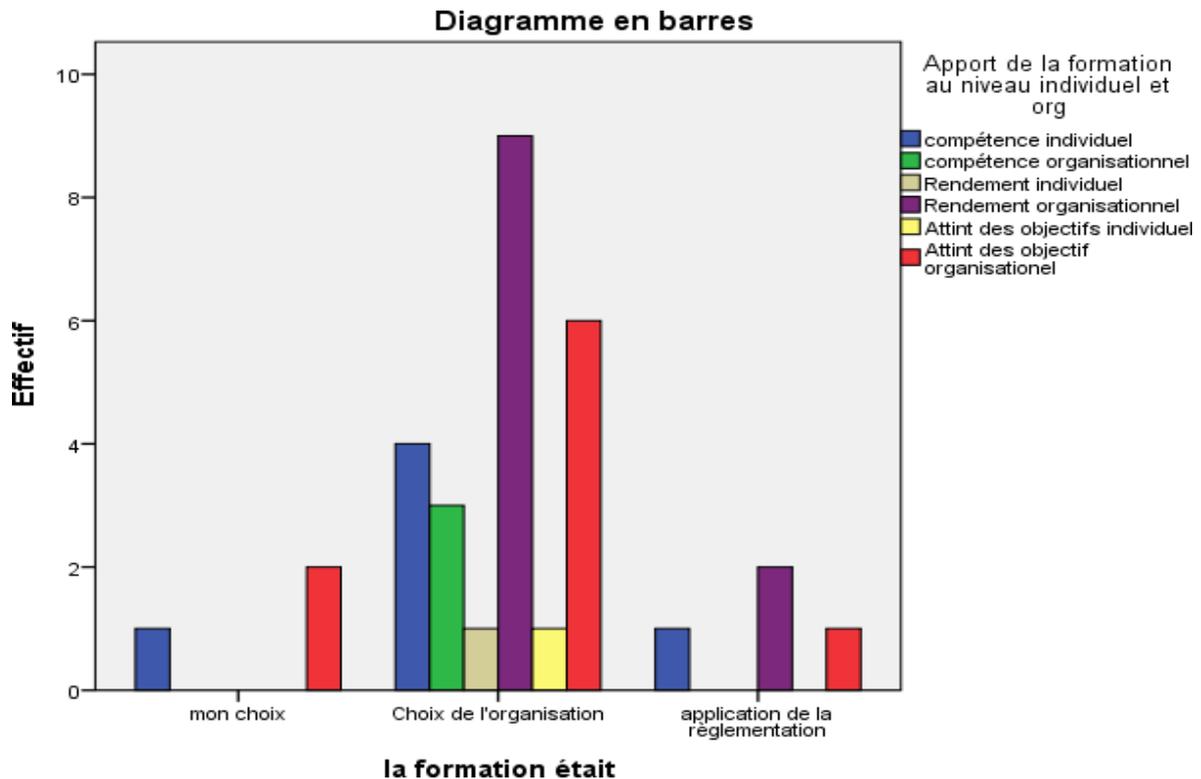
Tableau N°3 : Tests du Khi-deux (1)

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,867 ^a	10	,900
Rapport de vraisemblance	6,560	10	,766
Association linéaire par linéaire	,137	1	,712
Nombre d'observations valides	31		

a. 16 cellules (88,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,10.

Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du programme SPSS et les résultats du questionnaire.

Figure N°26 : croisement entre la formation était et apport de la formation au niveau individuel et organisationnel.



Source : Etablie par nos propres soins d’après les résultats du programme SPSS et les résultats du questionnaire.

A un degré de liberté, à partir du tableau N°3 : Tests du Khi-deux (1), la signification asymptotique(bilatérale) est de $0.90 > 0.05$, donc nous rejetons H_0 qui stipule « Le choix de la formation est indépendant de l’apport de la formation au niveau individuel et/ou organisationnel et nous acceptons » H_1 qui stipule « le choix de la formation » est dépendant de « l’apport de la formation au niveau individuel et/ou organisationnel ».

D’après les résultats du tableau N°2 et la figure N°26, l’engagement et le choix de l’organisation par rapport à la bonne identification des besoins et à la sélection des employés qui vont suivre des plans de formation, ce choix organisationnel à contribuer beaucoup plus à une augmentation du rendement par conséquent nous enregistrerons une acquisition et développement des compétences individuelles et organisationnelles.

Ce croisement répond à notre première question secondaire « Quelles sont les conséquences de suivi d’un plan de formation ? » Et infirmé l’hypothèse qui stipule « La formation sert à acquérir et développer les compétences des employés »

2.2 Le lien entre "être pour la manière dont les changements sont menés" et "les facteurs déclencheurs du changement ".

L'objectif de ce croisement est de déterminer si la variable «la manière dont les changements sont menés » est influencée par les facteurs déclencheurs du changement.

Nous posons deux hypothèses :

H0 : La manière dont les changements sont menés est indépendante des facteurs déclencheurs du changement.

H1 : La manière dont les changements sont menés est dépendante des facteurs déclencheurs du changement.

Le tableau croisé de deux variables se présente comme suit :

Tableau N°4 : croisement entre êtes-vous pour la manière dont les changements sont menés et les facteurs déclencheurs du changement.

		Facteurs déclencheurs du changement		Total
		Interne	Externe	
Etes-vous pour la manière dont les changements sont menés	Oui	7	15	22
	Non	4	14	18
Total		11	29	40

Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du programme SPSS et les résultats du questionnaire.

Chapitre IV *Analyse et interprétation des résultats*

Tableau N°5 : Tests du Khi-deux (2)

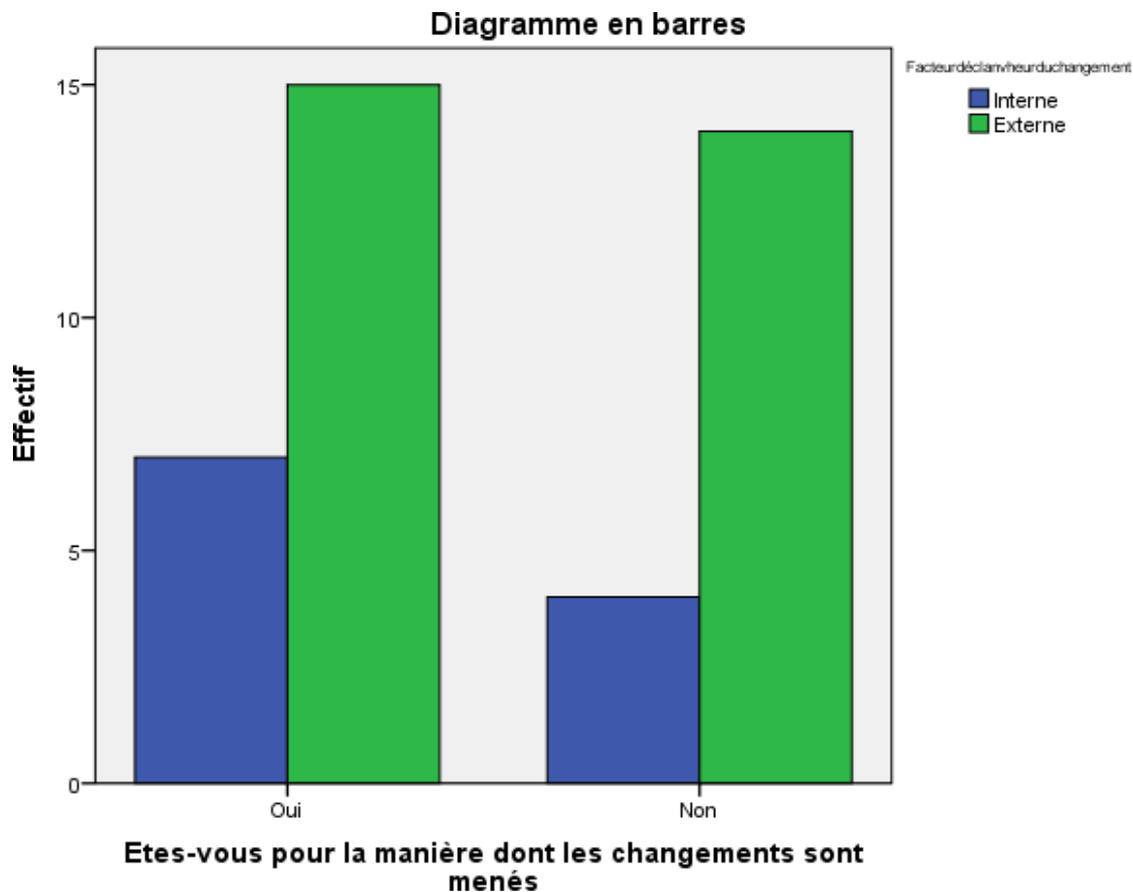
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,457 ^a	1	,499		
Correction pour la continuité ^b	,103	1	,749		
Rapport de vraisemblance	,462	1	,496		
Test exact de Fisher				,723	,377
Association linéaire par linéaire	,446	1	,504		
Nombre d'observations valides	40				

1 cellule (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,95.

Calculé uniquement pour un tableau 2x2.

Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du programme SPSS et les résultats du questionnaire.

Figure N°27 : croisement entre êtes-vous pour la manière dont les changements sont menés et les facteurs déclencheurs du changement



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du programme SPSS et les résultats du questionnaire.

A un degré de liberté, la signification asymptotique (bilatérale) est de $0.499 > 0.05$ donc nous rejetons H_0 qui stipule la manière dont les changements sont menés est indépendante des facteurs déclencheurs du changement. Et acceptons H_1 la manière dont les changements sont menés est dépendante des facteurs déclencheurs du changement.

A partir des résultats du tableau N°4 et la figure N°27, les deux variables sont dépendantes l'une de l'autre. Car les facteurs qui ont déclenchés le changement selon la population étudiée sont des facteurs externes à l'organisation et les employés ont acceptés la manière dont le changement est mené.

Le changement n'était pas un changement programmé qui donne la chance aux acteurs de proposer et donner leur avis sur la manière dont ce dernier devrait être mener.

2.3 Le lien entre " le type de changement vécu " et " l'attitude des employés face à ce Changement ".

L'objectif de ce croisement est de déterminer si la question « le changement vécu pendant la pandémie est de type » influence l'attitude des répondons face au changement organisationnel.

Nous posons deux hypothèses :

H₀ : l'attitude des répondons face à ce changement organisationnel est indépendant du type de changement vécu.

H₁ : l'attitude des répondons face à ce changement organisationnel est dépendant du type de changement vécu.

Le tableau croisé de deux variables se présente comme suit :

Tableau N°6 : croisement entre le type de changement vécu pendant la pandémie et l'attitude des employés face à ce changement

Effectif

		Votre attitude face à ce Changement		Total
		Péjoratif	Mélioratif	
Le changement vécu pendant la pandémie est de type	Continu.	2	0	2
	Proposé	2	1	3
	Dirigé (imposé)	12	14	26
	Organisé	2	6	8
Total		18	21	39

Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du programme SPSS et les résultats du questionnaire.

Tableau N°7 : Tests du Khi-deux (3)

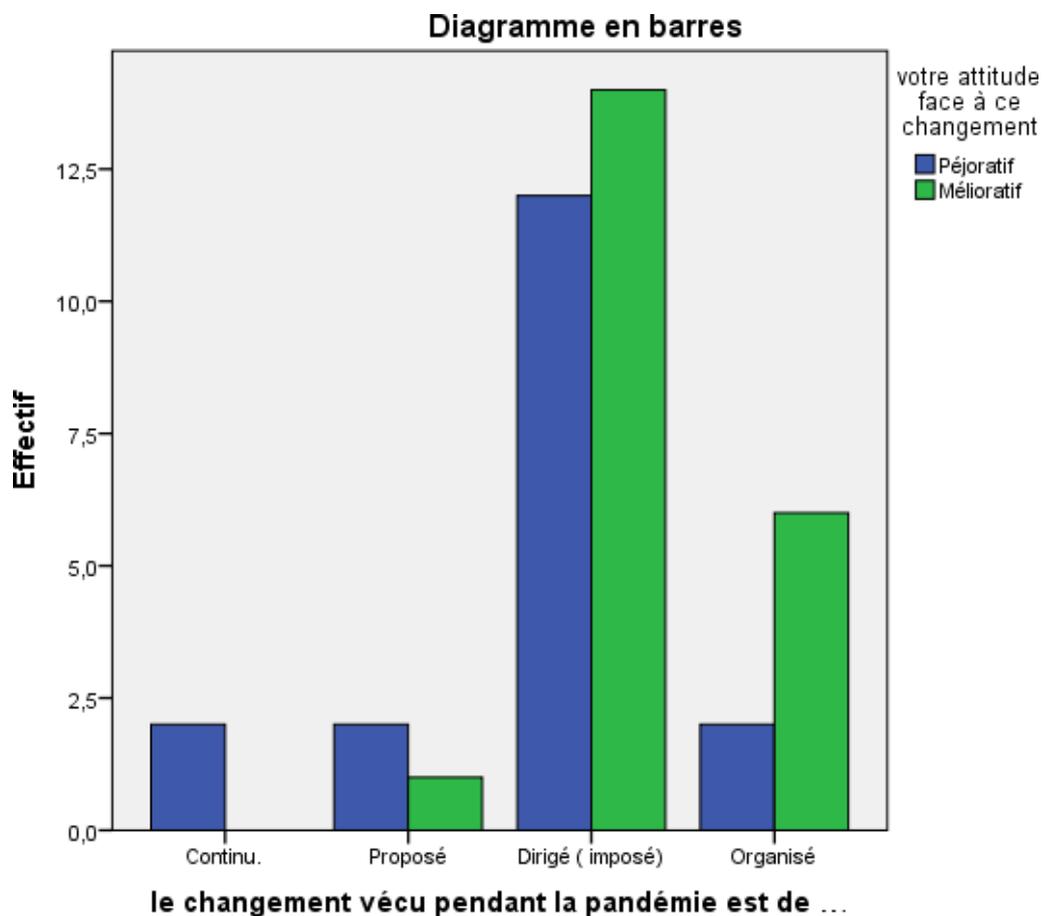
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,282 ^a	3	,233
Rapport de vraisemblance	5,128	3	,163
Association linéaire par linéaire	4,113	1	,043
Nombre d'observations Valides	39		

a. 6 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,92.

Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du programme SPSS et les résultats du questionnaire.

Figure N°28 : croisement entre le type de changement vécu pendant la pandémie et l'attitude des employés face à ce changement



Source : Etablie par nos propres soins d'après les résultats du programme SPSS et les résultats du questionnaire.

A un degré de liberté, la signification asymptotique(bilatérale) est de $0.233 > 0.05$ tableau N°7, donc nous rejetons H_0 qui stipule l'attitude des répondants face à ce changement organisationnel est indépendant du type de changement vécu. Et acceptons H_1 qui stipule l'attitude des répondons face à ce changement organisationnel est dépendante du type de changement vécu.

Nous pouvons constater clairement dans les résultats du tableau N°6 et la figure N°28, que le changement n'est pas dirigé, proposé ou bien continu mais imposé, selon la réponse des employés, malgré cella l'attitude des répondants était améliorative.

A l'aide de ces deux croisements (2 et 3), nous pouvons répondre à notre deuxième question secondaire « Quelle est la réaction des formés face aux changements organisationnels ? » ;en infirment l'hypothèse suivante :

« A travers la formation assurée par l'organisation, les formés ne participent pas à la réussite de laconduite du changement ». Même s'ils ont accepté la manière dont les changements sont menés et leurs attitudes face aux changements était améliorative et une acceptation des décisions prise par l'organisation (restructuration et réorganisation du travail).

Cette infirmation est du probablement a un mauvais choix des questions croisée ou bien à l'échantillon étudier qui est réduit.

Conclusion

D'après l'enquête effectuée, nous pouvons déduire que l'ensemble des employés au début était réticent vis-à-vis du changement. Plus tard ils se sont rendu compte que les décisions prises en terme de formation et changement par la DG avait un impact positif sur tous le group, toutefois, les managers doivent privilégier des politiques de formation de communication avec les employés (sont négligé aucune catégorie socioprofessionnel) via les TIC en vue de s'adapter plus rapidement et aisément aux nouvelles situations.

Conclusion générale

Réussir des actions de changement organisationnel est associé à la pratique de la formation, vu l'ampleur des projets de modifications et les exigences de l'environnement en mouvement.

La formation est un outil majeur à différents niveaux de toutes les organisations, elle développe le potentiel humain, améliore leurs capacités à s'adapter aux différents changements qui se produisent.

La première partie de ce mémoire est consacrée au traitement des aspects théoriques de notre sujet de recherche, après le stage effectué à SONATRACH et les résultats du questionnaire nous avons essayé de répondre à notre problématique.

Notre problématique est suivie de deux questions secondaires citées dans l'introduction ; les hypothèses proposées nous ont aidé à conclure et donner le fruit de notre travail

A partir des résultats du questionnaire, nous avons pu répondre à notre question principale « **Quel est l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation des employés au changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia ?** » en passant par l'affirmation et l'infirmité des hypothèses.

L'étude a montré que la formation sert à acquérir et développer des compétences individuelles et organisationnelles, ce qui veut dire que notre première hypothèse est confirmée. Et ce, suite à une bonne identification des besoins de la part de l'organisation et son propre choix d'assurer des programmes de formation à ses employés ; ceci implique que la formation a un bénéfice, un apport partagé entre l'organisation et son personnel. Cet apport se résume par une acquisition et un développement des compétences individuelles et organisationnelles.

Le changement est déclenché par des facteurs externes, l'organisation est obligée de gérer la situation et les employés acceptent la façon dont le changement est conduit (les formations mise en œuvre) en contribuant à la réussite de l'accompagnement du changement. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

En prenant en considération les réponses des questionnés, plus l'infirmité de la première et l'infirmité de la deuxième hypothèses secondaires nous pouvons dire que notre hypothèse principale qui stipule « **La formation permet d'augmenter le degré d'adaptation des employés au changement organisationnel** » est infirmé.

Nous pouvons déduire que les formations assurées par l'organisation (Des formations à l'aménagement des temps de travail et des formations pour rendre le personnel plus apte à utiliser pleinement les TIC) avaient un impact positif sur la capacité des employés à s'adapter au changement organisationnel.

Elle est considérée comme l'un des facteurs les plus importants pour faciliter l'acceptation du changement dans l'organisation et elle permet aux acteurs de maîtriser de nouvelles techniques relatives à la réalisation de leurs fonctions.

Suite à notre étude, nous avons découvert que la formation ne contribue pas forcément à l'adaptation des employés, aux transformations du travail, développements du savoir-faire, et augmentation durement, C'est un investissement de quel ils attendent des gains, et un retour sur cet investissement.

Comme dans toutes les recherches scientifiques, nous avons rencontrés quelques entraves qui se résument par :

- Le premier obstacle rencontré était, l'écart existant entre nos acquis théoriques et ce que nous avons trouvés sur le terrain.
- La durée limitée du stage (une heure par séance, deux séances par semaine), nous a posé un problème ; vu qu'elle était insuffisante et elle ne nous a pas permis d'appliquer notre programme de recherche. Suite à cet obstacle nous avons annulé ce que nous avons envisagé (les entretiens) et nous nous sommes contentées sur des questionnaires.
- Bien que nous ayons ajouté un passage au questionnaire en expliquant nos objectifs de notre recherche et attentes où nous soulignons le caractère académique de notre recherche, nous avons constaté que certains membres du personnel étaient réticents et hésitants à remplir le questionnaire.

Suite à nos savoirs théoriques et notre expérience au niveau de SONATRACH/RTC/Bejaia nous pouvons proposer :

- D'inciter la digitalisation en mettant en place des logiciels qui assurent la sélection des employés qui vont être formés pour être juste et éviter les conflits.
- D'encourager l'utilisation des TIC pour favoriser la formation à distance.

Par ailleurs, nous pouvons proposer une grille d'évaluation des actions de formation.

Cependant, cette thématique ouvre voie aux futurs chercheurs et à nous-même ; dont nous inspirons un thème de recherche. Exemple : le E-formation, outil de conduite du changement.

Nous souhaitons dans nos recherches à venir, développer et approfondir cette thématique dans l'espérance d'avoir un plus grand accès aux informations et suffisamment de temps.

Liste
Bibliographique

Liste bibliographique

Ouvrages

- AUTISSIER. D, ALAINVAS VANDANGEON-DERUMEZ. I et KEVIN JOHNSON. (2018). Conduite de changement : concepts clé. Edition DUNOD.
- AUTISSIER D. et MOUTOT. J-M. (2003). Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action. Edition DUNOD, paris.
- BELAID. M.C. (2009), Guide pratique pour la gestion des ressources humaines. Edition pages leurs Alger.
- BENCHEMAM. Fet GALINDO. G. (2013). Gestion des ressources humaines. Edition GUALINO.
- CARLETTO. N. (2003). Concevoir une formation en entreprise. Edition DUNOD. Paris.
- CITEAU. J-P. (2002). Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques. 4eme édition, Paris.
- DUCHAMP. D et GUERY. L. (2014). La gestion des ressources humaines. Edition J AJCHENBAUM/ LACCORDO.
- GAGNON. S. (2003). Guide des ressources humaines. Edition Carole Pageau Comité, TECHNO Compétences.
- GROUARD.B et MESTON.F. (1998). L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Paris DUNOD.
- HAMMER. M et CHAMPY J. (1998). Le reengineering. Edition DUNOD, Paris.
- PASCAL. P. (2000). Changement organisationnel et Mobilisation des ressources Humaines. Edition Bernard GANGLOFF.
- SOYER. J. (2003). Fonction formation. Edition d'Organisations.

Les documents interne à l'organisation

Thèses et mémoires

- BOUKRIF. M. (2008). Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas des entreprises publiques algériennes. Thèse de doctorat en science de gestion. Université de Bejaia.
- HIDOUCHE. C et MANSOUR Th. (2018). Le changement organisationnel et le développement des compétences. Mémoire de fin de cycle de Master en science de Gestion. Université de TIZI OUZOU.

- SLIMANI. R. (2015). Le pilotage du changement au sein d'une entreprise. Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Magister en science de Gestion. Université de Bejaia.
- RIM ZI. (2006). Comprendre le changement à travers les émotions. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires. Université. QUEBECA MONTREAL.

Articles

- BAREIL C. (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. HEC Montréal.
- RONDEAU. A. (1999). Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le Travail. Gestion, Vol 24, automne.
- POUILLARD. (2020) (Mis à jour 13/10/2021). Comment élaborer un plan de formation en quatre étapes. P
- ZIANE. Ch. (2017). La résistance au changement organisationnel : Aperçu sur les représentations. VOL : 085 N°02).

Cours

- AMGHAR. M. (2019/2020). Formation. Cours Licence 3 université de Bejaia.
- AOUDIA. L. (2021). Management de changement. Cours Master 01 Management université de Bejaia.

Lois

- Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997.
- Ordonnance n°06-03 du 19 JOUMADAETHANIA 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

Web graphie

- <https://www.sequlis.com>
- <https://hs.bleexo.com>
- <https://etrp.wmo.int>
- <https://www.manager-go.com>
- <https://www.larousse.fr>,

Liste des annexes

Listes des annexes

N° de l'annexe	Titre de l'annexe	page
01	Fiche d'identification des besoins en formation	I
02	Etat des besoins en formation (tableurs)	II
03	Le plan de formation	III
04	Bilan de formation	IV
05	Questionnaire	V
06	Tableau des résultats d'Excel	VII

Fiche d'identification des besoins collectifs



Direction Formation
DCG-RHU

Structure demanderesse :

Nom et prénoms :

Thème de la formation :

Enoncé de la problématique à résoudre /projet :

Population concernée (nombre, profil, prérequis) :

Durée approximative de la formation : 05 jours / agent :

Signature du premier responsable de la structure

Date de transmission :

Annexe N°2

Etat des besoins en formation 2021. (Tableur)

Domaine	Besoin en formation	Effectifs	durée	Structure	Opportunité

Annexes N°3

Structure :	Plan Annuel 2021	F 12
	Actions de Formation	

Identification de l'Agent				Formation								Coût prévisionnel						
Division/ Direction	Matri- cule	Nom & Prén- om	C S P	Code Dom- aine	Intitulé de la formatio- n	Type Forma- tion	Catég- orie de forma- tion	Code Forma- tion	Dur- ée en Jou- rs	Organi- sme	Lieu de la forma- tion (Pays)	Frais Pédagog- iques	Héberge- ment/ Restaura- tion	Trans- port	Salair- e/ Présal- aire	Autr- es char- ges	Coût glo- bal (en KD A)	Do- nt De- vis
RTC																		

Annexe N°4

Structure : **BILAN ANNUEL 2021** **F1**
REALISATIONS ACTIONS DE FORMATION 2021

Action de formation										Effectif formé				Coût (KDA)							Prévisions 2021	
Code Domaine	Intitulé de l'Action	Catégorie de formation	Type Formation	Mode formation	Code Formation	Code Organisme	Organisme formation	Lieu du déroulement de la formation	Lieu (Pays)	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total	H / J	Frais Pédagogiques	Hébergement / Restauration	Transport	Présalaires	Autres Charges	Coût global (en KDA)		Don t Devise

Université Abderrahmane Mira de Bejaia.



**Faculté des Sciences Économiques,
des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales
Département des Sciences de Gestion**

Option : **Management des Ressources Humaines**

Niveau : Deuxième année Master

Questionnaire sous le thème :

**« L'impact de la formation sur la capacité d'adaptation au changement
organisationnel »**

Madame, Monsieur, Bonjour, ce questionnaire est élaboré dans le cadre d'obtention d'un diplôme de master en sciences de Gestion.

Afin de nous aider à réaliser ce travail, nous vous demandons de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire. Nous vous remercions pour vos réponses sincères, sachant que les données recueillies seront utilisées pour des fins pédagogiques et scientifiques et de manière anonymes.

Année universitaire 2021/2022

Annexe N°5

I. Identification de l'organisme d'accueil :

Nom de l'organisme : SONATRACH /RTC /Bejaïa.

Adresse : 19 arrière ports, Bejaïa

N° de Téléphone : 034.10.96.31

Faxe : 034.10.96.25

I. Identification du questionné(e) :

Cochez la case qui correspond à la réponse.

1. Le genre :

Homme

femme

2. L'âge :

- De 25 à 30 ans

- De 31 à 35 ans

- De 36 à 40 ans

- Plus de 40 ans

3. L'ancienneté dans l'organisation

- Moins d'un an

- D'un an à 5 ans

- De 05 à 10 ans

- plus de 10 ans

4. La catégorie socioprofessionnelle

Cadre	Agent maîtrise	Agent d'exécution
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. La formation :

1- Existe-t-il des pratiques de formations dans votre organisation ?

Oui

Non

- Selon vous la formation est :

Un ensemble de dispositifs permettant de s'adapter aux différents changements.

Un ensemble d'actions qui vise l'amélioration des connaissances existantes et acquérir de nouvelles compétences.

Un ensemble d'activités qui aide les gens à occuper des postes de travail.

2- Avez-vous déjà bénéficié(e) d'une formation ?

Oui

Non

Si c'est oui, veuillez répondre au reste des questions :

Cette formation été :

Mon choix choix de l'organisation application de la réglementation

- Quelle a été la durée de cette formation ?

Annexe N°5

Courte durée longue durée

- Ou est-ce-que vous avez effectué cette formation ?

Interne externe

- Quel est le mode de cette formation :

En présentiel À distance

3- L'objectif de cette formation était :

Personnel organisationnel

4- La formation a-t-elle répondu à vos attentes ?

Oui Non

5- Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la formation suivis :

- Faible

- Moyenne

- Elevé

6- Quel est l'apport de la formation au niveau individuel et/ou organisationnel ?

Cochez-la case qui vous correspond ?

	Individuelle	Organisationnel
Compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attint des objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7- Est-ce qu'une autre formation vous intéresserai ?

Oui Non

III. Le changement :

- Le terme de changement dans ce questionnaire fait référence au changement produit pendant la période de la pandémie Covid-19.

1- Selon vous le changement est :

- Un processus qui mène une organisation d'un état actuel ver un état futur.
- Un simple projet de changement des méthodes de travail.
- Une modification.

2- Est-ce que vous avez déjà participé(e) à un changement ?

Oui Non

Si c'est oui : quel a été votre rang ?

- Porteur (se) de changement
- Cadre intermédiaire
-

Annexe N°5

- Acteur organisationnel

3- Quel sont les facteurs qui ont déclenché le changement dans votre organisation :

Interne

Externe

4- Quel est le changement que vous avez vécu pendant la période de la pandémie 2019/2022 ?

Cochez-la réponse qui vous convient :

Changement Continu	Changement Proposé	Changement dirigé(imposé)	Changement organisé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5- Les objectifs du changement sont-ils bien clairs pour vous ?

Oui

Non

6- Etes-vous d'accord sur la manière dont les changements sont menés ?

Oui

Non

7- Quelle a été votre attitude face à ce changement ?

Péjoratif

Mélioratif

IV. Le rapport entre la pratique formation et changement organisationnel :

1- Vos motivations pour cette formation étaient d'ordre ?

Personnel

Professionnel

2- Avez-vous suivi un plan de formation pour s'adaptez au changement ?

Oui

Non

3- Les conséquences de suivi d'un plan de formation durant ce changement sont :

Positive

Négative

4- Quel est le taux d'efficacité des TIC* durent se changement ?

Faible

Moyen

Elevé

5- La formation est un outil de conduite de changement ?

Oui

Non

6- Face à un changement semblable, est ce que vous avez les précautions nécessaires pour vous adapter plus rapidement ?

Oui

Non

7- Selon vous l'impact de la formation sur votre capacité d'adaptation aux différents changements durent cette période est :

Positif

Négatif

*TIC : Technologie de l'information et de la communication.

Annexes N°06

Les tableaux suivants sans issus des résultats de l'Excel d'après les réponses obtenues des questionnaires récupérés.

Tableau n°04 : Résultats relatifs à la répartition de la population selon le genre.

le genre	Les répondants	le taux%
Homme	23	58%
Femme	17	43%
Total	40	100%

Tableau n°05 : Résultats relatifs à la répartition de la population selon l'ancienneté dans l'organisation.

L'ancienneté dans l'organisation	Les répondants	Taux%
Moins d'un an	0	0
D'un an à 5 ans	8	20
De 5 ans à 10 ans	14	35
Plus de 10 ans	18	45
Total	40	100

Tableau n°06 : Résultats relatifs à la répartition de la population selon l'âge.

L'age	Répondants	Taux%
De 25 à 30 ans	6	15
De 31 à 35 ans	13	32,5
De 36 à 40 ans	3	7,5
Plus de 40 ans	18	45
Total	40	100

Tableau n°07 : Résultats relatifs à la répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégories socioprofessionnels	Les répondants	Taux %
Cadres	23	57,5
Maitrises	12	30
Exécutions	5	12,5
Total	40	100

Tableau n°08 : Résultats relatifs à l'existence de pratiques formation dans l'organisation.

Existence de la pratique formation dans l'organisation	Répondants	Taux %
Oui	40	100
Non	0	0
Total	40	100

Annexes N°06

Tableau n°09 : Résultats relatifs à la notion de formation auprès des interrogés.

La formation est	Les répondants	Taux %
Un ensemble de dispositifs permettant de s'adapter aux changements	8	20
Un ensemble d'actions qui vise l'amélioration des connaissances existantes et acquérir de nouvelles compétences	25	62,5
Un ensemble d'activités qui aident les gens à occuper des postes de travail	7	17,5
Total	40	100

Tableau n°10 : Résultats relatifs au bénéfice d'effectués une formation.

Avoir bénéficié d'une formation	Répondants	Taux %
Oui	31	77,5
Non	9	22,5
Total	40	100

Tableau n°11 : Résultats relatifs au choix en formation.

La formation est le choix de	Répondants	Taux %
Mon choix	3	9,6774194
Choix de l'organisation	24	77,419355
Application de la réglementation	4	12,903226
Total	31	100

Tableau n°12 : Résultats relatifs à la durée de la formation.

La durée de la formation	Les répondants	Taux %
Court durée	25	80,645161
Longue durée	6	19,354839
Total	31	100

Tableau n°13 : Résultats relatifs au lieu d'exercice de la formation.

Effectuer la formation au niveau	Les répondants	Taux %
Interne	13	41,935484
Externe	18	58,064516
Total	31	100

Tableau n°14 : Résultats relatifs au mode de la formation.

Le mode de la formation	Les répondants	Taux %
En présentiel	21	67,74
A distance	10	32,25
Total	31	100

Tableau n°15 : Résultats relatifs aux objectifs de la formation.

Objectif de la formation	Les répondants	Taux %
Personnel	6	19,35
Professionnel	25	80,64
Total	31	100

Tableau n°16 : Résultats relatifs aux attentes des salaires de la formation.

Annexes N°06

La formation à-elle répondu au attent des salaries	les répondants	Taux %
Oui	23	74,19
Non	8	25,8
Total	31	100

Tableau n°17 : Résultats relatifs au niveau de satisfaction.

Le niveau de satisfaction	Répondants	Taux%
Faible	3	9,67
Moyen	17	54,83
Elevé	11	35,48
Total	31	100

Tableau n°18 : Résultats relatifs à l'apport de la formation au niveau individuels et/ou organisationnel.

l'apport de la formation au niveau individuels et/ou organisationnels	Répondants	Taux%
Compétence individuelle	7	21,875
Compétence organisationnel	7	21,875
Rendement individuel	1	3,125
Rendement organisationnel	8	25
Objectifs individuel	5	15,625
Objectifs organisationnel	4	12,5
Total	32	100

Tableau n°19 : Résultats relatifs souhait de faire une autre formation.

Une autre formation vous intéresse	Répondants	Taux %
Oui	28	90,32
Non	3	9,67
Total	31	100

Tableau n°20 : Résultats relatifs à la notion du changement auprès des interrogés.

Le terme changement veut dire	Répondants	Taux %
Un processus qui mène une organisation d'un état actuelle vers un état future	12	30
Un simple projet de changement des méthodes de travail	16	40
Une modification	12	30
Total	40	100

Annexes N°06

Tableau n°21 : Résultats relatifs à la participation des répondants au changement organisationnel.

La participation au changement	Les répondants	Taux %
Oui	33	82,5
Non	7	17,5
Total	40	100

Tableau n°22 : Résultats relatifs au rang des participants au changement organisationnels.

Le rang des participants au changement organisationnel	Les répondants	Taux %
Porteur de changement	4	10
Cadre intermédiaire	16	40
Acteur organisationnel	20	50
Total	40	100

Tableau n°23 : Résultats relatifs aux facteurs déclencheurs du changement organisationnels.

Les facteurs qui ont déclenché le changement	les répondants	Taux %
Interne	11	27,5
Externe	29	72,5
Total	40	100

Tableau n°24 : Résultats relatifs au type de changement vécu.

Le type de changement vécu	les répondants	Taux %
Changement continu	2	5
changement proposé	3	7,5
changement dirigé(imposé)	27	67,5
changement organisé	8	20
Total	40	100

Tableau n°25 : Résultats relatifs à la clarté des objectifs de changements.

Les objectifs du changement sont ils clairs	Les répondants	Taux %
Oui	30	75
Non	10	25
Total	40	100

Tableau n°26 : Résultats relatifs à la manière dans les changements menés

Pour la manière dont les changements sont menés	Les répondants	Taux %
Oui	22	55
Non	18	45
Total	40	100

Annexes N°06

Tableau n°27 : Résultats relatifs à l'attitude des interrogés face au changement vécu.

Attitude à un changement	Les répondons	Taux %
Péjoratif	18	45
Mélioratif	22	55
Total	40	100

Tableau n° 28 : Résultats relatifs au motivation des employés.

Les motivations sont d'ordre personnels professionnels	les répondants	Taux %
Personnels	6	18,18
Professionnels	27	81,81
Total	33	100

Tableau n°29 : Résultats relatifs au conséquence de suivi d'un plan de formation.

Les conséquences de suivit du plan de formation	Les répondons	Taux %
Positif	12	52,17
Négatif	11	47,82
Total	23	100

Tableau n° 30 : Résultats relatifs au taux d'efficacités des TIC.

Le taux d'efficacité TIC	Les répondants	Taux %
Faible	7	20,58
Moyen	18	52,94
Elevé	9	26,47
Total	34	100

Tableau n°31 : Résultats relatifs à la formation comme outil de changement.

La formation est un outil de conduit de changement	Les répondants	Le taux %
Oui	26	81,25
Non	6	18,75
Total	32	100

Tableau n°32 : Résultats relatifs au suivi du plan de formation.

Avez-vous suivi un plan de formation	Les répondants	Taux %
Oui	26	81,25
Non	6	18,75
Total	32	100

Tableau n°33 : Résultats relatifs au précautions qu'ont les employés face au changement.

les précaussions qu'ont les employé face à un changement semblable	les répondons	Taux %
Oui	22	56,41
Non	17	43,58
Total	39	100

Annexes N°06

Tableau n°34 : Résultats relatifs à l'impact de la formation sur la capacité d'adaptation des employés.

L'impact de la formation sur la capacité d'adaptation au chagement	Les répondants	Taux %
Positif	30	76,92
Négatif	9	23,07
Total	39	100

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des annexes

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction

générale.....1

Chapitre 01 : Généralité sur la formation et le changement

organisationnel.....4

Section 01 : La formation..... 5

1.1 Définition..... 5

1.2 Les objectifs de la formation 5

1.3 Les types de la formation..... 5

1.3.1 Typologies selon JACQUES Soyer 7

A. Réfère à celui qui prend l’initiative de la formation 7

B. Tient compte des finalités que nous pouvons assigner à la formation..... 7

C. Réfère aux objectifs visés par la formation, c’est la plus opérationnelle..... 8

1.3.2 Typologies selon A. MEIGNANT 10

A. La formation-impôt 10

B. La formation-pactole..... 10

C. La formation sécurité 11

D. La formation développement 11

1.4. Le cadre juridique de la formation en Algérie..... 11

Section 2 : Le changement..... 13

2.1 Qu’est-ce que le changement..... 13

2.2 Les Acteurs et facteurs déclencheurs du changement 13

2.2.1 Les acteurs de changement 13

A. Le leader..... 14

B. La direction générale.....	14
C. Les Cadres intermédiaires (Relais de communication et d'action)	14
D. Les acteurs organisationnels	14
E. Les acteurs externes	15
2.2.2 Les facteurs déclencheurs du changement	16
A. Les facteurs internes.....	16
B. Les facteurs externes.....	16
1.3 Les types de changement.....	18
1.3.1 Le changement continue	19
1.3.2 Le changement proposé	19
1.3.3 Le changement dirigé	20
1.3.4 Le changement organisé	20
1.4. Les modes de changement organisationnel	20
1.4.1 La réorganisation du travail	20
A. La technologie.....	21
B. La stratégie.....	21
C. La culture	21
D. La configuration.....	21
1.4.2 La restructuration	22
A. Trois facteurs gouvernent les besoins de restructuration d'une organisation	22
B. Les types de restructuration	22
1.4.3 Le ré engineering	23
A. Les objectifs	23
B. Les piliers.....	24
Conclusion.....	25
Chapitre 02 : la formation et l'adaptation au changement organisationnel.....	26
Section 01 : les différentes étapes de formation.....	28
1.1 La politique de formation.....	28
1.1.1 Définition	28
1.1.2 Les objectifs de la politique de formation.....	28
1.1.3 Le processus de la politique de formation.....	28
A. Analyse des besoins.....	29
B. Mise en place de la formation.....	29
C. Evaluation de la formation.....	29

1.2 Cycle de formation	29
1.2.1 Définition	30
1.1.2 Les étapes d'élaboration du cycle de formation.....	30
A. Identification et analyse des besoins en formation	30
B. Planification et conception de la formation.....	32
C. Diffusion de la formation.....	33
D. l'évaluation et le suivi post-formation.....	34
1.3. Le plan de formation	35
1.3.1 Définitions.....	35
1.3.2 Le contenu et les objectifs du plan de formation	36
A. Le contenu du plan de formation.....	37
B. Les objectifs d'un plan de formation.....	37
1.3.3 Les étapes d'élaboration du plan de formation	37
A. Identification t analyse des besoins en d formation.....	37
B. La définition du plan de formation.....	38
C. L'exécution et l'évaluation du plan de formation.....	38
Section 2 : la conduite et résistance au changement organisationnelle.....	41
2.1. La conduite du changement.....	41
2.1.1. Définition	41
2.1.2. Les étapes de la conduite du changement	41
A. Créée un sentiment d'urgence.....	42
B. Forme une coalition.....	42
C. Développer une vision.....	42
D. Communiquer la vision	42
E. Communiquer la vision.....	42
F. Démontrer les résultats à court terme.....	43
G. Batir sur les premiers résultats pour accélérer.....	43
H. Ancrer les nouvelles pratiques dans culture d'entreprise.....	43
2.1.3 Le modèle de la conduite du changement	43
A. Conduite du changement <<instrumenté>>.....	44
B. La conduite du changement<<psychosociologique >>.....	44
C. La conduite du changement <<gestion de projet>>.....	44
2.1.4 Les risque et facteurs du succès de la conduite du changement.....	45

A. Les risques d'une mauvaise conduite de changement.....	45
B. Les facteurs du succès.....	46
2.2 La résistance au changement.....	47
2.2.1 Définition	47
2.2.2 Les causes(Origines) de la résistance au changement.....	47
A. Causes individuels (psychologique, émotionnelles)	48
B. Les causes collectives (sociologiques).....	49
C. Les causes politiques.....	49
D. Les causes structurelles et conjoncturelles.....	49
2.2.3 Les formes de la résistance au changement.....	50
A. La résistance passive.....	51
B. La résistance active.....	51
2.2.4 Faire face à la résistance.....	52
2.3 L'adaptation au changement	53
2.3.1 Définition	53
2.3.2 Le processus d'adaptation des individus au changement.....	54
A. Explorer les nouvelles façons de faire.....	54
B. Commencer les changements.....	54
2.3.3 Favoriser le phénomène d'adaptation au changement.....	55
A. Créer une rupture.....	55
B. Accommoder notre vision intérieure pour l'adapter à de nouvelles données... ..	56
C. Ne pas céder à la facilité, gérer la perturbation engendrée.....	56
Conclusion.....	58
Chapitre 03 : La formation et le processus d'adaptation au changement organisationnel au sein de SONATRACH/RTC Bejaia.....	59
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	59
1.1 Historique et présentation générale de SONATRACH/RTC Bejaia.....	59
1.2 La situation géographique.....	60
1.3 Missions et activités.....	61
1.3.1 les activités de l'organisation.....	61
1.4 objectifs et politique utilisés.....	63
1.4.1 présentation des différentes structures de la RTC	64
Section 2 : la formation au sein de SONATRACH/RTC.....	67

2.1 La formation.....	67
2.1.1 Définition.....	67
2.1.2 Le but de la formation.....	68
2.1.3 les types de formation.....	68
2.1.4 le cadre règlementaire.....	69
2.1.5 les étapes d'élaboration du plan de formation.....	69
2.1.6 les modes de formation.....	70
2.1.7 les lieux de formation.....	71
2.1.8 le déroulement.....	71
2.1.9 L'évaluation de la formation.....	72
2.2 l'adaptation au changement organisationnel.....	73
2.2.1 la notion de changement organisationnel.....	73
2.2.2 Les facteurs déclencheurs du changement.....	73
2.2.3 le type de changement organisationnel vécus.....	73
2.2.4 Les modes de changement organisationnel.....	73
2.2.5 Le processus d'adaptation au changement organisationnel.....	74
A. Le recoure à la formation.....	75
B. Le protocole sanitaire.....	75
2.2.6 Comportement et attitude des employés face aux changement organisationnel.....	75
2.2.7 Les facteurs de succès.....	76
Conclusion.....	78
Chapitre 04 : analyse et interprétation des données.....	79
Section 1 : Analyse et interprétation des résultats par tris à plat.....	80
1.1 Les techniques d'études.....	80
1.2 La récolte des informations.....	81
1.3 Interprétation des résultats par tris à plat.....	82
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats par tris croisé.....	96
2.1 Le lien entre « la formation était le choix de » et « l'apport de la formation au niveau individuel et/ou organisationnel »	97
2.2 Le lien entre « être pour la manière dont les changements sont menés et les facteurs déclencheurs du changement »	99
2.3 Le lien entre « le type de changement vécu » et l'attitude des employés face à ce changement.....	102
Conclusion.....	105

Conclusion générale	106
Liste bibliographique.....	109
Annexes	

Résumé

Comme activité fondamentale du MRH, la formation est une opportunité d'acquérir des connaissances et de contribuer à l'amélioration de la productivité, et ce, dans le but de s'adapter aux différentes situations, évolutions et changements dans les organisations.

Le phénomène de changement organisationnel est un concept inévitable dans notre vie quotidienne, notamment avec l'arrivée de la crise sanitaire COVID-19 qui a bouleversé le monde entier et réformé les modes de fonctionnement au niveau micro et macroéconomique.

L'objet de notre recherche est de vérifier l'impact de la formation sur la capacité des employés de SONATRACH/RTC Bejaia à s'adapter aux différents changements organisationnels. Et d'après les résultats obtenus nous avons constaté qu'elle a un impact positif.

Mots clefs : La formation, le changement organisationnel, compétence, adaptation au changement.

Resume

As a fundamental activity of the HRM, training is an opportunity to acquire knowledge and contribute to improving productivity, in order to adapt to different situations, evolution and change in organizations. The phenomenon of organizational change is an inevitable concept in our daily life, especially with the arrival of the COVID-19 health crisis which and reformed operating methods at the micro and macroeconomic level. The purpose of our research is to verify the impact of training on the ability of SONATRACH/RTC Béjaia employees to adapt to various organizational changes.

At the end the results that had been shown in this research confirmed that it has a positive impact.

Key words: training, change, skill, organizational changes.