

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option: Management des Ressources Humaines

THEME :

**LA FORMATION COMME LEVIER DU
CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

ETUDE DE CAS : CERALG SPA

Présenté par :

Mlle. Rachida FERAH

Encadreur :

Azzedine KERKOUB

Directeur labo management

2^{ème} Promotion

Octobre 2015

Résumé

L'entreprise devant les impératifs de ce nouveau siècle connaît des transformations dans tous les domaines liés à ses activités. Ces transformations ne sont pas uniquement technologiques, elles sont également globales et concernent l'ensemble du corps de l'entreprise.

La formation est l'une des activités essentielles de l'entreprise qui consiste un moyen d'écoute, un acte stratégique et d'investissement dans la préparation et le développement des compétences humaines et dans la conduite du changement de demain.

Le changement efficace résulte de la capacité du manager et le bon encadrement des ressources humaines, les consolider comme des partenaires et les faire participer au projet de l'entreprise notamment à travers l'acte de formation qui constitue désormais un des leviers de base de la conduite du changement.

Pour cela nous avons choisi la formation comme un levier du changement organisationnel au niveau de CERALG POLYCER.

Nous avons effectué un questionnaire sur le terrain, ensuite nous avons analysé les réponses collectées, et nous avons constaté que la préparation du personnel à l'action de formation peut influencer le changement organisationnel.

Les mots clés :

Transformation, formation, conduite du changement, investissement, compétence, ressource humain

Summary

The company to the demands of the new century knows transformations in all areas related to its activities. These transformations are not only technological; it is also global and affects the entire body of the company.

Training is one of the core activities of the business of a listening tool, a strategic action and investment in the preparation and development of human skills and leading change tomorrow.

The effective change results from the ability of manage and proper supervision of human resources, consolidating them as partners and involve them in the company's project in particular through the act of formation which is now one of the basic levers change management.

For this we choose the training as a lever for organizational change at CERALG POLYCER.

We conducted a questionnaire on the terrain, then we analyzed the collected answers, and we found that staff preparation to the training action can influence organizational change.

Key words:

Processing, training, change management, investment, expertise, human resource

الملخص

الشركة في القرن الجديد تعرف تحولات في جميع مجالات أنشطتها. هذه التحولات ليست تكنولوجية فقط، بل هي أيضا العالمية وتؤثر على المؤسسة بأكملها.

التدريب هو احد الأنشطة الأساسية يمثل أداة استماع ، و العمل الاستراتيجي ، و الاستثمار و في إعداد التنمية و المهارات البشرية و قيادة التغيير.

التغيير الفعال ناتج عن قدرة المدير و إشرافه المناسب للموارد البشرية، وإشراكهم في مشروع الشركة و لا سيما من خلال التدريب و الذي هو الآن واحد من الروافع الأساسية لإدارة التكوين.

لهذا اخترنا التدريب كأداة للتغيير التنظيمي في سيرالك.

أجرينا استبيانا على الميدان، ثم قمنا بتحليل النتائج التي جمعناها ، و وجدنا ان تدريب العمال له تأثير على التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية

التحويل- التكوين- قيادة التنظيمي- الاستثمار- القدرات- المواد البشرية

La liste des abréviations

AADL : Agence Nationale de d'Amélioration et du Développement du Logement

AFNOR : Association Française de Normalisation.

BTPH : Batiment Travaux Publique Hydraulique

CERALG : Céramiques Algériennes

CDCF : Cahier Des Charges Fonctionnel.

CDCT : Cahier Des Charges Technique.

CMH : Hourdis Concerto Métal

CO : Changement Organisationnelle.

CRS : Modale de ciment

DRH : Direction des Ressources Humaines.

ICF: Insulated Concrete Forms.

GPEC : Gestion Prévisionnel d'Emploi et des Compétences.

PLV : Publicité lieu de vente.

OPGI : Office de Promotion et de Gestion Immobilier.

R.F.C : Responsable de Formation Compétant.

PSE : Le Polystyrène Expansé.

SIRH : Système d'information des Ressources Humaines.

SWOT : Forces Faiblesses Opportunités Menaces.

Liste des figures

N°	Titre	page
1	Identification des besoins de formation.	19
2	Processus d'analyse des besoins en fonction des tâches.	21
3	Les étapes du plan de formation.	23
4	Typologie de changement.	47
5	Phases du processus de conduite du changement organisationnel.	49
6	Trois processus clefs sont susceptibles d'aider un intervenant de changement à faciliter la réalisation d'un changement.	55
7	L'organigramme de département des ressources humaines.	66

Liste des tableaux

N	Titre	page
1	Le cahier des charges de formation et le cahier des charges de la demande.	35
2	La préparation de cahier des charges.	36
3	Synthèse de l'historique de changement.	40
4	Les facteurs du changement.	46
5	Environnement externe de l'entreprise.	64
6	Environnement interne de l'entreprise	64
7	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel.	74
8	Relative au genre des enquêtés.	75
9	Relative à l'âge des enquêtes.	75
10	Relative au niveau d'instruction des enquêtés	76

Sommaire

Introduction générale.....1-3

Chapitre I : La fonction de formation.....4

Section I : Fondements sur la fonction de formation.....4

Section II : Le Politique de formation.....9

Section III : Les finalités de la fonction de formation.....22

Chapitre II : Le changement organisationnel.

Section I : Notion sur le changement organisationnel. .

Section II : conduite de changement au sein de l'organisation.

Section III : La formation comme levier de changement organisationnel.

Chapitre III : Analyse le rapport formation/changement au sein de l'entreprise CERALG POLYCER.

Section I : Présentation de l'entreprise.

Section II : La démarche de l'enquête.

Section III : Analyse de l'enquête au sein de CERALG POLYCER.

Conclusion générale.

Introduction générale

De nos jours la fonction de « ressources humaines » est au cour de tous les discours et des pratiques au sein de entreprise .A travers des décennies, elle s'est organisée avantage et voit son statue évoluer, ses missions plus en plus élargies, ses responsabilités plus important et primordiale.

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

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc.

Le souci de l'entreprise va au-delà de l'impératif de production, elle a désormais besoin d'améliorer la qualité de ses produits pour concurrencer les autres entreprises sur le marché. C'est pourquoi l'investissement n'est pas seulement sur les moyens techniques de production (machines, procédés) mais aussi sur une main d'œuvre plus qualifiée.

Pour ce la formation de la ressources humaines est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humains, c'est sans doutes parce qu'on à découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et de compétences de tout salarié.

La formation vise à améliorer les compétences et les connaissances des employés de l'organisation, afin que ces derniers réalisent leurs objectifs personnels et les objectifs de l'entreprise pour atteindre le changement.

Occuper un poste de travail dans une organisation implique que l'employé exécute le travail de façon à répondre aux exigences de l'employeur. Il existe donc une relation très étroite entre la formation d'un employé et son rendement au travail.

Quel que soit le travail à réaliser, l'employé doit posséder des connaissances : savoir comment effectuer le travail ; maîtriser des habilités : être capable de faire le travail ; et adopter les attitudes requises, vouloir faire le travail.

Dans d'autre partie, le changement qui est devenu le maître mot des projets organisationnels. Les changements dans l'entreprise sont une nécessité vitale pour garantir sa pérennité car correspondent à des adaptations aux sollicitations permanentes de l'environnement.

Pour ce la, les actions de formation deviennent aujourd'hui de véritables processus de changement avec la mise en place de cahier des charges, le pilotage qu'exerce un comité de suivi, le recours à des outils pédagogiques diversifiés.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude nous avons choisis comme sujet de recherche « la formation comme un levier de changement organisationnel »

L'objectif de notre travail est de démontrer le lien entre les deux notions de formation et le changement afin de voir comment elles interagissent entre elles au sein de l'entreprise CERALG POLYCER.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne l'entreprise privé CERALG SPA est la premier importateur et distributeur privé de plusieurs qualités de ciment, et produits assimilés sur le marché Algérien, a pour objectif de renforcer sa position dominante sur ce dernier.

*De ce thème, découle la problématique suivante :

Quelle est l'impact de la formation des ressources humaines sur le changement organisationnel de CERALG POLYCER?

*De cette problématique générale, découlent d'autres qui sont secondaires ;

- La formation au sein de CERALG a-t-elle un impact positif sur le changement organisationnel ?

-La formation est elle suffisante pour adapter la ressource humaine au changement organisationnel ?

- Quelle est le rôle de l'identification des besoins de formation dans la conduite de changement ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basées sur les hypothèses suivantes :

- La formation au sein de CERALG à un impact positif sur le du changement organisationnel.
- La formation à-elle seule est insuffisante pour adapter son personnel au changement organisationnel.
- L'identification des besoins de formation est une condition importante a la conduite de changement organisationnel.

Notre travail de recherche a été cerné dans un cadre descriptif.

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

- Une recherche documentaire a été la première opération (la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents théoriques) ;
- Le recours aux documents de l'entreprise CERALG POLYCER concernant l'activité de cette dernière en matière de formation
- Un questionnaire sur le terrain comme outil de collecte des données auprès des responsables de la direction des ressources humaines afin d'assurer la crédibilité des informations, ce qui nous a permis d'examiner nos connaissances théoriques obtenues de notre revue de littérature.

Le contenu de notre travail de recherche a été développé dans trois chapitres :

- Le premier chapitre traitera la formation, ses objectifs, sa typologie, le processus de formation ainsi que la finalité de la fonction de formation.
- Dans le deuxième chapitre, nous avons procédé des généralités sur changement, ainsi que la conduite du changement et ensuite nous avons démontré comment la formation est un levier de conduite du changement.

- Le troisième chapitre, nous l'avons consacré à la présentation de l'organisme d'accueil qui est l'entreprise CERALG ainsi que la politique de formation au sein de l'unité de production PLYCER ainsi que à l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête au niveau de l'unité.

Chapitre I : La fonction de formation

La formation est une des activités centrales de la Gestion des Ressources Humaines, elle permet de faire face à l'évolution rapide et efficace des pratiques professionnelles. Cependant, elle ne s'est pas instaurée facilement au sein des organisations.

Ce premier chapitre sera consacré à la fonction de formation, il comportera 3 sections, la première section concerne la fonction de formation d'une manière générale, les différentes définitions et son objectif et sa typologie et les principaux intervenants de la formation ensuite la deuxième section consacrée au processus de formation et la 3ème section concerne leurs finalités telles qu'elles (le cahier des charges, l'importance de la formation dans l'entreprise, les obstacles et l'échec du projet de formation).

1 : Fondements sur la fonction de formation :

Pour que les salariés travaillent pour leur compte et le compte de l'entreprise, ils doivent savoir leurs objectifs et les objectifs de l'entreprise, ils doivent être ouverts et prêts à s'adapter à n'importe quelle situation et à n'importe quel changement qui arrive soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, mais cette étape n'arrive pas au hasard l'entreprise doit former ses ouvriers pour que ces derniers soient à la hauteur des attentes de l'entreprise.

La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'atteinte de leurs objectifs, et permet d'optimiser au mieux leurs rendements.

1.1 : Généralités sur la fonction de formation :

1.1.1 Définition de la formation¹ : Selon **SEKIO** la formation est « *un ensemble d'action, des moyens, des techniques et de des supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leur comportements, leur attitudes, leur habilités et leur capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures* »

La deuxième est celle de **LOUART** pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « *par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail.les actions*

¹ SEKIO et autres, « gestion des ressources humaines », édition De Boeckunivers, canada, 2010, p. 336.

proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »¹

La troisième et la dernière définition est celle présentée par **BASSET**, qui définit la formation comme « *l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur fonction actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »²*

Donc, la formation, c'est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (compétences et l'expérience) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

Et aussi ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs

1.2 Les objectifs et les enjeux de la formation:

1.2.1. Les objectifs

- Conduire le changement vers un meilleur état
- Diffusion de la culture du professionnalisme.
- Acquisition, développement et renouvellement des compétences des ressources humaines.
- Développement ainsi des compétences comportementales relationnelles.
- Renforcement du lien identitaire entre les ressources humaines et le projet d'entreprise.
- Amélioration de la qualité en permanence.

¹ LOUART (Pierre) : « La gestion des ressources humaines », édition Eyralles, Paris, 1994, p.130.

² BASSET, (Martine) : « Le changement par la formation », édition d'organisation, Paris, 1989, p.15.

- La formation aide les ressources humaines à s'intégrer dans le projet d'entreprise: processus de socialisation et éducation des ressources humaines dans l'organisation.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- Assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Améliorer le statut des salaires par les promotions.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

1.2.2 Les enjeux de la formation :

- ✓ Faire face aux évolutions organisationnelles par l'enrichissement des compétences.
- ✓ C'est un outil stratégique du fait des exigences concurrentielles.
- ✓ Faciliter les relations fonctionnelles
- ✓ Empêcher le vieillissement des connaissances faites de réactualisation régulière.
- ✓ Enrichir les perceptions apportées des idées nouvelles.
- ✓ Renforcement technique et mise à niveau.

1.3. Typologie des actions de formation:

1.3.1 - Les types de formation :

La formation vise, à planifier, réaliser et développer des activités d'apprentissage en vue d'optimiser les ressources humaines et de favoriser le transfert des compétences, par l'acquisition des compétences requises pour la réalisation d'objectifs partagés par l'entreprise et ses salariés.

De manière générale, nous distinguons ainsi :

1.3.1.1- La formation Post Recrutement :

C'est une formation qui prépare les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et aux

fonctionnements du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser.

1.3.1.2- La formation de promotion :

Elle est l'axée sur le savoir et les connaissances qui permettent à l'agent de passer avec succès les examens professionnels pour accéder au poste immédiatement supérieur. Les formations promotionnelles peuvent prendre un aspect interne (organisé par l'entreprise), ou un aspect externe (organisées en dehors de l'entreprise).

1.3.1.3- La formation professionnelle spécialisée :

Elle vise l'acquisition d'une qualification, permettant de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé. Elle se déroule en mode continu ou alterné et elle est sanctionnée par : un diplôme pour les actions de formation diplômée, une attestation de réussite pour les actions de formation qualifiante ou une attestation de participation.

1.3.1.4- La formation de perfectionnement :

Elle permet d'acquérir des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

1.3.1.5- La formation de prévention :

Son objectif est de renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

1.3.1.6- La formation de reconversion :

Elle prépare une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

1.3.1.7- La formation-action :

La formation-action suppose une pédagogie de l'alternance entre la salle de formation et le terrain, et considère que le transfert et l'appropriation des acquis sont au cœur des processus d'apprentissage.

1.4 Les intervenants dans la formation ;

Les responsabilités sont partagées en matière de formation.

Chaque acteur doit, à la lecture de la politique formation, comprendre les rôles qu'il aura à jouer, et la place qu'il doit occuper dans le processus.

1.4.1 Les employeurs ;

Il importe que chaque organisation assume pleinement ses responsabilités et qu'elle devienne un lieu de formation, car avec les réalités économiques, telles que la mondialisation économique des marchés, les employeurs doivent jouer un rôle d'intégration et d'apprentissage afin de répondre aux exigences des marchés.

Il est souhaitable qu'ils apportent une attention particulière à chaque salarié afin de lui faire :

- Apprendre le nouveau savoir exigé pour fabriquer le produit.
- Acquérir le sens de la culture de l'organisation.
- Apprendre à connaître le client et ses besoins, à mieux négocier et communiquer d'une façon efficace.
- Acquérir le souci de l'excellence et une sensibilité au travail d'équipe....etc.

1.4.2 Les formateurs ;

L'organisation peut recruter les formateurs de l'interne ou à l'externe, le choix est souvent lié au contenu du programme et au lieu de formation. ainsi, ce sont habituellement des membres de l'organisation (superviseurs ou collègues) qui enseignent les habiletés professionnelles de base à retenir les services de professeurs, alors que l'on a plutôt tendance à retenir les services de professeurs d'université ou de consultants pour enseigner les habiletés touchant les relations interpersonnelles ou les concepts utiles aux gestionnaires.

1.4.2.1 Les formateurs internes.

Ce sont les supérieurs immédiats, les spécialistes en formation, les spécialistes œuvrant d'un centre d'évaluation.....Etc.

1.4.2.2 Les formateurs externes.

Ils se divisent en deux catégories, ceux qui appartiennent aux organismes privés et ceux qui appartiennent aux organismes publics. La plupart des actions des formateurs s'inscrivent à l'intérieur de plusieurs rôles ;

- ✓ Sensibiliser les supérieurs hiérarchiques au programme de formation.
- ✓ Répondait aux attentes spécifiques des participants.

1.4.3 Les participants :

Ce sont les premiers concernés par leur formation en milieu organisationnel, ce sont les salariés eux-mêmes. Ils doivent avoir, de l'initiative et de l'ingéniosité pour s'intéresser à leur formation personnelle. Chaque salarié est responsable de sa propre recherche de compétence professionnelle.

1.4.4 Syndicats :

Quelques syndicats dans certains secteurs revendiquent et obtiennent des responsabilités de toutes sortes pour que leurs membres garent leur compétence à jour. Les syndicats argumentent que la formation est un endroit pour tous les salariés.

1.4.5 Etat :

Avant de penser à promulguer, une législation concernant la formation des salariés, un pays doit avant tout établir une politique bien précise de sa main d'œuvre, comprenant des programmes de développement de l'emploi, d'intégration professionnelle, d'aide à l'innovation complétée par une législation concerne la formation professionnelle en milieu organisationnel.

2 / la politique de la formation

2.1- Responsable de formation

« Le responsable formation définit, construit et pilote la politique de développement des compétences des salariés en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise »¹

2.1.1 Les missions principales d'un responsable de formation **compétences :**

¹ <http://www.annuaire-metiers.cadres.apec.fr> consulté le 18-01-2015 à 11h :51.

- ✓ Le responsable de formation compétences, doit assurer les différentes activités d'un processus de formation.
- ✓ Il doit d'abord, identifier les besoins et les grands axes de formation à développer, puis il doit rédiger le cahier des charges du plan de formation (calendrier, public visé, formateur, budget...), une fois le projet du plan de formation est élaboré, il doit le faire accepter à la direction de l'entreprise.
- ✓ Le responsable formation compétences doit aussi mettre en place les actions de formation et accompagner leur réalisation.
- ✓ Identifier les besoins en compétences de l'entreprise.
- ✓ Elaborer le plan de formation.
- ✓ Organiser et mis en place ce plan.
- ✓ évaluer les actions de formation menées.
- ✓ Enfin, il doit évaluer ces actions en mettant en place un système d'évaluation permettant de mesurer leur pertinence (tests, évaluation à chaud et à froid...).

Le **R.F.C** doit devenir un pilote de projet dans une logique de développement et de gestion des compétences. Sa fonction ne se limite plus à organiser un stage.

Il intervient très en amont dans la définition des besoins en compétences en prenant en compte les différents modes d'apprentissage.

Il doit également être capable de définir et d'évaluer les résultats qu'il définit en fonction des coûts investis.

2.2. La stratégie de la formation :

La définition des politiques précède celle des stratégies ou celles des orientations. Les stratégies et les orientations sont dépendantes de la politique.

2.2.1 Définition de la stratégie :

La stratégie fixe et précise le cadre général ou le chemin que l'on doit suivre et que l'administration interprétera. Cela a des politiques et des principes très déterminés, dans la mise en oeuvre, l'application et l'adaptation avec les évolutions et le changement de l'environnement.

La stratégie s'appuie sur les éléments fondamentaux de l'entreprise.

2.2.2 La stratégie de la formation :

Les managers se voient confier les responsabilités au niveau de la gestion de la ressource humaine de leur unité dans le cadre, la formation de leurs collaborateurs relève de leur attribution pour éviter l'existence de pratiques non cohérentes entre les diverses unités de l'entreprise ou pour prévenir le manque de convergences des différentes actions vis-à-vis des buts et objectifs de l'entreprise.

Cette pratique de décentralisation a besoin de la formation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée dans l'entreprise.

2.3- La définition de la politique de formation :

SOYER Jaque définit la politique de formation comme suit « *c'est l'un des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise* »¹

« *Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une organisation, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement* »².

2.3. La mise en œuvre des actions de formation :

La démarche d'une politique de formation compte quatre étapes essentielles.

2.3.1 Identification et l'analyse des besoins :

Définition des besoins de formation : **MEGNANT** Alain définit les besoins de formation comme suit ; « *le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de formation* »³

Cette définition a pour avantage de mettre en avant la dimension sociale de besoin, traduisant un compromis entre des acteurs et sa dimension opérationnelle autour d'un manque à combler nécessitant une action, le résultat sera appelé **besoin de formation**

¹SOYER Jaque, « la fonction de formation », 2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003, p.48.

²MEIGANT, Alain : « Manager la formation » ; 6^{ème} édition, édition liaisons, paris, 1997, p. 55

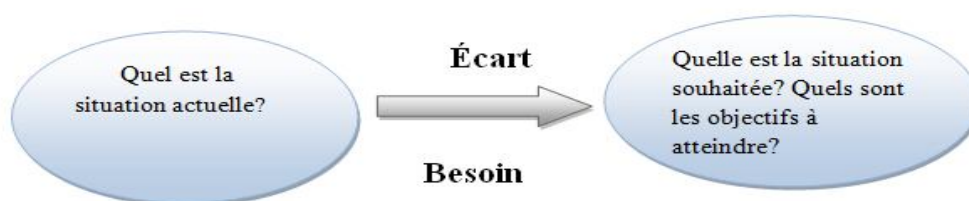
³IPID. P.132.

Donc, un besoin de formation, c'est l'**écart entre** les compétences **actuelles** des employés et celles qui est **requis** pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité.

L'identification des besoins de formation consiste à **mesurer cet écart**, c'est-à-dire à cerner les compétences à acquérir ou à améliorer chez les employés.

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 des compétences essentielles ou requises.

Figure n° :01 identification des besoins de formation.



La source : DURRAIS, (J.F), « Le guide pour la gestion des ressources humaines », Québec. 2009.

2.1.1 Les sources utilisées pour l'identification des besoins de formation¹ :

A/ L'approche individuelle de définition des besoins de formation ;

A-1/ le cycle annuel de la performance:

Le cycle annuel est un concept simple, il compte trois étapes principales :

Étape 1: l'entretien de fonction et de planification ;

Se déroule le jour de la prise en main de fonction ou quelques jours après son objet et se répond à deux questions que tous les collaborateurs se posent ; « que devrai je faire exactement » et « quels résultats attend-on de moi »

Étape 2: l'entretien de fonctionnement ;

¹ROGISTER (J) et HOSDAY (A) « formation en entreprise les clés de la réussite », Ed Edipo.2009 p.94.

Ce type d'entretien peut être réalisé à mi-course à l'après quelques mois pour vérifier si le collaborateur a évalué comme escompte, en cas de nécessité, de plan de progrès est adapté pour une autre action de formation

Etape 3: l'entretien annuel d'évaluation ;

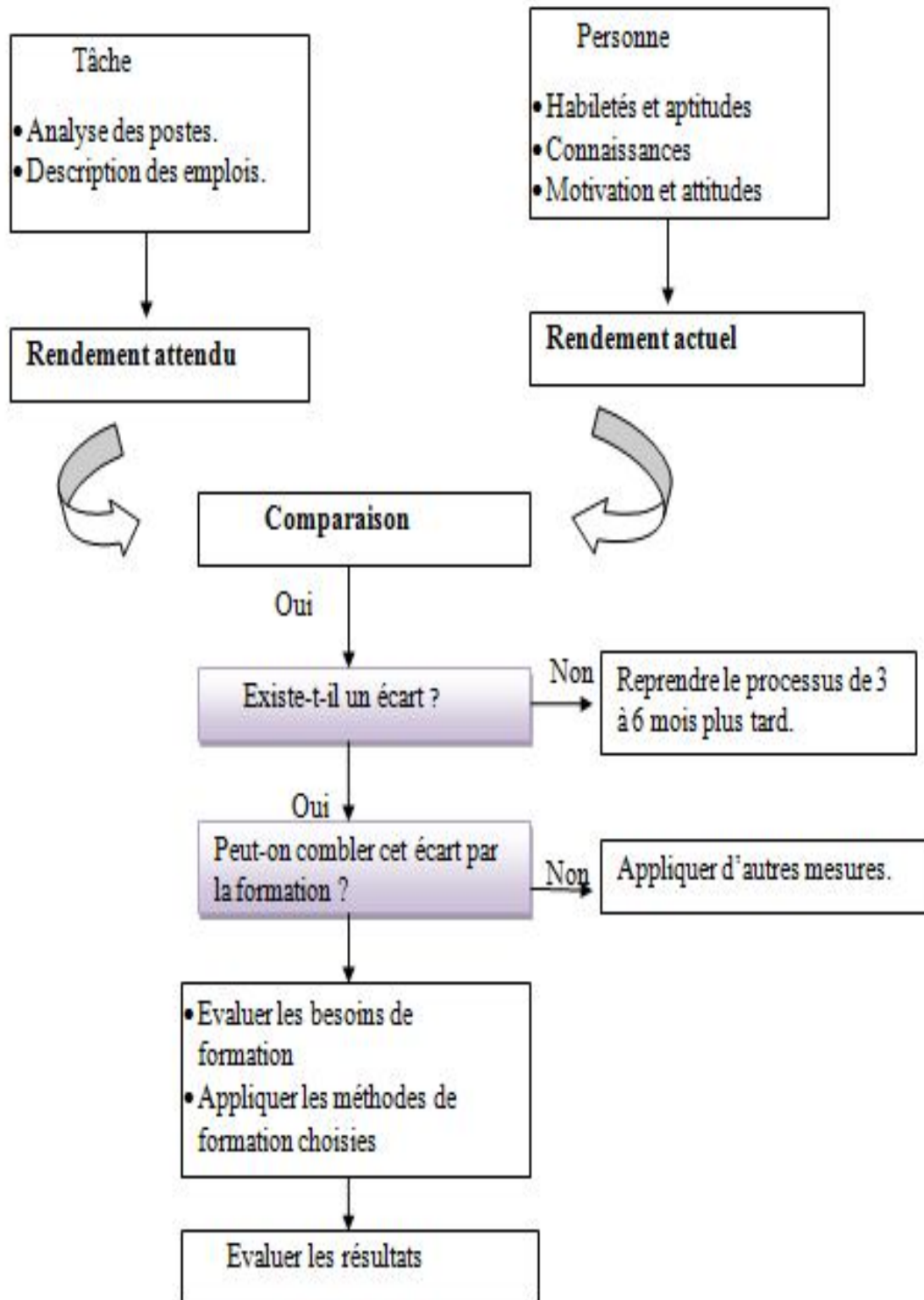
Après un an, le RH et son responsable examinent l'atteignent des objectifs qui il était pris au début du cycle cet entrent peuvent conduire à des décisions telles quelles, promotion accroissement des responsabilités, et aussi demandent parfois que le collaborateur suive l'une ou autres formations.

A-2/ l'analyse des besoins liés à l'exécution des tâches :

L'analyse des besoins axés sur les tâches est aussi importante, car elle permet d'établir les besoins de formation en fonction des postes. Peut-être réalisée de manière informelle et systématique par le manager et/ou en collaboration directe avec les RH.

Donc, il faut mettre l'accent sur les tâches le plus souvent effectuées, les plus importantes et les plus difficiles à apprendre.

Figure n° :02 Processus d'analyse des besoins en fonction des tâches ;



La source : THERNET(M), la fonction RH pratique, métier, et outils des RH Pearson Education, 2^{ème} édition, 2009 p. 265.

A- 3/ effectué des observations;

Les observations permettent être liées à la l'évaluation de compétence technique ou comportements contrairement aux analyses de taches ;

L'objectif de l'observation et peut-être lié à l'évaluation de compétences techniques ou comportementales.

L'objectif de l'observateur est donc de se faire le plus discret possible pour ne pas interrompre/perturber les travaux en cours.

A-4/ Utiliser des questionnaires;

Que ce soit en format papier ou en format électronique, les questionnaires sont une des méthodes les plus utilisées et les moins coûteux pour évaluer les besoins et attentes de formation.

B -L'approche collective de définition des besoins de formation

Plusieurs formes d'analyses des caractéristiques de vos effectifs permettent de détecter des besoins possibles de formation.

B-1/ Analyse MOFF/ SWOT ; l'analyse des résultats d'une telle analyse met le doigt sur des ajustements nécessaires, pour lequel la formation était une solution.

B-2/ La GPEC ; c'est la mise en œuvre et le suivit de politiques et de plans d'action cohérents, pour réduire de façon continue les écarts entre les besoins et, les ressources humaines (effectives, connaissances, compétence....)

Donc, la GPEC permettre d'une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois, assure une maîtrise plus grande des compétences des changements techniques et économiques.

B-3/Focus- Groupes ; Les groupes de discussion consistent à rassembler autour d'une table un certain panel de collaborateurs (des managers ou responsables d'équipe, par exemple) afin de réaliser un brainstorming par rapport à une thématique/problématique spécifique.

2.3.2 Élaboration du plan de formation

2.3.2.1- Définition de plan de formation ;

Il peut être défini comme étant « *un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes des compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en matière de chier de charge* »¹

Le plan de formation est « *la traduction **opérationnelle et budgétaire des choix du management** d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au **développement de la compétence individuelle et collective des salariés*** »²

Pour mieux comprendre cette définition, il faut se développer les termes suit :

- ✓ **Opérationnelle** ; c'est ce que l'on va faire, les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus
- ✓ **Budgétaire** ; le plan de formation indique, les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan.les coûts incluent ; les coûts pédagogiques, les coûts estimés des salariés des stagiaires, les frais de déplacement et séjours des stagiaires, les coûts des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines,...)
- ✓ **choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte** ; le plan de formation et les résultats de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités, les moyens affectés, il s'agit des moyens financiers et aussi du temps.
- ✓ **développement de la compétence individuelle et collective des salariés** ; les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

Aussi, il met en perspectives trois finalités du plan de formation qui sont :

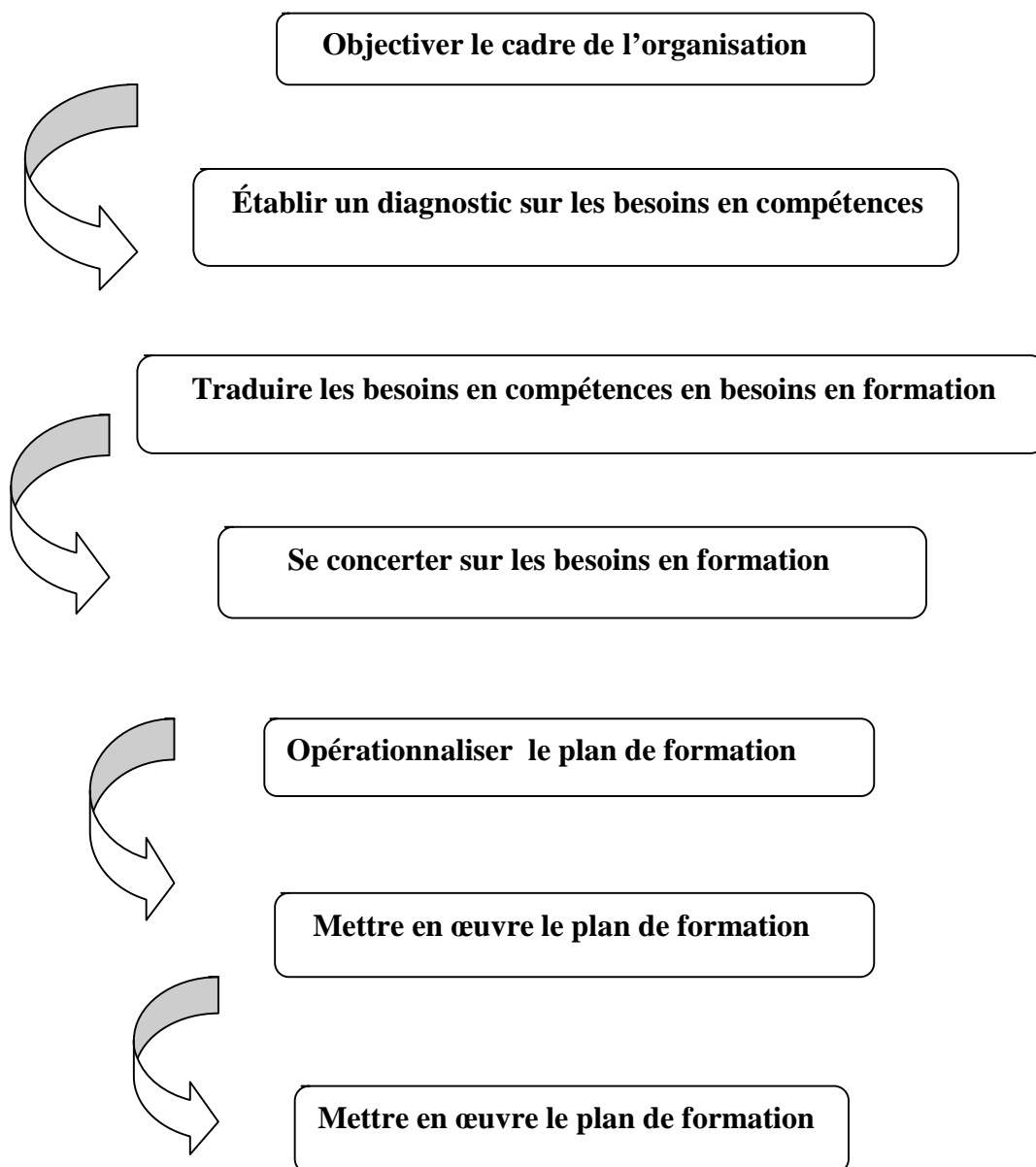
- Consolider l'existant

¹ JAQUE, soyer, Op.cit p. 58.

² MEIGANT, (Alain) : « Formation atout stratégique pour l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1986, p.191.

- Accompagner et faciliter les changements
- Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

Figure n° 03 : Les étapes du plan de formation



La source : [http:// www.formation-pour-tous.com](http://www.formation-pour-tous.com) consulté 02/04/2015 à 17h : 20.

2.3.2.1-Objectiver le cadre de l'organisation:

Il est important de bien prendre la mesure du cadre dans lequel se situe l'organisation, ceci concerne tous les prescrits légaux et réglementaires, notamment en matière de formation, mais également les textes fondateurs de l'organisation et leur actualisation.

2.3.2.2-Établir un diagnostic sur les besoins en compétences

Etablissent un état des lieux des compétences individuelles et collectives de son personnel (savoir – savoir-être et savoir-faire) qui paraissent manquer ou devoir être améliorées soit par rapport à la situation actuelle, soit par rapport à un futur proche.

2.3.2.3-Traduire les besoins en compétences en besoins en formation

Cette étape a pour objet d'élaborer un avant-projet de plan de formation, mais aussi de préconiser d'autres stratégies pour rencontrer les besoins en compétences que la formation ne pourrait combler.

2.3.2.4-Se concerter sur les besoins en formation

L'avant-projet de plan de formation doit faire l'objet d'une concertation avec l'ensemble des personnels concernés au sein de l'organisation. Ce n'est qu'au terme de cette opération que le plan de formation est définitivement élaboré.

2.3.2.5-Opérationnaliser le plan de formation

Cette phase consiste à traduire le plan de formation en objectifs opérationnels en fonction des différentes contraintes de l'organisation. Il s'agit aussi d'évaluer les moyens nécessaires et d'explorer le marché de la formation pour trouver des réponses aux besoins.

2.3.2.6-Mettre en œuvre le plan de formation

Enfin, la mise en œuvre du plan nécessite l'élaboration d'une programmation, d'une stratégie de réalisation et de pilotage.

2.3.2.7-Évaluer le plan de formation

Afin d'être adapté et redéfini pour un exercice suivant, le plan de formation doit être évalué.

Cette dernière étape est destinée à:

- Identifier et apprécier les impacts de la formation sur l'acquisition et la mise en pratique des compétences.
- Veiller au transfert des connaissances et des compétences à l'ensemble des professionnels et des équipes concernées.
- Faire un bilan des compétences acquises et anticiper les besoins.
- Redéfinir et adapter le plan de formation pour la période suivante.

Le plan de formation est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise, en ce qu'il traduit la politique de formation en lien avec le projet de l'établissement.

2.3.3 Le suivi de la formation :

Selon JACQUES soyer le suivi de la formation est « *l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé* »¹

Le suivi, c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé.

Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes ce point que plusieurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leurs performances après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation pour le moment mais aussi établir un suivi après la formation.

2.3.3.1 Le suivi de la mise en pratique en fin d'action :

Par la formation, les stagiaires se sont transformés, ils sont eux-mêmes devenus facteurs de changement.

¹ JACQUES (Soyer) Op.cit p.246

Ils souhaitent que le système dans lequel ils se retrouvent, au sortir de la formation, change à son tour pour mettre pleinement à profit leurs situations d'équilibre utilisant pleinement les nouvelles compétences.

C'est généralement le manager direct des formés qui est le responsable du suivi, pour une formation visant une évolution dans l'entreprise avec changement d'unité de travail, le suivi est placé sous la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines.

2.3.4. L'évaluation de la formation

« L'évaluation de la formation permet de découvrir, si les objectifs de la formation sont atteints. Évaluer, c'est attribuer une valeur au programme de la formation ou à une ou plusieurs de ses composantes comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, ... etc. »¹ .

En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les salariés.

2.3.4.1 Les niveaux d'évaluation de la formation :

Selon **MEIGANT(Alain)**, il existe quatre niveaux possibles d'évaluation :

2.3.4.1.1 Niveau 1: L'évaluation de la satisfaction (évaluation des réactions) :

L'évaluation de la satisfaction consiste à recueillir l'opinion à chaud des participants sur la prestation de formation.

Elle établit ainsi le lien entre le salarié et le vécu de la formation (le repas, l'hébergement, ...).

Cette évaluation est la plus répandue et bien souvent la plus pratiquée.

2.3.4.1.2 Niveau 2 : L'évaluation pédagogique (évaluation des apprentissages) :

La forme la plus courante de l'évaluation pédagogique est évidemment l'examen survenant après la formation.

¹ MEIGANT, (A), Op.cit, p.215

Elle constitue une prise de position de l'organisme de formation sur le niveau acquis, attesté par des épreuves spécifiques qui engagent sa responsabilité.

Elle est appelée également « l'évaluation sommative », c'est-à-dire qu'elle conclut le processus pédagogique par une vérification de la somme des connaissances et des savoir-faire, que la formation se proposait de transmettre, et qu'elle a été intégrée par ceux qui l'ont suivie à un niveau satisfaisant.

2.3.4.1.3 Niveau 3: L'évaluation du transfert sur les situations de travail :

L'objectif majeur de cette évaluation est de savoir si les participants appliquent ce qu'ils ont appris.

Autrement dit, « les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent-ils en ouvre les compétences acquises lors de la formation ? ». Elle établit le lien entre la formation et le salarié dans l'exercice de sa fonction.

Dans ce cas, la vérification des compétences s'effectue sur le poste de travail.

Cette évaluation cherche également à résoudre le problème de la pérennité des savoir-faire.

2.3.4.1.4- Niveau 4 : L'évaluation des effets de la formation :

L'évaluation des effets de la formation permet de vérifier l'atteinte des objectifs individuels ou collectifs fixés. Elle établit le lien entre le salarié, la formation et l'entreprise.

Cette évaluation vise à s'assurer que la formation a contribué à l'évolution de l'unité de travail ou de la production par rapport aux résultats visés.

2.3.4.2 Les périodes de l'évaluation :

L'évaluation de la formation se fait généralement en deux temps, autrement dit à chaud et à froid.

2.3.4.2.1 L'évaluation à chaud :

L'évaluation à chaud intervient de manière générale à la fin de l'action de formation, avant que les participants ne retournent à leur poste.

Cette évaluation permet de révéler de grandes tendances, d'amener les stagiaires à donner leurs avis sur le contenu, le comportement de l'animateur et l'organisation matérielle du stage.

Elle comprend : l'évaluation de satisfaction, l'évaluation des connaissances et des capacités acquises à la fin de la formation.

Cette évaluation peut se faire oralement en groupe, ou individuellement par écrit.

2.3.4.2.2 L'évaluation à froid :

Elle est réalisée plusieurs semaines après le déroulement de la formation, et elle présente un plus grand intérêt.

Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais, en plus, il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation ; autrement dit le formé considère-t-il que les objectifs de formation ont été atteints ?

3 / Les finalités de la fonction de formation :

Cette présente section sera consacrée aux obstacles et l'échec du projet de la formation en premier lieu, ensuite l'importance de la formation dans l'entreprise, en termine par le cahier des charges de formation.

3.1 Les obstacles et l'échec du projet de la formation

3.1.1 Pourquoi l'échec du projet de formation dans les entreprises ?

- ✓ Absence ou déficit d'une politique claire, cohérente et adaptée aux exigences de l'évolution de l'entreprise.
- ✓ La formation est, considéré d'avantage comme un acte comptable et non pas un acte stratégique d'investissement des RH.
- ✓ Absence ou déficit dans la définition des besoins réels en formation des RH.
- ✓ Les sources d'écoute interne et externe, fait défaut.
- ✓ Absence d'une vision globale systémique et transversale de la notion du changement au sein de l'entreprise.

- ✓ Les gestionnaires, perçoivent la formation de la ressource humaine comme auxiliaire à l'organisation de l'entreprise, il s'agit de l'homme-machine.
- ✓ L'écart entre les exigences du management de la formation et la réalité de l'entreprise constitue une source de blocage de la dynamique de l'entreprise.
- ✓ La DRH de l'entreprise ne fait qu'administrer la fonction formation, or qu'il faut manager réellement l'activité formation dans son sens le plus profond à savoir la production du sens de la Ressource Humaine.
- ✓ Absence de participation des ressources humaines de projet formation de l'entreprise.
- ✓ Information donnée aux formateurs pourrait être incomplet;
- ✓ Un formateur pourrait proposer un programme inadapté;

3.1.2-Les obstacles liés à la formation :

Cependant, ce ne sont pas toutes les personnes souhaitant suivre de la formation liée à l'emploi ou ayant besoin d'une telle formation qui y a accès. Si des politiques doivent être élaborés en vue d'améliorer l'accès, il faut se comprendre quels sont ces obstacles

Des obstacles concernent également les entreprises. Cinq catégories inhibent la mise en place d'activités de formation.

3.1.2.1 Obstacles liés à la culture organisationnelle

Concernent la vision de l'entreprise ainsi que son infrastructure et l'investissement au regard de la formation.

3.1.2.2 Obstacles liés à la structure organisationnelle

Concernent les facteurs liés au mode de fonctionnement de l'entreprise qui inhibe la formation.

3.1.2.3 Obstacles institutionnels- organisationnels

Réfèrent aux modalités mises en place par l'entreprise dans le cadre de la formation

3.1.2.4 Obstacles informationnels de l'entreprise

Ont trait à l'absence d'informations concernant l'existence et le financement de services et d'activités de formation

3.1.2.5 Obstacles liés à l'environnement

Concernent les contextes sociaux, économiques et politiques externes à l'entreprise.

Quatre catégories d'obstacles qui empêchent les ressources humaines en emploi de participer à des activités de formation sont liées aux personnes elles-mêmes.

3.1.2.6 Obstacles dispositionnels

Concernent tout ce qui relève des réalités psychologiques des personnes ainsi que de ses croyances et de ses valeurs à l'égard de l'apprentissage

3.1.2.7 Obstacles situationnels

Désignent les facteurs qui sont liées aux situations de vie des personnes

3.1.2.8 Obstacles institutionnels

Réfèrent aux politiques, aux règles et aux modalités des activités de formation et des lieux et institutions les offrant

3.1.2.9 Obstacles informationnels

Ont trait à l'absence d'informations concernant l'existence de services et d'activités de formation

3.2 L'importance de la formation dans l'entreprise¹

La formation est primordiale pour améliorer la qualité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, augmenter le moral et la motivation des employés. Elle permet également aux employés d'accéder à des postes plus importants, le rend plus apte à utiliser pleinement leurs compétences et les prépare à réaliser adéquatement leur plan de carrière, car la formation

¹ PERETTI, (J.M), « la gestion des ressources humaines », collection Vuibert, paris 1980.p.98.

représente aujourd'hui une des moyes les plus fiables pour maintenir et développer les compétences du potentiel humain

3.2.1 La spécialisation :

La spécialisation des taches d'abord qui découlent l'une décomposition des processus de production et des opérations qui les composent dans les chaînes de travail ou de montage, surtout on en vient à confier à l'ouvrier des opérations, fractionnées à l'extrême à caractère répétitif.

On a, en effet, tendance (au moins dans les grandes entreprises et les grandes organisations) à confier à la même personne l'exécution d'opérations similaires et homogènes.

Il n'est plus que jamais nécessaire que ces opérations, limitées et répétées soit connu et effectué avec la plus grande précision et la plus grande rapidité.

Il est faux de dire que la spécialisation exclut toute adresse dans le travail : l'observation des faits et les statistiques montrent que l'emploi rationnel d'ouvriers très habiles (dont le nombre à augment, ces dernières années) permet souvent à la production en série d'améliorer sont efficaces et sa productivité.

3.2.2 L'intégration ;

L'intégration c'est la coordination indispensable de toutes les activités, puisque c'est la conjugaison des efforts de tous qui permet à chacun de contribuer au résultat final.

Il faut donc que le travailleur se rende apte du rôle qu'il joue, et que l'on veille en lui un intérêt pour son travail, afin qu'il soit psychologiquement mieux intégré à l'entreprise et qu'il apporte une participation active et consciente à la vie de cette entreprise

3.3 Le cahier des charges

« Le cahier des charges est un document contractuel qui lie l'entreprise avec son fournisseur. Il détermine les conditions de réalisation du projet. Il tient compte des éléments nécessaires à la réalisation des objectifs »¹

¹ <http://www.cegos.fr> consulté le 15/03/5015 à 10:22.

- Pédagogiques - Administratifs - Organisationnels - Financiers

3.3.1 Le cahier des charges de formation :

« Le cahier des charges d'une action de formation est un document élaboré par l'entreprise pour permettre d'établir le contrat avec l'organisme de formation. La rédaction du cahier des charges oblige l'entreprise à préciser sa demande et à définir ses exigences pour une action de formation. Il structure les réponses des organismes de formation selon les informations recherchées et permet d'établir une comparaison des différentes offres ».²

C'est un document qui permet au responsable de formation d'exprimer ses besoins, d'acheter de la formation répondant à ses objectifs et de mettre son contrôle la qualité du processus de formation engagé.

Donc, le cahier des charges est un document qui décrit et formalise un besoin de formation sur lequel s'accordent les acteurs internes;

La rédaction d'un cahier des charges est étape nécessaire après l'identification des besoins, car il sert à exprimer les attentes de l'établissement envers son fournisseur.

Il est le résultat d'échange entre les acteurs internes concerne: manager de formation, manager de l'entreprise, DRH, cadres; ce sont les lignes directrices d'un cahier des charges.

Le cahier des charges est un document de communication **externe et interne**.

- Externe :

Parce qu'il est d'abord destiné à communiquer avec les fournisseurs pour préciser ce que l'on attend d'eux dans le cadre du projet de formation.

- Interne :

Parce qu'il constitue aussi un document de communication avec le commanditaire. Le chef de projet pourra ainsi reformuler à son commanditaire ce qu'il a compris de ses attentes.

²ROGISTER (J) et HOSDAY (A) Op.cit, p.100.

3.3.2 Les types du cahier des charges :

Il existe deux types de cahier des charges :

- Le cahier des charges fonctionnel :

Il décrit les fonctions que doit remplir le projet de formation.

Y sont mentionnés les objectifs du projet, mais pas les contenus de formation. Les méthodes pédagogiques et les différentes étapes du processus pédagogique sont évoquées très succinctement.

Et aussi le cahier des charges fonctionnel est la référence du besoin fonctionnel (CDCF).

Il regroupe les résultats des études effectuées en matière de besoins perçus.

- Le Cahier des Charges Fonctionnel doit être rédigé indépendamment des concepts de solutions envisageables afin de laisser le plus grand éventail de concepts de solutions possibles.

Le cahier des charges technique (CDCT) :

Il s'agit d'un document très précis, qui décrit avec rigueur les contenus du projet de formation. Il précise les détails du programme et de ses méthodes.

Les caractéristiques d'un cahier des charges :

Le cahier des charges doit se caractériser par les points suivants :

- se limite à préconiser uniquement ce qui est déterminant pour assurer la pertinence et la qualité de formation.
- Etre bref dans sa rédaction, quelques pages suffisent.
- Etre rédigé dans un langage compréhensible pour prestataire de formation.
- Remis en temps utile aux prestataires de formation pour qu'ils disposent de délais suffisants pour élaborer leurs programmes pédagogiques.

Tableau N°1 : Le cahier des charges de formation et le cahier des charges de la demande :

Le cahier des charges de la demande	Le cahier des charges de la formation
C'est un outil d'expression qui permet de rendre compte du contexte dans lequel le projet de formation a émergé : c'est la formalisation de la demande.	C'est un outil de négociation et de formalisation avec les prestataires. Il permet de traduire la demande en objectifs opérationnels pour la formation. Il matérialise la commande de ferme.

La source : *www.centre-inffo.fr consulté le 15/03/2015 à 09h :35.*

3.3.3 Préparation de cahier des charges

Un cahier des charges doit être clair, cela veut dire que l'idée ou le besoin qu'il exprime n'est pas susceptible d'être interprété différemment de ce que pense le maître d'ouvrage.

- Le cahier des charges doit servir tout au long du projet : imposer une lecture fastidieuse est le meilleur moyen pour que personne ne l'utilise.

Tableau N°2 : la préparation de cahier des charges

aspects	commentaires
contexte	Quel contexte explique cette formation : restructuration, nouvelles machines, dysfonctionnement, préparation à d'autres fonctions... ?
Matière concernée	S'agit-il d'une formation technique (informatique, sécurité...) ou comportementale (vente, accueil, traitement des réclamations...)

Dimensions concernées	La formation concerne-t-elle le savoir, le savoir-faire, le savoir-être ou le vouloir être des participants ou plusieurs de ces dimensions ?
Public-cible	Combien de personnes sont-elles concernées ? quel est leur profil ? doivent-elles toutes formées aux mêmes matières ? des pré-requis sont-ils indispensables ?
Objectifs et indicateurs	Quel résultat attend-on de la formation ? est-il essentiellement quantitatif ou qualitatif ? quels sont les indicateurs d'efficacité ?
Méthodes de formation	Des exposés suffisent-ils ou faut-il privilégier les exercices, les cas, les jeux de rôles... ?
formateur	Est-il possible de faire appel à un formateur interne ? qui ? sinon, quel type de formateur externe conviendrait le mieux ?
Echéance	La formation est-elle une priorité ? La retarder serait-il préjudiciable ? pourquoi ?
Suivi	Un suivi de la formation est-il indispensable ? souhaitable ? sous quelle forme ? par qui ?
divers	Lieu, supports pédagogiques, type de salle...

La source : *ROGISTER (J) et HOSDAY (A) Op.cit, p.101.*

Le cahier des charges n'est pas un document figé, Il est souple et évolue constamment au cours du processus de mise en place du projet. Le plus large possible au moment de l'appel d'offres, il se précise de plus en plus au fur et à mesure de la négociation et demeure toujours négociable en fonction des nouveaux besoins.

3.3.4 Ce qu'il faut éviter dans un cahier des charges :

- Les mots ambigus ou potentiellement ambigus rapidement, adéquat, et/ou, etc...., « dans l'état de l'art », suffisant, ancien, nouveau, augmenter, diminuer, « non limité à ... », minimiser, maximiser.

- Ne pas utiliser minimum et maximum, mais « pas supérieur à... » et « pas inférieur à... »
- Eviter les redondances.

Conclusion du chapitre :

La formation est une des activités centrales de la Gestion des Ressources Humaines : elle permet d'acquérir des connaissances, et la possibilité de contribuer à l'amélioration de la productivité de l'entreprise et même à l'innovation et levier incontournable du développement des compétences de tous salariés.

La réussite d'une formation et sa capacité à devenir levier de changement sont beaucoup plus ambitieuses que le simple apport d'un savoir.

Chapitre II : Le changement organisationnel

Le monde des organisations est confronté à des changements majeurs depuis une dizaine d'années.

Ces changements, variés peuvent prendre plusieurs formes récurrentes et sont connus sous les patronymes de réorganisation, restructuration ou encore revitalisation.

Ce chapitre sera consacré au changement et à ses exigences et nous permettra de mettre en relief le lien méthodologique entre des volontés de changement et la mise en œuvre de ce dernier. Il comptera trois sections, à savoir : des généralités sur le changement organisationnel, la conduite des changements au sein des organisations, et enfin le lien entre la formation et le changement organisationnel.

1 : Généralité sur le changement organisationnel

Cette présente section sera consacrée à une conceptualisation générale sur le changement, où on abordera en premier lieu l'histoire de CO, on passera ensuite aux définitions et aux objectifs du changement organisationnel, et terminera cette section avec les typologies et les facteurs qui déclenchent le changement.

1.1 Historique du changement organisationnel¹ :

D'abord, il y a la période qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation.

En effet, ces années glorieuses d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70.

¹ ZID (R), « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », mémoire présenté comme l'exigence partielle dans la maîtrise dans l'administration des affaires, Université du Québec, 2006.

Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation.

Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché.

Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation.

Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer.

À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution.

Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible.

Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.

Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement

tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

1.1.1. Tableau n°03 : Synthèse de l'historique de changement :

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition de changement	Les principales perspectives théoriques
Fin de la 2 ^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	-synonyme de progrès de développement organisationnel - de croissance et d'adaptation.	-théorie de la croissance de cycle de vie, de la contingence, de développement organisationnel
Fin de l'année 70	Récession et décroissement : crises pétrolière 1973. arriver de nouveaux concurrents sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionner événement dramatique .crise dans la vie de l'organisation.	Approche de l'écologie des populations. approche configurationnelle, la théorie culturelle et cognitive, théorie de l'équilibre ponctué.

Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crise de tout nature : la concurrence accrue Précarisation des emplois	La seule chose prévisible .une réalité quotidienne. Un processus continue d'apprentissage qui permette d'innovation. L'affaire de tous membre d'organisation	La théorie d'apprentissage. La théorie d'évolutionniste. La théorie de la complexité. La théorie constructiviste
---	---	---	---

La source : ZID (R), « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », *Opcit* .p. 20.

1.2 .Définitions du changement :

Il nous semble essentiel, devant la pluralité des significations, souvent contradictoires d'ailleurs, qui entourent notre concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement.

Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

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

Action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre.

Fait d'être modifié, changé ; modification, transformation

¹<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement> consulté le 19 /04/2015 à 10h :55.

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «*le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable*»¹

Selon **CROZIER Michel** : « *les changements tous azimuts exigent de l'institution une véritable révolution conceptuelle* »²

C'est-à-dire la façon de penser et d'appréhender les choses doit se métamorphoser. Ce n'est qu'à cette seule unique condition que les organisations pourront ressaisir dans ce monde en mutation rapide.

Le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

Par extension la définition que nous donnons du changement organisationnel est la suivante :

Le changement organisationnel est « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »³.

Le changement organisationnel est « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* »⁴.

Il affecte donc l'organisation, peut toucher « **des perceptives économiques, politiques, techniques et sociales** », et faire l'objet des résistances.

En effet, le changement organisationnel affecte les gens et leurs relations provoquant des conflits et faisant naissance à des problèmes. Il s'agit de transformer leurs attitudes et leurs comportements afin d'assurer un apprentissage de nouvelles méthodes. Le dirigeant doit donc

¹ COLLERETTE et al, *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*, Presse de l'Université du Québec, Québec, 1997, p. 20.

²CROZIER, (M) : « *entreprise à l'écoute* », inter édition, Paris 1989, p.20.

³BARABEL, (M) et MEIER, (O) : « *Managéor, les meilleures pratiques du changement* », édition Dunod, Paris, 2006, p.386.

⁴BARABEL, (M) et MEIER, (O), *Ibid.*, p.387.

se prémunir et s'armer de justifications appropriées pour un désapprentissage de l'ancienne logique.

Un changement dans le comportement de l'individu membre d'une organisation est au cœur du changement organisationnel.

Donc un changement organisationnel est un processus de transformation qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur souhaitable. L'établissement de ce qu'il faut changer dans l'organisation actuelle pour atteindre cet état futur souhaité, est, ce que l'on appelle la définition du changement organisationnel.

1.2.1 Les objectifs du changement organisationnel¹ : Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu.

La réalité de l'organisation est mise en mouvement par l'action de son environnement interne et externe qui est d'ordre psychologique, technologique, culturelle et économique, ces mutations ont une même caractéristique qui est la dimension humaine.

Dans cette optique, il est nécessaire d'appliquer cette dimension dans l'organisation pour anticiper et mener le changement, et pour qu'elle puisse survivre aux modifications de son environnement.

1.2.1.1 Les objectifs du changement :

1.2.1.1.1-acquérir de nouveaux comportements :

Il vise à introduire et acquérir de nouveaux comportements aux hommes de l'organisation de manière à mettre en évidence leur capacité d'innovation et que celle-ci deviendra la condition de réussite de l'organisation.

II.1.2.1.1.2. instaurer flexibilité et souplesse :

Ce n'est pas facile d'intégrer ses deux caractéristiques dans les organisations surtout dans celles qui ont un mode de fonctionnement lourd et des liens hiérarchiques très formalisés

¹ RAYNAL, (Serage) : « le management par projet », édition d'organisation, paris ,1998 p.8.

1.3 Le processus de changement :

1.3.1. Créer un sentiment d'urgence :

Prenez le temps du constat : que se passe-t-il ? Expliquer ensuite qu'il est urgent de changer maintenant, que le contexte actuel impose le changement.

Il est nécessaire d'établir un sentiment d'urgence et même de le créer pour secouer les gens en pointant les situations, les défaillances qui sont en rapport avec le changement souhaité, et qui compromettent le succès de l'entreprise.

1.3.2. Former une coalition

Aucun dirigeant, aussi brillant soit-il, ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement.

Il est donc nécessaire de former une coalition avec d'autres personnes, qui regroupent l'ensemble des talents nécessaires : le pouvoir, l'expertise, le leadership, la crédibilité.

1.3.3. Développer une vision

Pour mobiliser les hommes et les femmes de son entreprise sur le changement, le leader doit définir une vision, c'est-à-dire une description de l'avenir visé, qui soit ambitieuse, mais réaliste, précise et souple.

Cette vision motive chacun à fournir les efforts nécessaires, remplace des centaines d'ordres détaillés en fixant la direction à suivre, et permet de coordonner les actions de tous.

1.3.4. Communiquer la vision

Pour produire ses effets, la vision doit être partagée par l'ensemble de l'organisation. Le leader doit donc faire d'importants efforts de communication et de dialogue pour capter l'attention des employés, noyés sous une masse de communication interne.

Il doit notamment tirer parti de tous les canaux disponibles : grands meetings, petits comités, newsletters, mémos, discussions informelles, etc.

1.3.5. Lever les obstacles au changement

Le leader doit veiller à lever les obstacles les plus importants, pour que les équipes opérationnelles puissent mener à bien les travaux de changement.

Il peut ainsi avoir à faire évoluer la structure, si celle-ci s'avère un obstacle au changement, ou encore les systèmes de management, comme les modes de rémunération.

1.3.6. Démontrer des résultats à court terme

Pour conserver dans la durée la mobilisation de tous sur le changement, il est essentiel de s'attacher à obtenir des résultats intermédiaires visibles.

Un délai de six à dix mois est un maximum pour afficher de premiers résultats tangibles.

1.3.7. Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement

Les premiers résultats font souvent apparaître que d'autres évolutions imprévues sont nécessaires.

Il est indispensable d'engager les efforts correspondants pour entretenir la dynamique de changement.

Pour cela, il ne faut pas hésiter à accélérer le mouvement en lançant de nouveaux projets à un rythme soutenu.

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

Pour opérer un changement durable, il faut ancrer les nouvelles pratiques dans la culture.

Mais cette évolution ne peut se faire qu'à la fin du programme de changement : de nouvelles valeurs ne peuvent s'instaurer que si elles reposent sur de nouvelles façons de faire, au succès démontré.

1.4. Les typologies et les facteurs de changement organisationnel :

1.4.1 Les facteurs de changement organisationnel :

Il existe différentes motivations possibles justifiant un changement organisationnel, les entreprises sont non seulement promises à connaître des changements organisationnels majeurs et à les adopter afin de rester compétitives, mais également de suivre et de s'adapter aux changements spécifiques de leur environnement.

Ainsi, les changements organisationnels sont induits aussi bien par des facteurs internes et externes, tableau ci-dessous nécessitant souvent pour les travailleurs une adaptation.

Tableaux n°04 : Les facteurs du changement

Les facteurs externes pouvant conduire à un changement organisationnel	Les facteurs internes pouvant conduire à un changement organisationnel
<ul style="list-style-type: none">✓ Le développement technologique de nouveaux matériaux.✓ Des changements dans les exigences et les goûts des clients.✓ Les activités et l'innovation des concurrents.✓ Une nouvelle législation et/ou politique du gouvernement.✓ Des changements économiques nationaux et globaux.✓ Des changements dans les politiques locales, nationales et/ou internationales✓ Des changements dans des valeurs sociales et culturelles....etc.	<ul style="list-style-type: none">✓ De nouvelles productions et innovations dans le modèle des services.✓ De faibles performances✓ La nomination d'un nouveau directeur ou d'une équipe de nouveaux directeurs.✓ L'inadéquation des aptitudes et des connaissances de base.✓ La délocalisation de fonction ou d'usine, la fermeture de filiales ou de marchés.✓ Des problèmes liés aux facteurs de redistribution des responsabilités.✓ Des innovations de processus de fabrication✓ De nouvelles idées pour l'offre aux clients.....etc.

La source : <http://www.spmt.com> consultée le 18 Avril 2015 à 11h :46

1.4.2. Les typologies de changement ¹ :

La rencontre des axes (imposé / brutal /volontaire /progressif) permette d'avance une matrice qui distingue quatre types de changement

Figure n°04 : Typologie de changement :

Progressif	Changement prescrit	Changement construit
	Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique etc.) -12 à36 mois -projet en 2000 euros 35 heures	Evolution de l'organisation qui amène à changer les manières dans les acteurs se représente dans les entreprises. -01 à 10 ans. -culture client, qualité, processus
Brutal	Changement de crise	Changement adaptatif
	Solution un dysfonctionnement -01 jour à 03 mois -accident, grève, plainte de client	Transformation des pratiques et de l'organisation -06 à18 mois -nouvel outil informatique, compétences commerciales.
	Imposé	volontaire

Source : AUTISSIER(D), et MOUTOT, (J.M) Op.cit p.93.

L'intérêt de cette typologie est de caractériser un changement en cours et orienter son accompagnement.

1.4.2.1. Le changement prescrit (imposé et progressif) :

Les facteurs de ce type de changement sont en général de nature externe. Leurs origines sont bien souvent légales ou technologiques. Ils s'imposent à l'entreprise. Leur non prise en compte peut mettre en péril la survie de l'entreprise.

1.4.2.2. Le changement de crise (imposé et brutal) :

¹ AUTISSIER(D), et MOUTOT, (J.M), p.93.

Ce type de changement est imposé. ses facteurs peuvent être interne et/ou externes et sont caractéristiques par leur dimension d'urgence pouvant ainsi bloquer et le bon fonctionnement de l'organisation. Peut -être une plainte d'un client, une grève, une panne, une crise politique....etc.

1.4.2.3. Le changement construit (volontaire et progressif) :

Les changements volontaires relèvent de décisions internes portées par une ou plusieurs personnes. La conduite de changement plus important, constituant une variable méthodologie de gestion de projet.

1.4.2.4 Le changement adaptatif (volontaire et brutal) :

Les changements a les mêmes propriétés de volontaire que le changement construit mais à un rythme différent, ses résultats sont attendus sur le court et moyen terme.

2. Conduite de changement au sein de l'organisation :

Nous présentons dans la deuxième section la définition de conduite de changement et le processus de conduite de changement organisationnel, par la suite les anticipations aux résistances de changement et enfin on terminera par les facteurs de réussir de changements organisationnel.

2.1. Définition de conduite de changement :

Conduire un projet de changement représente toujours un exercice difficile pour les entrepreneurs qui doivent choisir et élaborer des stratégies et des démarches susceptibles de maximiser leurs chances de succès.

La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales.

2.1.1. Les objectifs :

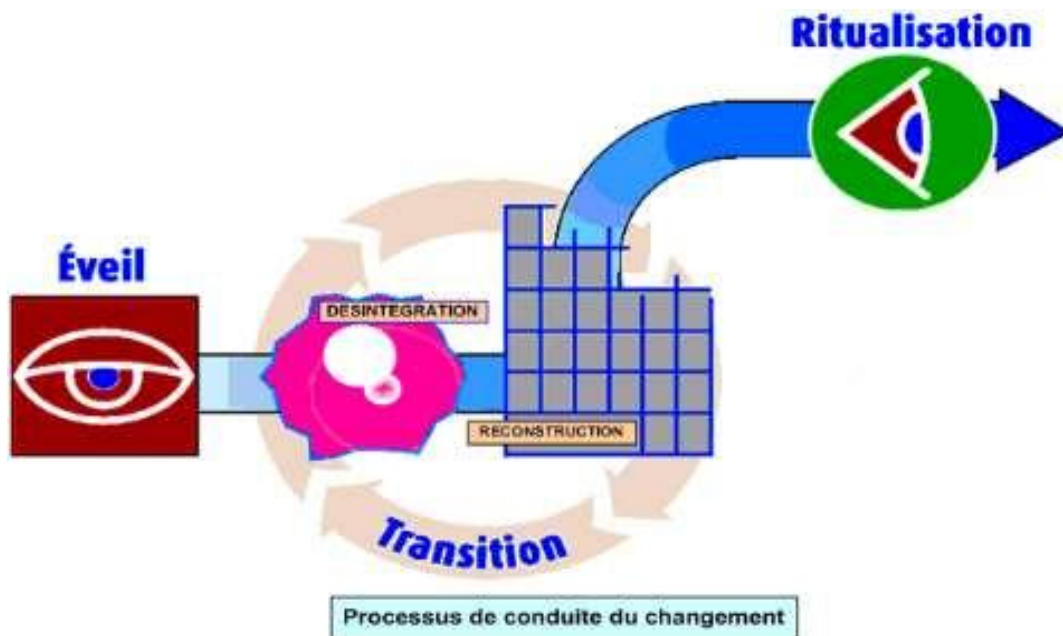
- Maîtriser l'ensemble des tâches qui compose une démarche de conduite du changement.
- Identifier les caractéristiques des projets utiles au choix de stratégies.

- Connaître les méthodes, démarches et actions à mettre en œuvre pour réussir le changement.
- Savoir prendre en compte et gérer le changement.

2.2. Le processus de conduite de changement organisationnel :

COLLERETTE et al ressortent trois grandes phases dans le processus de conduite du changement organisationnel comme montre la figure ci-dessous.

Figure n°05 : Phases du processus de conduite du changement organisationnel



La source : COLLERETTE et al, *Le changement organisationnel: Théorie et pratique* », édition Presse de l'Université du Québec, Québec, ,2003 (p.60).

Comme le montre bien cette figure, le processus de gestion de changement organisationnel selon ces auteurs se décompose en trois principales phases :

Phase 01 : Eveil

Ce stade, crucial pour la réussite du changement, débute lorsque les individus portent attention à une sollicitation au changement. C'est le cas du contremaître qui s'interroge sur l'organisation du travail proposée par le département de la qualité;

Ces personnes sont incitées à changer, et se questionnent sur la pertinence de le faire ou non. Il s'agit donc d'une période de réflexion où l'on soupèse les avantages et désavantages du changement promu par les dirigeants en vue de prendre position.

Selon que le bilan sera positif, mitigé ou négatif, les réactions iront de l'enthousiasme au refus, en passant par la résignation.

Phase 02 : Transition

La transition correspond à la période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, pour s'approprier d'autres. C'est une période comprise entre les anciens automatismes qui n'ont plus leur place, et les nouveaux qui ne sont pas encore acquis. Ce passage vers de nouveaux automatismes active deux processus interdépendants :

- **Désintégration :**

Une désintégration est un processus progressif consistant à déterminer les aspects jugés non adaptés du système.

- **Reconstruction**

Au fur et à mesure que la désintégration s'effectue, engendrant des vides fonctionnels, le système se met à la recherche de nouvelles bases, de nouvelles pratiques pouvant l'aider à agir efficacement face aux situations de son environnement.

Tant sur le plan individuel que sur le plan collectif et organisationnel, la transition est une période souvent marquée par les flottements, de l'ambiguïté, de la turbulence, des tensions, des conflits dans l'entreprise. Pour contrer ces risques, il faut se doter d'un système de pilotage méthodique comportant des mesures d'exception qui serviront à :

- ✓ limiter la fatigue
- ✓ réduire les sources de confusion et d'angoisse et
- ✓ éviter les expériences d'échec.

Voilà pourquoi cette période exige généralement beaucoup d'efforts de la part des dirigeants que des gens touchés.

Phase 03 : Ritualisation

La ritualisation est une phase au cours de laquelle les nouvelles pratiques commencent à se stabiliser, les doléances s'apaisent, les individus développent graduellement les automatismes et retrouvent un niveau d'efficacité plus élevé.

L'enjeu ne se situe pas entre les anciennes et les nouvelles pratiques, mais plutôt dans la recherche d'un état d'équilibre, d'harmonie pour éviter que l'entreprise se retrouve dans une situation inconfortable.

Telle que présentées, ces phases s'étalent progressivement dans le temps et suivant cet ordre parce que l'on ne saurait parler par exemple de la transition si l'éveil ne s'est pas encore réalisé ; car c'est elle qui permet de remettre en cause l'ancien système, d'identifier les problèmes et leurs symptômes avant d'entamer le processus de la transition.

2.3. Anticipation de la résistance aux changements

2.3.1. Définition :

La résistance au changement l'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement.

Il s'agit de l'émergence des forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction au processus du changement.

La résistance n'est plus perçue comme un sous-produit indésirable du changement, mais plutôt comme une manifestation propre au changement, une étape essentielle du processus dynamique de diffusion et d'appropriation du changement.

2.3.2. Les sources des résistances :

Il existe diverses sources de résistance au changement que l'on peut regrouper en trois catégories : les résistances liées à la personnalité, les résistances liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction.

Les résistances liées à la personnalité se rapportent aux habitudes, à la peur de l'inconnu, à la perception sélective et à la satisfaction des besoins.

➤ *Les habitudes*

Pour un individu, une habitude est plus facile à acquérir qu'à perdre. En fait, l'habitude est une mesure d'économie car il s'agit de reproduire le même comportement, la même tâche ; on évite de réfléchir, d'apprendre, bref de changer son environnement.

Celle-ci se manifeste par une préférence de la stabilité au sein des organisations.

➤ *La peur de l'inconnu*

La résistance des individus face au changement est souvent fondée sur une crainte de l'inconnu nourrie par des doutes sur l'aptitude ou les capacités personnelles à réaliser un travail.

➤ *La satisfaction des besoins*

Le changement implique très souvent un bouleversement de l'équilibre des besoins des individus concernés. Or plus un changement compromettra la satisfaction des besoins, de quelque ordre qu'il soit, plus il suscitera des résistances des intéressés.

S'agissant des résistances liées au système social, elles sont surtout liées à la conformité, aux normes, à la cohérence du système, aux intérêts et aux droits acquis.

➤ *La conformité aux normes*

La résistance à ce niveau provient de ce que tout système est régi par des normes.

Or tout changement a toujours tendance à bouleverser l'équilibre de ces normes, contrariant ainsi une propension des individus à se conformer aux normes anciennes.

➤ *La cohérence du système*

La cohérence de tout système est fondée sur une certaine tendance à la stabilité et à l'homéostasie.

Le changement est souvent ressenti comme une menace pour cette cohérence, et provoque une montée de la résistance face à la liberté des acteurs.

➤ *Les intérêts et les droits acquis*

L'intérêt est le critère de changement le plus décisif quant à son acceptation.

Du moment où le changement remet en cause cet intérêt à travers une répartition des sources de pouvoir au sein de l'organisation, l'on peut s'attendre à de la résistance de la part de ceux qui craignent de perdre leurs acquis.

Enfin, les résistances liées au mode d'introduction mettent en exergue la crédibilité des responsables du projet car elle constitue une source de sécurité pour ceux qui subissent le changement.

Les résistances ici proviennent du respect des personnes et des compétences, aux disponibilités en temps et moyens pour s'adapter, et à la crédibilité des promoteurs.

➤ *Le respect des personnes et des compétences*

Lorsqu'un changement est initié sans tenir compte du point de vue des acteurs du système, ces derniers peuvent tout simplement ne pas se sentir concernés et refuser d'adhérer à la philosophie du projet.

➤ *Le temps et les moyens fournis pour s'adapter*

Le changement exige souvent du temps, des moyens et des ressources matérielles dans son déroulement. Les intéressés présenteront des résistances une fois que ces éléments se trouvent insuffisamment disponibles.

➤ *La crédibilité des promoteurs*

Face aux bouleversements et à l'insécurité créés par le processus du changement, les individus concernés reposent souvent leur confiance sur les promoteurs du projet.

Un manque de crédibilité de l'équipe dirigeante bloque inconsciemment l'échange et donc la dynamique du changement.

2.3.3. Les manifestations des résistances :

Les résistances au changement peuvent se manifester d'une multitude de façons, pouvant prendre des formes explicites, ou au contraire, des voies indirectes.

Les exemples les plus répandus sont entre autres:

Manifestations explicites :

- ✓ refus de participer activement aux ateliers.
- ✓ création des obstacles pour ralentir le rythme d'évolution des travaux.
- ✓ remise en cause la nécessité d'introduire un changement.
- ✓ discréditation des initiatives du changement.
- ✓ présentation alarmante de toutes les difficultés rencontrées dans le processus.

Manifestations indirectes :

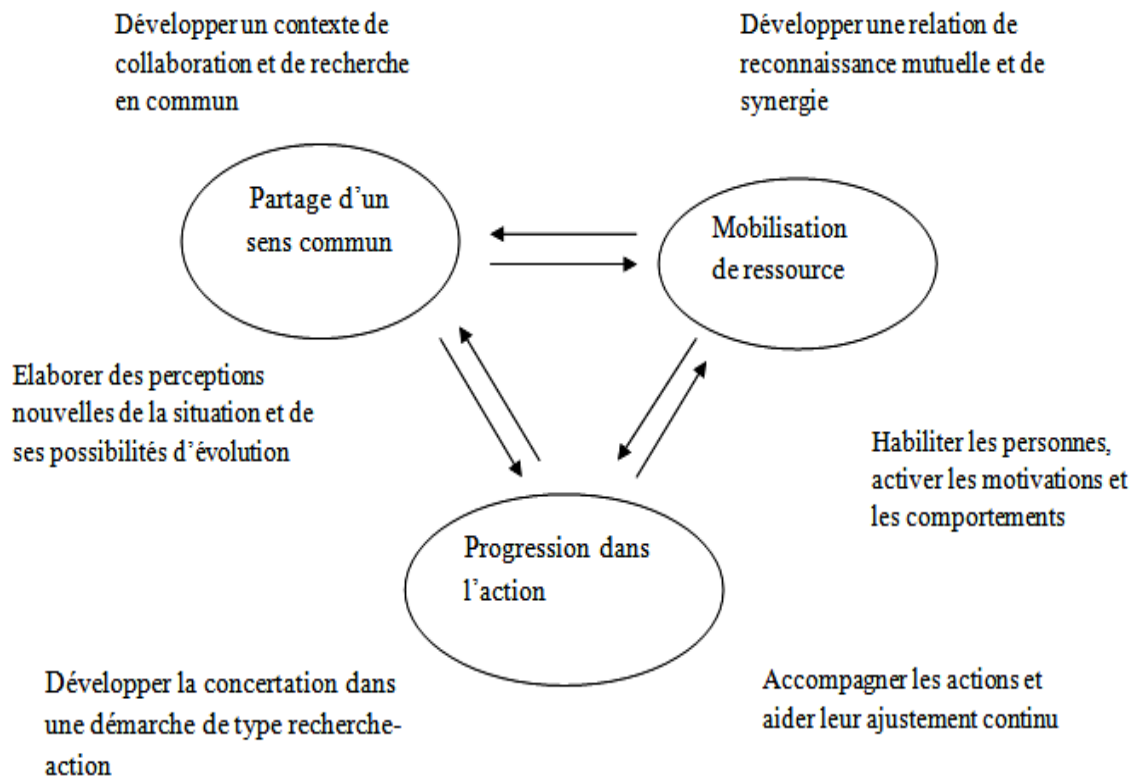
- ✓ invocation de multitude conséquences fâcheuses qu'entraînera à coup sûr le changement souhaité ;
- ✓ suggestion régulièrement du report des échéances du lancement du projet ;
- ✓ proposition à chaque occasion de soumettre le projet aux comités d'étude pour évaluation.
- ✓ Amplification des avantages du système existant ;

Voilà quelques -unes des manifestations des résistances que rencontrent régulièrement les responsables des projets de changement au sein des organisations quelle que soit leur nature.

Ces multiples résistances qu'opposent les acteurs lors d'un processus du changement peuvent être mieux contrôlées si l'on réussit à mettre sur pied un plan de conduite du changement ayant pour référentiel le facteur humain.

Trois processus clefs sont susceptibles d'aider un intervenant ou un agent de changement à faciliter la réalisation d'un changement .comme le démontre la figure ci-après :

Figure n°06 : Trois processus clés sont susceptibles d'aider un intervenant de changement à faciliter la réalisation d'un changement



La source : [http// www.spmt.com](http://www.spmt.com) consultée le 18 Avril 2015 à 11h :15.

2.4. Factures du succès dans la conduite de changement :

Au préalable :

- Se donner une marge de manœuvre suffisante, prévoir du temps, accepter les essais et erreurs
- Développer une vision claire de la venir, et veiller à quelle puisse être communiqué, de manier cohérente et partager très largement au sein de l'organisation.
- Obtenir l'appui des personnes qui s'engagent, qui soient crédibles et qui fournissent les moyens nécessaires.
- S'entoure d'une équipe motive, compétente, informée et concernée.

- S'appuie sur un système organisationnel et une culture qui soutiennent le changement ainsi que sur des succès dans la conduite de changement passés, s'il existe.

Lors du processus de changement :

- élaborer une stratégie de préparation du changement : planification, communication, sensibilisation, implication des personnes ...etc.
- Accompagner les personnes concernées à faire face au changement (information, formation.....).
- évaluer, ajuster, améliorer et coordonner en permanence les actions relatives à la mise en œuvre du changement.
- Renforcer et généraliser les résultats obtenus.

3. La formation comme levier du changement organisationnel :

3.1. La formation professionnelle d'adaptation aux changements :

L'entreprise après avoir analysé et évalué les compétences internes compte tenu des besoins dictés par l'évolution de la demande les exigences de qualité et de concurrence, nouveaux modes et techniques de la gestion et de production, entame un programme de formation professionnelle de mise à niveau de ses ressources humaines.

Le but de cette opération est d'adapter le personnel à tout changement pour ne pas perturber la bonne marche de l'entreprise afin de ne pas perdre au pire des cas le niveau actuel de compétitive et de performance sur le marché et de sauvegarder une image positive aux yeux de ses clients.

La formation d'adaptation est conseillée au moment du recrutement externe de nouveau salariés. C'est une opération d'intégration et de familiarisation de nouveaux venu au sein de rouage de l'entreprise qui est considérée comme élément étranger même pour les plus expérimentés.

En effet, chaque entreprise détient une culture propre, des procédures administratives adaptées à son contexte, un mode de production particulière, ce qui peut engendrer des retards au niveau de l'assimilation et diminuer en conséquence le degré de l'efficacité et ceci à un cout qui se transforme en une perte de la compétitivité sur le marché.

3.1.1. La formation et le changement organisationnel :

La formation est à la base de la plupart des améliorations la performance :

- ✓ Elle est contribué à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement.
- ✓ Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évaluer vers d'autre fonctions.
- ✓ Elle est la condition de l'amélioration de qualité du travail.
- ✓ Elle est s'impose lors de la mise en œuvre d'équipement plus sophistiqué, de changement dans les modes de production : c'est un effet d'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès, technique.
- ✓ Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie d'effectifs.

3.2. Formation et conduite de changement :

La culture d'entreprise joue le rôle central dans la pérennité de l'entreprise, la transmission de ses valeurs et de conduite du changement.

La culture propre à l'entreprise fédère les salariés autour d'objectifs collectifs, renforce leur confiance dans la légitimité et la crédibilité des dirigeants et donne du sens aux actions communes.

La culture d'entreprise, lorsqu'elle n'est pas intégrée dans la conduite du changement peut devenir un obstacle majeur aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise.

La conduite du changement devient-elle un véritable défi managérial, l'élément primordial d'une organisation et le gage de sa réussite qui se répercute inexorablement jusqu'au niveau individuel.

La formation permet d'acquérir une maîtrise des différentes stratégies appliquées à la conduite du changement fondées sur la rigueur d'une approche systématique et sur la souplesse d'un leadership mobilisateur.

La méthodologie adoptée pour atteindre ces objectifs est fondé sur le développement des processus et des compétences centrées sur les objectifs de changements prioritaires d'entreprise.

Ces deux concepts sont intégrés à la méthodologie de conduite du changement au niveau individuel, au niveau des équipes et au niveau de l'organisation tout entière.

3.2.1. Objectifs de formation conduite de changement :

- Identifier les enjeux fondamentaux des mutations au sein de l'entreprise et définir de nouvelles règles de jeu permettant d'agir en tant que leader de la conduite de changement.
- Discerner la différence entre la stratégie, la conduite du changement, et la conduite de transition pour accompagner plus efficacement les collaborateurs réussite leurs changements.
- Traduite les objectifs stratégiques d'entreprise en projet opérationnels du changement au niveau de l'organisation, de système de management et des équipes de pilotage.
- Assurer une communication efficace et élaborer une charte de communication permettant d'assurer une cohérence dynamique à la conduite du changement.
- Développer les compétences nécessaires pour une meilleure compréhension des situations nouvelle.
- Utiliser la formation comme un cadre unificateur des actions, à chaque étape de la conduite du changement qui permet la mise en phase les actions des managers et leurs équipes.

3.2.2. Les points essentiels de la formation conduite de changement :

- **Formation Conduite du Changement : faites adhérer**

Toute bonne formation en Conduite du Changement vous apprendra les techniques de communication pour emporter l'adhésion des salariés.

- **Formation Conduite du Changement : trouvez vos alliés**

Toute formation conduite au changement efficace vous le dira : les salariés qui adhèrent au changement sont vos meilleurs alliés.

Créez des cercles de réflexion, de brainstorming à vocation participative. Impliquez les salariés favorables au changement : ils seront vos meilleurs alliés car écoutés par leurs pairs sans méfiance.

- **Formation Conduite du Changement : coordonnez**

Toute formation en conduite du changement vous apprend à avoir une vision systémique.

Pour éviter les discordances et les cacophonies négatives, il est important de relier entre elles les différentes initiatives.

- **Formation Conduite du Changement : gérez le temps**

La formation conduite du changement demande une gestion rigoureuse des plannings pour ne pas s'enliser.

Prendre du retard ou brûler les étapes pourrait en effet faire capoter un projet de qualité. La formation conduite du changement se rapproche ici de la gestion du temps dans le management de projet.

3.3. La formation comme moyen de conduite de changement par influence¹ :

La formation aide les individus à développer leurs connaissances, compétences et attitudes.

Elle est l'un des facteurs les plus importants qui influencent la manière suivant laquelle les employés exécutent et effectuent leurs tâches.

¹MELLE, Hadjira BAZIZ, MELLE, Lynda BERKANE : « l'impact de la formation sur la conduite du changement », Mémoire licence en sciences commerciales, EHEC, 2012.

La stratégie par l'influence « s'appuyer sur des systèmes variés d'influence de promouvoir des actions de moindre envergure qui par leur addition et en raison de leur conformité à l'orientation choisie provoqueront le changement.

La bonne préparation de cette stratégie peut apporter une sérieuse contribution à la mise en œuvre du changement.

3.4 .Le rôle de l'entreprise apprenante dans (formation- changement) :

Les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent de façon continue leur capacité à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensée émergent, où les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre.

La formation est une activité sporadique qui se passe souvent dans une salle de classe.

Elle peut contribuer à l'organisation apprenante si les nouveaux acquis sont partagés et incorporés dans l'action et l'expérience de travail de l'équipe.

La formation est souvent vue comme étant au centre de l'apprentissage continu même si l'apprentissage continu se fait de plusieurs autres façons.

L'entreprise apprenante constitue sans doute la réponse pertinente aux défis des évolutions rapides des marchés, il devient même une condition essentielle de la compétitivité des entreprises et de leur performance durable.

Ainsi, l'organisation apprenante constitue également un outil de changement, et peut-être même un changement en profondeur.

Une organisation est qualifiée d'apprenante si elle détient un pouvoir formateur explicite et reconnu, si elle intègre, par exemple, des séances d'analyse de pratiques qui permettent de produire et de développer des compétences en proposant des réflexions rétrospectives ou anticipatrices de changement sur l'action.

3.4.1. L'entreprise apparente et la permanence du changement :

Le changement est une dimension essentielle de la vie organisationnelle. Le rythme d'évolution au sein des entreprises est déterminé par le rythme d'évolution à l'extérieur de l'entreprise.

Au lieu de résister au changement, l'organisation apprenante doit adopter la même attitude qu'un employé faisant preuve de souplesse : elle doit percevoir le changement comme une occasion d'apprendre, où l'apprentissage implique une adaptation au changement externe afin que l'organisation soit plus apte à remplir son rôle.

Ne pas s'adapter au changement peut entraîner de lourdes conséquences.

La capacité de s'adapter au changement est devenue une aptitude de vie.

Conclusion de chapitre :

La formation dans les entreprises et performantes est devenue un instrument privilégié de valorisation des ressources humaines et constitue le passage obligé de l'adaptation des compétences et des qualifications aux évolutions des missions et des métiers.

Le changement organisationnel fait partie de la réalité des entreprises surtout avec le contexte économique actuel.

Faire un changement doit être perçu plus en tant qu'une évolution qu'en tant que contrainte car il permet de toujours rester en phase avec l'environnement.

Chapitre III : Analyse le rapport formation/changement au sein de l'entreprise CERALG POLYCER.

1. Présentation de l'organisme d'accueil CERALG¹:

1.1 Présentation de CERALG SPA :

CERALG (Céramiques Algériennes) est la première compagnie algérienne à capitaux mixtes (public/privé).

CERALG a été créée en 1994 au capital de 324 792 000.00 DA pour promouvoir la construction en Algérie.

Activant dans plusieurs segments principalement dans le domaine du **BTPH (batiment travaux publique hydraulique) et des matériaux de construction**, CERALG aujourd'hui est le premier importateur et distributeur privé de plusieurs qualités de ciment.

Elle dispose des deux terminaux à ciment d'Algérie dont le premier est à Arzew (ouest du pays) avec une capacité de **9000 tonnes** de réception, soit **5 Silos de 1800/tonnes** chacun ; le second se trouve à l'est du pays à **Djendjen avec une capacité de 12 000 tonnes, soit 12 cellules de 1000/Tonnes** chacune.

Grâce à ses terminaux et à ses importations de ciment en sacs, CERALG réalise un transit annuel de plus de **600 000 Tonnes** de divers types ciments ; à titre d'exemple nous citerons le CEM I et II 42.5, le CRS ainsi que le ciment pétrolier class G norme API.

CERALG est depuis de longues années le représentant exclusif des groupes tels que KERNEOS ciment fondu (ciment alumineux), IMERIS propriétaire de CALDERYS anciennement LAFARGE réfractaire (ciment, béton et briques réfractaires...). CERALG dispose aussi d'une entité de fumisterie intervenant sur l'ensemble des cimenteries Algériennes.

1.2Présentation de l'unité de production Polycer : CERALG est aussi spécialisée dans la fabrication de produits en polystyrène dans son unité POLYCER, créé en 2006 et entrée en production depuis 2008.

Elle est située dans la zone industrielle du MAZAFRAN w Tipaza sur une assiette foncière de 4237 M² dont 2885 M² couvert.

POLYCER a une capacité de production journalière de 480m³ entre les plaques PSE, l'Hourdis pour dalles béton et billes pour béton allégé.

Cette usine emploie une soixantaine de travailleurs.

1.2.1 Le Polystyrène Expansé :

Le polystyrène est obtenu par polymérisation du styrène avec l'introduction d'un agent d'expansion le pentane.

Le polystyrène expansé est composé à 98% d'air et 2% de styrène. Il est recyclable à 100%, non polluant, à la fois sain, non irritant et non toxique.

Le PSE nécessite très peu d'énergie pour sa production, il ne nécessite que de la vapeur d'eau pour sa transformation. Il sauvegarde les ressources naturelles et préserve la couche d'ozone car il favorise ainsi la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Le PSE est largement utilisé dans tous les secteurs : l'emballage, la construction L'isolation phonique et thermique, l'étanchéité ou encore dans le transport pour ses propriétés isolantes, sa légèreté et sa stabilité.

Le PSE est auto extinguable, conformément à la norme anti feu **AFNOR M1**

1.2.2 La gamme de produits :

Cette usine est équipée pour produire en polystyrène expansé (PSE) :

- Les billes PSE notamment utilisé dans le béton léger
- Les plaques en PSE
- Hourdis concerto métal (CMH)

Tous les produits sont disponibles dans les différentes masses volumiques (densités) et les différentes dimensions et épaisseurs

Et prochainement cette gamme va s'élargir avec des nouveaux produits :

le coffrage perdu en polystyrène **ICF** (Insulated Concerte Forms).qui servira à la construction de maison rapide.

Le **PLACOSTYRÉNE** (complexe plaque de plâtre cartonnée et panneaux de polystyrène) pour l'isolation thermo-acoustique et la finition des murs,

Les panneaux sandwichs en polystyrène et T N 40 pour toiture, les **caisses à poissons, à fruits et légumes** de diverses capacités, toutes sortes de **protection antichoc en PSE** pour le conditionnement et le transport des meubles et de l'électroménager ainsi que d'autres éléments sur commande.

Pour répondre à toutes les exigences, l'unité de production est équipée de machines à la pointe de la technologie, avec une très grande capacité de production, offrant ainsi une gamme diverse et variée de produits.

1.3 Mission et objectif du CERALG (POLYCER) :

La société CERALG POLYCER est présente sur deux activités l'une industrielle production du polystyrène : Blocs de différentes densités et hourdis concerto métal avec une diversification en cours de la gamme du produit : panneaux sandwich ; caisses halieutiques et des produits alimentaires et l'autre commerciale (revente en l'état) ou elle transforme en plaques et l'hourdis avec métal où sans métal; dans le stade actuel cette activité est dominante de la société.

1.3.1 Objectifs :

L'objectif primordial de CERALG est de garantir à toutes les couches sociales un logement de qualité à coûts accessibles ; développer un concept de construction et aussi générer des emplois.

CERALG propose des prix défiant toute concurrence et continue de faire des recherches afin de développer le procédé CONCERTO

Et elle à d'autre objectif comme :

- Devenir le leader dans le domaine de polystyrène PSE.
- Aller progressivement vers un accroissement de ses activités de production (promouvoir les nouveaux produits telles les caisses alimentaires ; coffrage perdu ; panneau sandwich).
- Développer la compétence et l'expérience de son personnel.
- Satisfait et fidélisé les clients.
- Elargissement de la pénétration du marché.

On peut mesurer la réalisation de ces objectifs à partir de :

- La rentabilité
- La croissance du chiffre d'affaires
- L'augmentation de la part de marché

1.4-Analyse SWOT :

Tableau n°05 : Environnement externe :

Opportunité	Menaces
<ul style="list-style-type: none">- Augmentation de la demande de logement (AADL ; OPGI ; Promoteur immobilier ;...) *- La construction de la nouvelle ville de Hassi Massoud	<ul style="list-style-type: none">- Existence d'une forte concurrence déloyale- Le concurrent achète la matière première de mauvaise qualité a un prix moindre par la concurrence- Position géographique du concurrent par rapport au POLYCER avec des avantages (livraison)

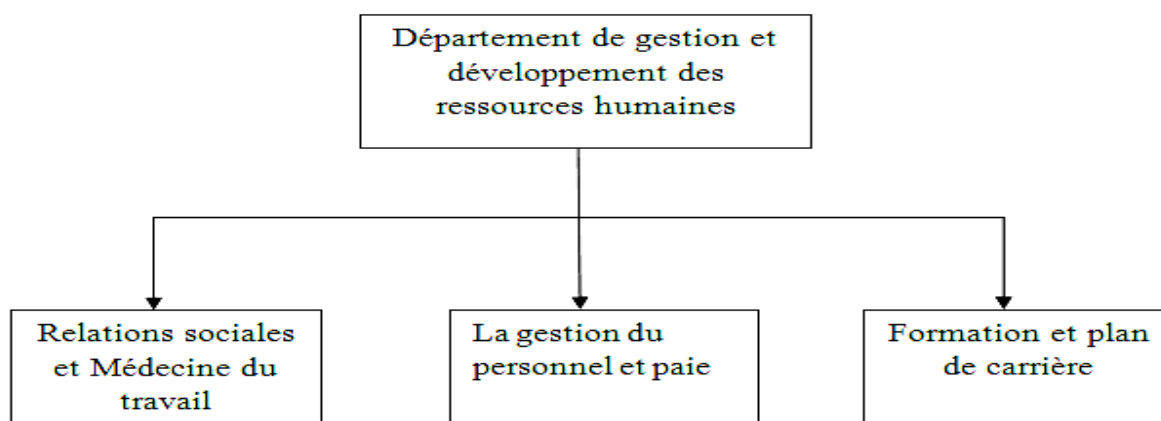
Tableau n°06 : Environnement interne :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Homologation de la fabrication de l'hourdis concerto métal- Croissance du chiffre d'affaire (bonne santé financière)- Très grande capacité de production- Participation à des foires et des expositions nationales- L'unité de production est équipée de machines à la pointe de la technologie	<ul style="list-style-type: none">- Faible notoriété du produit surtout l'hourdis concerto métal- Manque de la communication média (TV ; radio ; presse ; affichage ; PLV; panneaux)- Mauvaise couverture géographique du marché algérien

La source : *les documents internes de l'entreprise.*

2. présentation de département de ressources humaines :

Figure n°07 : L'organigramme de département des ressources humaines :



La source : document de la direction des ressources humaines.

2.1 Présentation de la direction des ressources humaines.

2.1.1. Direction des ressources humaines :

Le DRH est le plus souvent rattaché à la Direction Générale de l'entreprise. Missions ;

- Conseiller et accompagner la Direction Générale dans ses orientations stratégiques en tenant compte du capital humain.
- Conseiller et aider à la décision les directions opérationnelles de l'entreprise (production, commercial, marketing, etc.).
- Définir et valider les grands axes de la politique des Ressources Humaines.
- Encadrer des équipes regroupées sous forme de départements : aussi bien les services d'Administration du Personnel (paie, droit du travail...) que ceux qui ont en charge le développement des Ressources Humaines (recrutement, gestion des carrières et mobilité, formation...).
- Encadrer des prestataires (cabinet de conseil en Ressources Humaines, par exemple).

2.1.2. Le service de gestion du personnel et de paie :

1. Le gestionnaire administratif :

- Préparer tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel (cotisations sociales, rédaction des contrats de travail.)
- Tenir à jour les dossiers individuels administratifs pour chaque salarié.
- élaborer l'ensemble des tableaux de bord sociaux permettant de suivre l'activité du personnel (absentéisme, rémunération, congés...).
- Garantir l'application de la réglementation sociale et des obligations légales au sein de l'entreprise.

2. Charge d'étude de recrutement :

Il s'agit de définir et mettre en œuvre le plan de recrutement décidé en collaboration avec la Direction Générale.

Missions :

- élaborer les diagnostics sur la politique de recrutement
- Rédiger les définitions des postes et offres d'emploi.
- Sélectionner les supports de communication adaptés : intranet, presse, agences d'intérim ou cabinets de recrutement.
- Trier les Cv réceptionnés.
- Administrer les éventuels tests de compétences ou psychotechniques
- Animer les entretiens de recrutement en collaboration avec les managers opérationnels.
- élaborer les contrats de travail.
- Accueillir et intégrer les nouveaux collaborateurs.
- Animer l'entretien de fin de période d'essai.

3. Le gestionnaire de paie :

Les missions :

- Renseignement et gestion les déclarations sociales (cotisations salariales, caisses de retraite, mutuelles...) et doit être au fait du calcul des différentes charges sociales.

Contrôle de l'application des règles sociales, des conventions collectives et notamment la législation sur la durée du travail, la rémunération, les congés payés...

- Le gestionnaire de paie en entreprise peut être aussi amené à établir une fiche de poste ou rédiger un contrat de travail, participé aux activités d'administration du personnel, comme le suivi des absences ou des congés. (Voire l'annexe).

3. Le service social du personnel :

3.1. Le médecin du travail :

Une fonction de surveillance préventive.

- La médecine du travail concerne tous les salariés. Le rôle du médecin du travail est exclusivement préventif. Il consiste à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail.
- Le médecin surveille notamment leurs conditions d'hygiène au travail, les risques de contagion et leur état de santé.
- Le médecin du travail vérifie l'aptitude d'un salarié à exercer les tâches qui lui sont confiées.

3.2. Charge des relations sociales :

Les missions :

- assurer une veille juridique permanente et préparer l'entreprise aux nouvelles dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles (lois et décrets, négociations de branche et mises à jour de la convention collective, jurisprudence...),
- régler et superviser toutes les questions relatives au droit social : conseil aux opérationnels, gestion de l'ensemble des contentieux
- conduire ou participer à l'ensemble des négociations sur les différents dossiers.

4. Service de formation de plan de carrièr :

4.1. Charge de formation :

Missions

- Construire le plan de Formation en fonction de l'analyse des besoins exprimés par les salariés, les axes de développement des compétences définis et les orientations stratégiques choisies par la Direction.

- Budgétiser le plan.
- Mettre en œuvre les formations internes et externes (cahier des charges, recherche de prestataires, évaluation à chaud et à froid des formations)
- Présenter le plan N+1 et le bilan N-1 aux représentants du personnel.
- Élaborer la déclaration légale annuelle.

4.2. Charge de la gestion des carrières :

Missions :

- élabore et met en œuvre les moyens quantitatifs et qualitatifs (gestion de l'emploi, recrutement, formation) nécessaires à une optimisation ou une adaptation des ressources humaines aux finalités économiques de l'entreprise.
- Assure la conduite de la gestion du personnel et l'application de la réglementation sociale
- Est responsable de tout ou partie de la politique de gestion et de développement des ressources humaines, et de la gestion courante.
- Peut assister le responsable d'une unité dans le cadre des relations avec les instances représentatives du personnel.
- élabore et propose à la direction une politique de gestion du personnel et de développement des ressources humaines, et définit les conditions générales de son application.

3/La politique de formation au sein de CERALG (polycer) :

La politique de formation au sein du CERALG, s'articule autour des axes suivants :

- Satisfaire les besoins de l'entreprise.
- Mise à jour des connaissances des travailleurs par rapport à l'évolution des connaissances technologiques et scientifiques.
- Développer les compétences du personnel de façon à améliorer la qualité de la production et la productivité.
- Préparer la relève dans toutes les catégories du personnel.

3.1 La procédure d'identification des besoins en formation dans une unité de POLYCER :

Les sources de besoin de formation à prendre en compte peuvent être classées en 5 catégories :

- Les évolutions techniques, technologiques et de gestion.
- les changements de la culture d'organisation et d'investissement.
- les problèmes de dysfonctionnement constaté au niveau de certaines activités.
- les résultats des évaluations de rendement de la ressource humaine.
- les attentes individuelles.

3.2 Elaborations d'un plan de formation¹ :

3.2.1 Les grandes dimensions du plan de formation :

1/L'analyse de la situation dans le milieu de travail : L'évaluation des besoins doit se faire en tenant compte de la situation c'est-à-dire avoir une bonne connaissance du milieu.

Placer la formation dans le contexte :

L'analyse du contexte doit cerner les raisons pour lesquelles la formation peut être une reprise appropriée et à quelles conditions :

- La mission aux la raisons d'être de l'entreprise.
- Les orientations et les choix stratégiques.
- La planification : les objectifs à court, moyen et long terme.
- Les points forts et les points faibles de l'organisation.

En connaitre le milieu c'est une étape très importante qui permet d'éviter la formation comme étant la seule situation. Autrement dit opérer des changements tels que :

- Redéfinir les priorités face aux besoins.
- Modifier le style de gestion (revoir les rôles et paliers hiérarchiques).
- Moderniser les équipements ou développer de nouvelles méthodes de travail en vue d'améliorer les conditions de sécurité.

¹Document interne de l'entreprise.

2/planification des programmes de formation :

Le programme de formation doit répondre à des objectifs spécifiques il s'agit de :

- Déterminer les résultats visés par la formation.
- Décrire dans quels contextes le comportement devra se manifester.
- Décrire le comportement attendu du stagiaire.
- Décrire le niveau de performance selon lequel les nouvelles compétences seront jugées.

3.3 Le suivi et l'évaluation de la formation :

Il est important de faire le suivi et l'évaluation de la formation, pour en valider le contenu, l'approche ou la méthode à chaque étape d'apprentissage.

Le but de l'évaluation est de mesurer l'efficacité de la formation.

Pour évaluation des programmes de formation, on mesure quatre (04) catégories :

- 1- **Réaction** : quelles sont les impressions des participants au programme de formation ?
- 2- **Apprentissage** : dans quelle mesure les stagiaires ont-ils assimilé ce qui leur aura été enseigné ?
- 3- **Comportement** : a-t-on constaté des changements de comportements depuis la participation à une formation.
- 4- **Résultats** : dans quelle mesure la formation a-t-elle influé sur les améliorations de comportements liés aux coûts (rendements, productivité, ou amélioration de la qualité de travail ?

Le suivi : le suivi consiste à s'assurer qu'une personne peut réellement utiliser ce qu'elle a appris. Des apprentissages non utilisés ou sous-utilisés s'oublient facilement, les résultats sont nuls et tout doit être recommencé.

2/Présentation de la démarche de l'enquête :

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de l'unité de CERALG (POLYCER). Pour réaliser ce travail de recherche, nous avons adopté la démarche méthodologique qui se résume comme suite.

2.1 Présentation de l'enquête :

L'enquête est définie comme « *une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leurs opinions ou sur leur valeurs* » ¹.

Il existe deux grandes classes de techniques d'enquête

- ✓ Guide d'entretien.
- ✓ Le questionnaire.

Concernant notre étude, notre choix a été porté sur la méthode par **questionnaire**.

Notre choix relatif à l'utilisation du questionnaire correspond à notre volonté de mesurer le degré de l'adaptation des acteurs/cadre/salaries après leurs formations aux changements organisationnels et encore d'estimer le niveau de communication et le degré de circuler d'information sur le changement qui se déroule au sein de l'unité CERALG.

Notre étude est portée sur un questionnaire qui sera distribué dans l'unité de POLYCER, où nous avons effectué notre stage.

Nous précisons que l'enquête s'est déroulée dans de bonnes conditions.

2.2 Objectif de l'enquête :

Notre objectif consiste à montrer le rôle de la formation pour adapter la ressource humaine aux changements organisationnels ainsi que son effet sur le changement organisationnel, au sein de CERALG, et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de CERALG en utilisant un questionnaire (annexe n°1)

Pourquoi ce questionnaire ? Pour mesurer le rôle de la formation dans l'adaptation des ressources humaines aux changements .nous avons eu besoin de savoir : comment la formation à fait adapté les personnels aux changements.

¹CAUMONT, (Daniel) : *les études de marché*, édition Dunod, Paris, 1998, p.45.

L'élaboration du questionnaire :

« Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive»¹.

Le questionnaire (voir annexe n°1) que nous avons réalisé se compose de deux types de questions :

- **Questions ouvertes :** sont des questions dont la formulation laisse au répondant toute latitude pour construire librement sa réponse et la donner avec ses propres mots.
- **Questions fermées :** sont des questions dont la formulation contient les modalités de réponses attendues entre lesquelles le répondant doit impérativement choisir sa réponse à l'exclusion de toute autre possibilité, il existe deux types de questions fermées que nous avons opté dans notre questionnaire :
 - Question fermée à réponse unique : oblige l'enquêté à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposées.
 - Question fermée à plusieurs réponses où choix multiples : permettent à l'enquêté de choisir, parmi plusieurs réponses proposées, celles qui correspondent le mieux à sa position.

2.3 La population de l'enquête :

La population que nous avons ciblée par notre étude est la catégorie d'encadrement, un choix qui est dicté par le souci de s'assurer de la compréhension du message dans son contexte réel, et par conséquent d'obtenir des réponses appropriées.

Le choix de l'échantillon : Quant à la taille de l'échantillon choisi, il est de 20 employées sur ensemble de 60 employées de POLYCER, le nombre que nous estimons représentatif pour les besoins de notre étude.

2.4 La méthodologie de l'enquête:

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires.

¹OUACHERINE, (H) : *les outils de la recherche*, cours de méthodologie de la recherche » (3ème année), Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), Alger, 2015.

- La récupération des questionnaires.
- Le dépouillement et l'analyse des résultats.
- L'interprétation et l'exploitation des résultats.
- La détection des points faibles et les suggestions et recommandations.

3/Analyse de l'enquête au sein de CERALG POLYCER :

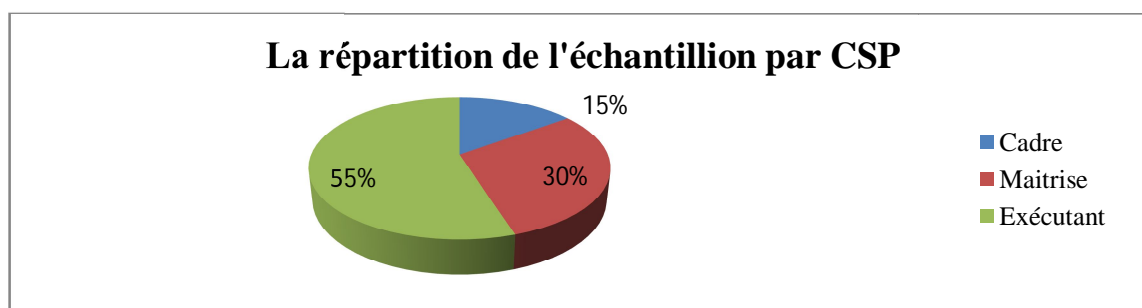
Pour répandre à notre hypothèse de départ, nous avons recours à un questionnaire destin aux employés de CERALG pour situer l'apport de la formation et son influence sur la conduite de changement.

3.1 Interprétation des résultats du questionnaire :

Questions d'indentification :

Tableau n°07 : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel ;

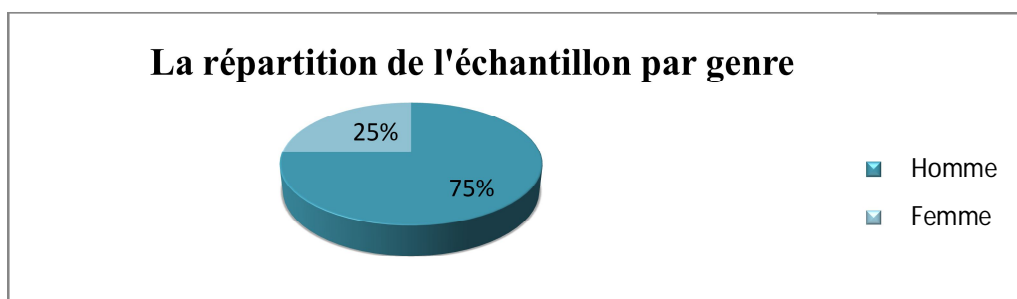
CSP	Effectif	Pourcentage
Cadre	3	15%
Maitrise	6	30%
Exécutant	11	55%
Totale	20	100%



Analyse et commentaire : Sur une population de 20 personnes, nous avons 15% des cadres, 30% maitrise et 55% exécutant. Nous remarquons que les exécutants représentent la moitié du personnel.

Question : relative au sexe des enquêtés.

Tableau n°08; relative au genre des enquêtés.



Echantillon	Répartition	Pourcentage
Homme	15	75%
Femme	5	25%
Totale	20	100%

Analyse et commentaire :

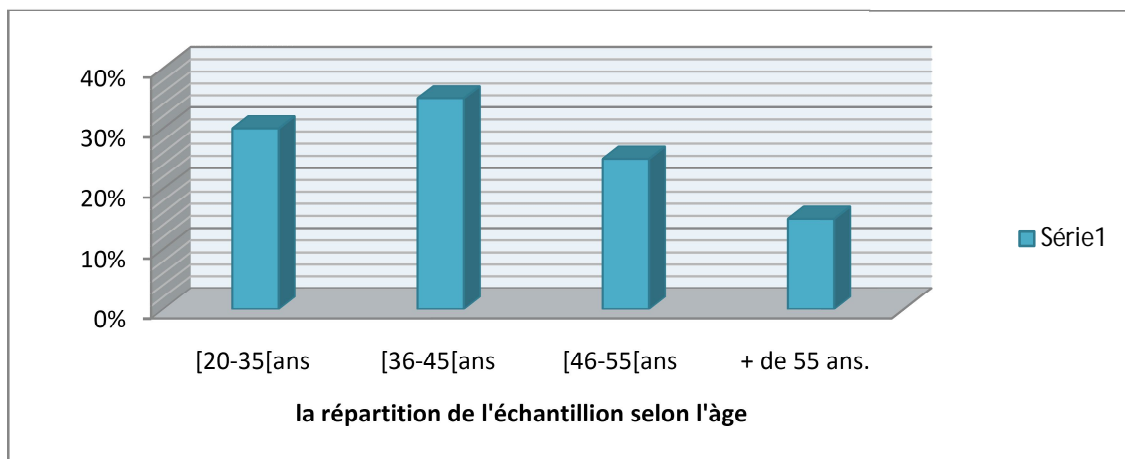
D'après l'analyse statistique du questionnaire, nous retenons 75% des personnels sont des hommes et 25% sont des femmes.

Ce qui démontre un déséquilibre entre les deux sexes.

Question : relative à l'âge des enquêtes.

Tableau n°09: Relative à l'âge des enquêtes.

Echantillon	Répartition	Pourcentage
[20-35[ans	06	30%
[36-45[ans	07	35%
[46-55[ans	05	25%
+ de 55 ans.	03	15%
Totale	20	100%



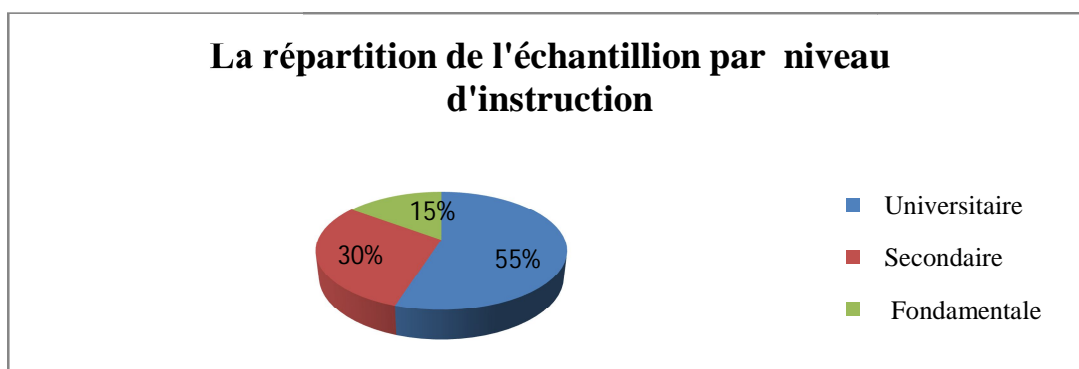
Analyse et commentaire :

Les statistiques enregistrées pour ce qui est de l'âge des enquêtés, nous montrent que la population de CERALG sont des adultes, son âge varie entre [36-45[ans représenté par 35% de l'échantillon, suivi de 30% qui représente la population âgée dont l'âge varie entre [20-35[ans suite de 25% à la population âgée dont l'âge varie entre [46-55[ans , une population plus de 50 ans représentés par 15% de l'échantillon.

Question : Relative au niveau d'instruction des enquêtés :

Tableau n°10 : relative au niveau d'instruction des enquêtés :

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Universitaire	11	55%
Secondaire	6	30%
Fondamentale	3	15%
Totale	20	100%



Analyse et commentaire :

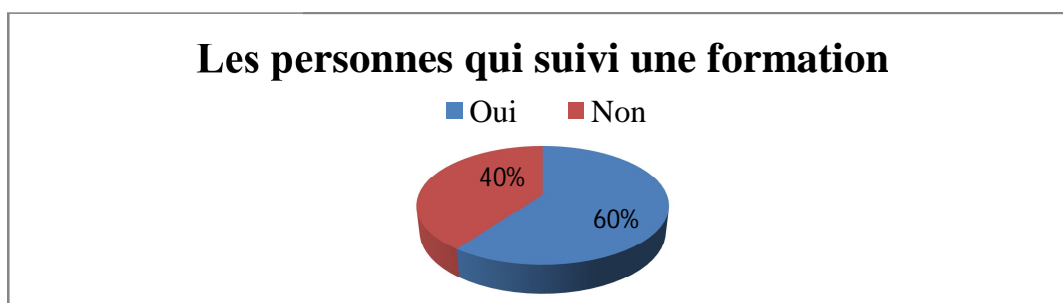
D'après les résultats de l'enquête nous notons que le profil d'universitaire supérieur, représente un même un pourcentage de 55%, suivi de 30% secondaire et un pourcentage de 15% que se présente chez les fondamentales.

Identification de formation au niveau de l'organisation :

Question n°1 : Avez-vous déjà suivi une formation au sien de CERALG SPA ?

Objectifs : cette question à pour but de savoir si les employés ont suivi une formation dans leur entreprise.

Désignation	Répartition	Pourcentage
Oui	12	70%
Non	8	30%
Totale	20	100%



Analyse et commentaire :

Nous retenons dans ce cadre, que 60% de l'échantillon ont bénéficié d'une action de formation, et que 40% d'eux n'ont pas participé à une formation.

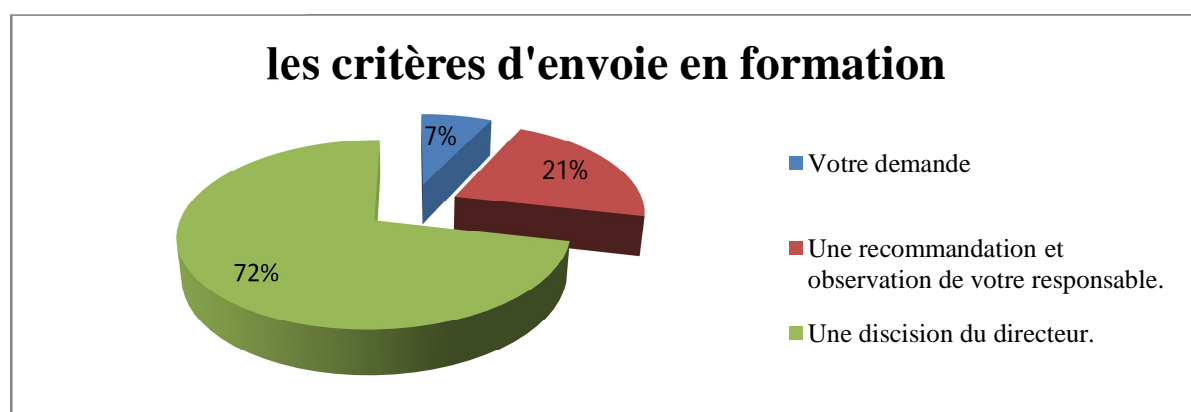
Cela signifie que CERLAG tente d'accorder des formations à son personnel. Pour notre part, on constate que l'entreprise donne de l'importance à la formation et la classe en priorité tenant compte de son efficacité pour une meilleure valorisation de ses ressources humaines.

***Si, Oui sur quel critère être vous envoyé en formation ?**

Objectif : de cette question de voir sur quelle base les employés ont envoyés en formation.

Les critères de formation sur le quel ont envoyant :

Les critères	Répartition	Pourcentage
Votre demande	01	7%
Une recommandation et observation de votre responsable.	03	21%
Une discision du directeur.	10	72%
Totale	14	100%



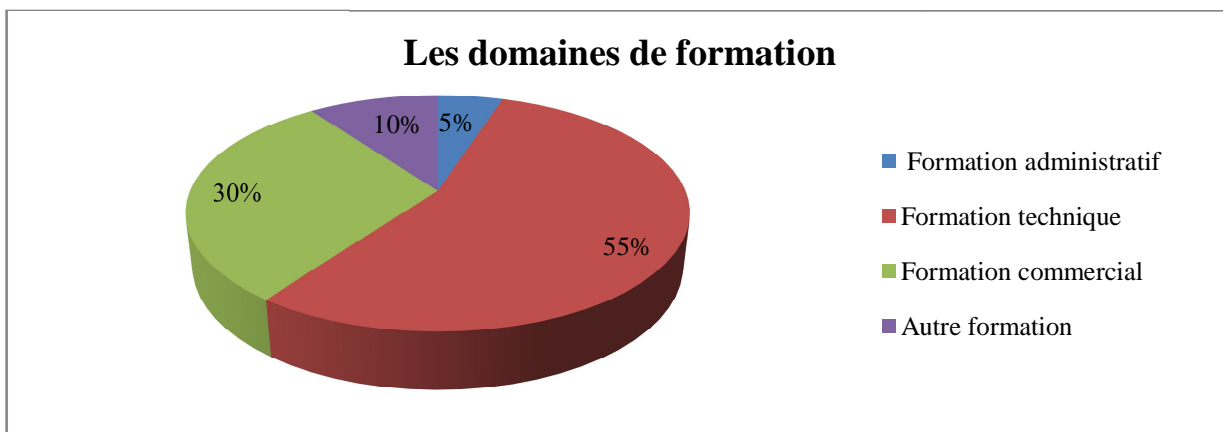
Analyse et commentaire :

Le graphique ci-dessus nous permet de constater que les personnes de CERALG aient souvent envoyées en formation par la décision de la discision du directeur avec un taux 72% et par une recommandation et observation de responsable 21%, tandis que 7% des personnes sont envoyées par leur demande.

Question n°2 : Dans quel domaine avez –vous suivi votre formation ?

Objectif : cette question à pour but de démontrer les différents domaines des formations faites pour analyser la diversité au sein de l'entreprise.

Domaine de formation	Répartition	Pourcentage
Formation administratif	01	5%
Formation technique	11	55%
Formation commercial	06	30%
Autre formation	02	10%
Totale	20	100%



Analyse et commentaire :

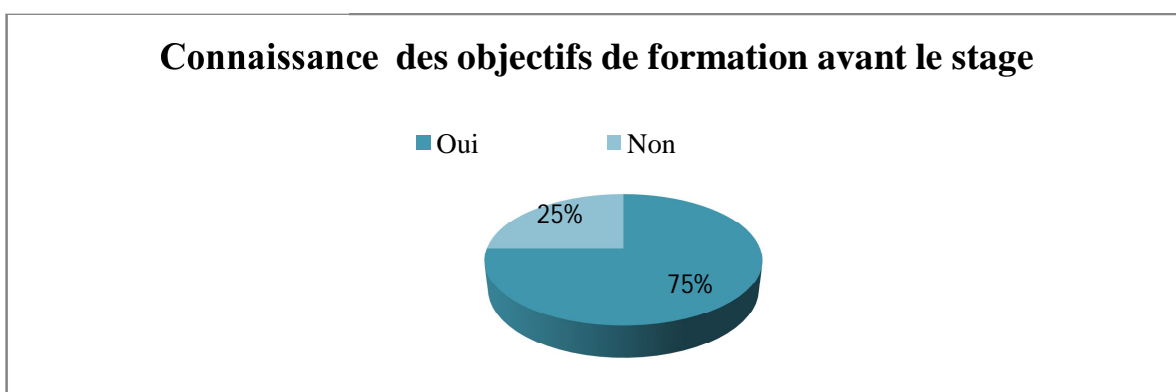
D'après l'analyse de cette question relative aux domaines de formation, le service technique et commercial sont les axes majeurs sur lesquels se base l'entreprise, car cette dernière favorise l'investissement dans ces deux secteurs.

Nous notons que 55 % ont été formé en service technique, 30% en service commercial et 10% autre formation variante : finance, marketing,..., et 5% au service administratif.

Question n°3 : Avant être formé, étiez –vous au courant des objectifs de formation ?

Objectif : cette question permet déterminait la participation des employés dans la politique de formation de l'entreprise.

désignation	Nombre	Pourcentage
Oui	15	75%
Non	05	25%
Totale	20	100%

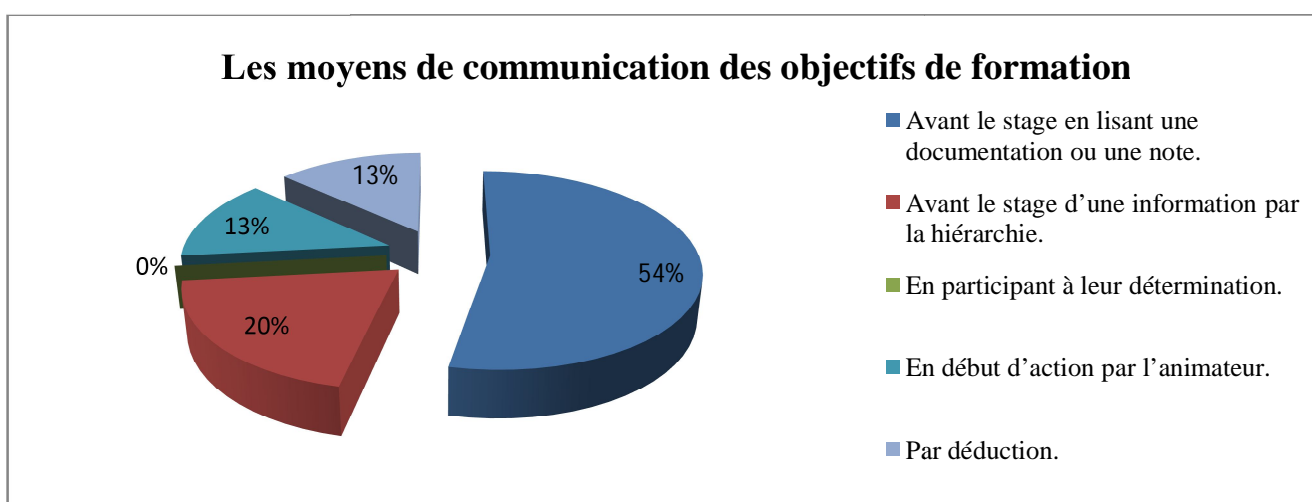


Analyse et commentaire :

D'après l'analyse de cette question relative aux objectifs de formation les personnes qui étaient au courant des objectifs de leur formation représentent : 75% et 25% n'était pas au courant des objectifs de formation.

Comment en avez-vous pris connaissance ?

Désignation	Répartition	Pourcentage
Avant le stage en lisant une documentation ou une note.	08	54%
Avant le stage d'une information par la hiérarchie.	03	20%
En participant à leur détermination.	00	00%
En début d'action par l'animateur.	02	13%
Par déduction.	02	13%
Totale	15	100%



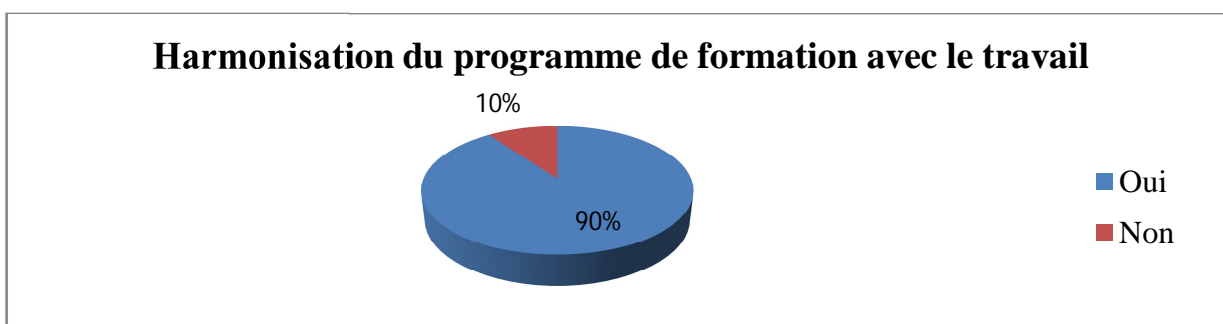
Analyse et commentaire :

Nous constatons que les personnes qui étaient au courant des objectifs de leur formation, 54% eux ont pris connaissance des objectifs en lisant une documentation ou une note et 20% avant le stage d'une information par la hiérarchie, 13% participation à leur détermination et en début d'action par l'animateur.

Question n°4: *Le programme de formation est il en harmonie avec votre travail ?*

Objectif : pour voir c'est les responsables fait une adéquation entre le programme de formation et le travail de l'entreprise.

Désignation	Répartition	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	02	10%
Totale	20	100%



Analyse et commentaire :

Nous retenons que 90% de l'échantillon signalent que le programme de formation il est harmonie avec le travail.

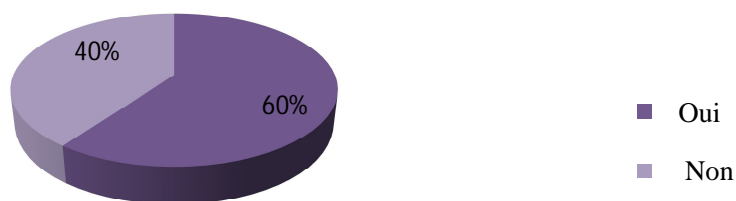
Donc il y une adéquation entre le programme de formation et le travail fournir.

Question n°5 : *Avez-vous participé à la définition de votre besoin en formation ?*

Objectif : cette question est relative à la participation du personnel dans la définition de son besoin en matière de formation.

Désignation	Nombre	Pourcentage
Oui	12	60%
Non	08	40%
Totale	20	100%

Définition des besoins en formation



Analyse et commentaire :

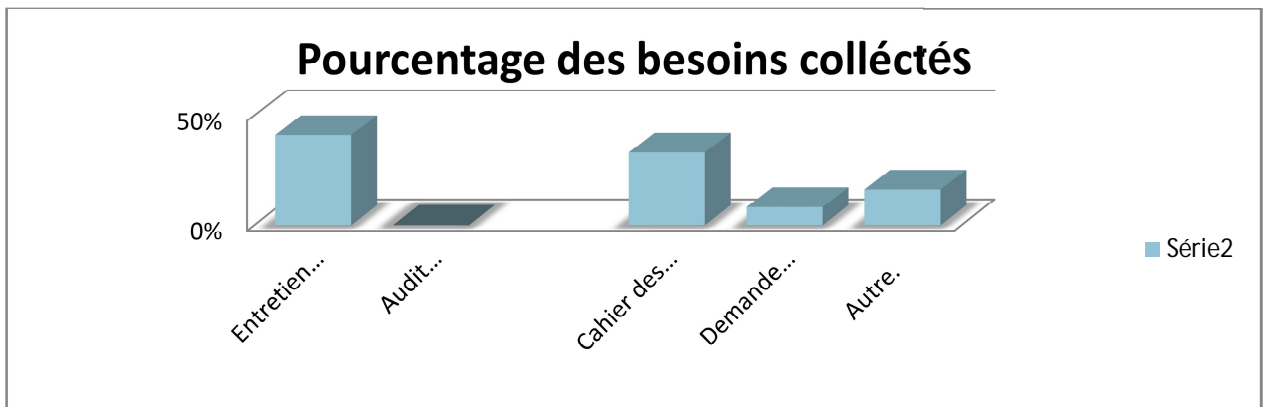
Nous retenons que 60% de l'échantillon signalent qu'ils ont participé à leur définition de besoins en formation, ils argumentent cette participation soit par cahier des charges, soit par une demande personnelle mais par la majorité la demande à été formulée à travers un entretien avec le responsable hiérarchique.

En ce que concerne l'autre partie constituant 40% de l'échantillon, ils signalent qu'ils n'ont eu aucune occasion de partager leurs aspirations sur futures formation avec leur hiérarchie.

**si, oui comment vous être consulté :*

Objectif : cette question est posée pour savoir de quelles façons les besoins sont collectés.

Echantillon	Réparation	Pourcentage
Entretien avec un responsable.	05	41%
Audit interne de l'entreprise.	00	00%
Cahier des charges.	04	33%
Demande personnelle.	01	08%
Autre.	02	16%
Totale	12	100%



Analyse et commentaire :

Les résultats collectés dans le tableau ci-dessus fait ressortir que 41% de l'échantillon à participé a la définition de son besoin en formation à travers un entretien avec un responsable, alors que 33% ont défini leurs besoin par un cahier des charges, et que 16% via un autre moyen, ainsi que 8% par leur demande personnelle.

Nous constatons que CERALG POLYCER prend en considération son personnel pour connaître ses opinions en matière de besoin que ce soit par un entretien ou à travers un cahier des charges.

Identification des changements au sien de l'organisation :

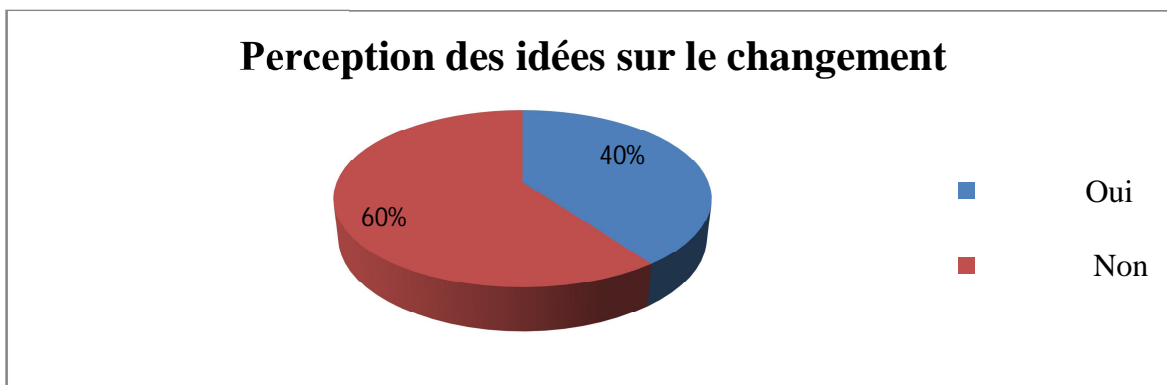
Au niveau de l'organisation :

Question n°6 : *Avez-vous idée des changements qui se déroulent dans votre entreprise ?*

Objectif : cette question à pour but de savoir si les employés ont une idée sur les changements qui se déroulent dans leur entreprise.

Tableau n° :

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Oui	08	40%
Non	12	60%
Totale	20	100%



Analyse et commentaire

D'après les résultats collectés dans le tableau ci-dessus, nous avons constaté que 40% connaissent les différents changements au sein de CERALG POLYCER contre 60% qui n'ont aucune idée de ces changements.

On voit que la majorité des interrogés sont inconscients des changements au sein de leur entreprise et cela est dû à une mauvaise circulation de l'information.

Parmi les changements cités par les personnes interrogées nous retenons les plus importants :

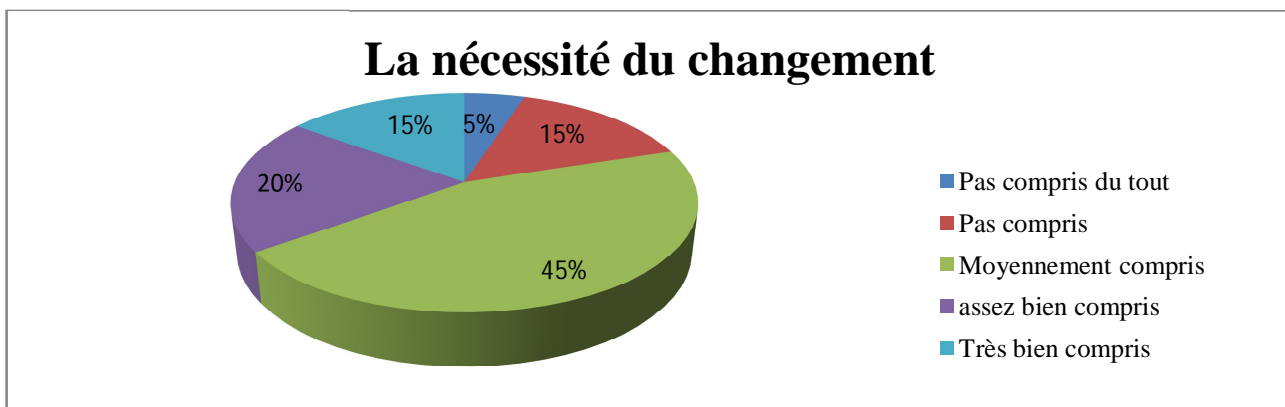
- La modernisation au niveau des services administratifs.
- Les nouvelles machines de production.
- Introduire SIRH (système d'information des ressources humaines)
- Grille de salaires, nouveau système salarial, nomenclature.

Question n° 7: Pensez –vous que vous avez bien compris la nécessité de ces changements ?

Objectif : Cette question est posée afin de connaître la perception des salariés par rapport à la nécessité du changement.

Tableau n° :

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Pas compris du tout	01	5%
Pas compris	03	15%
Moyennement compris	09	45%
assez bien compris	04	20%
Très bien compris	03	15%
Totale	20	100%



Analyse et commentaire : Le tableau ci-dessus fait ressortir cela : 45% ont moyennement compris la nécessité du changement, 20% l'ont assez bien compris cette nécessité, alors que 15% n'ont pas compris, et 15% ont très bien compris cette nécessité, le reste qui est de 5% n'a pas compris du tout la nécessité du changement.

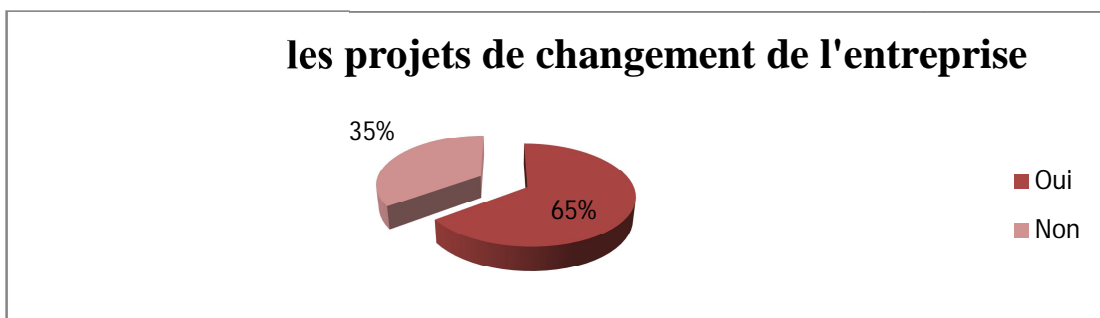
Question n°8 : *Avez-vous entendu parler des projets qui vont provoquer des changements (dans le cadre du développement CERALG POLYCER ?*

Objectif : cette question permet de voir le niveau d'information des employés sur les projets de changement de l'entreprise.

Désignation	Répartition	Pourcentage
Oui	13	65%
Non	07	35%
Totale	20	100

Parmi les exemples qui ont été cités :

- Achat de nouvelle machine industrielle.
- Utilisation d'un nouveau logiciel (SIRH)
- Changer les méthodes de production.



Analyse et commentaire :

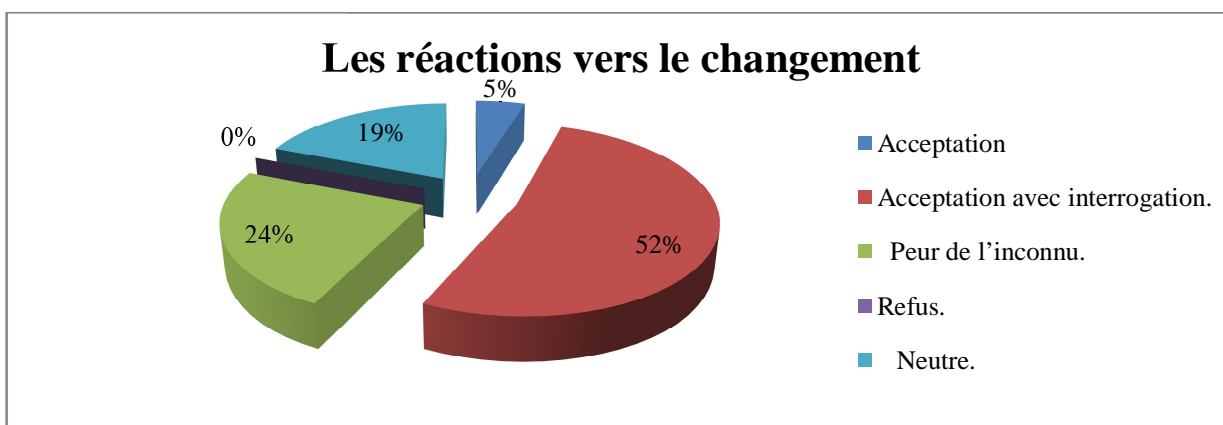
Notre analyse vis-à-vis du tableau ci-dessus est la suivante :

65% des employées connaissent les différents projets de changement qui déroule dans l'entreprise, et 35% des employées qui n'ont aucune idée sur les projets de changement de l'entreprise.

Question n°9 : Quel était votre première réaction quand vous avez appris la nouvelle du changement ?

Objectif : cette question est posée afin de connaître la réaction des employés vers le changement qui déroule dans l'entreprise.

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Acceptation	01	5%
Acceptation avec interrogation.	11	55%
Peur de l'inconnu.	05	24%
Refus.	00	00%
Neutre.	04	19%
Totale	20	100%



Analyse et commentaire:

Notre analyse vis-à-vis du tableau ci-dessus est la suivante :

55% des employés affirment avoir accepté avec interrogation les différents types de changements, 24% admettent qu'ont peur de l'inconnu, alors que 19% qui ont neutralisé leur réaction concernant la nouvelle du changement.

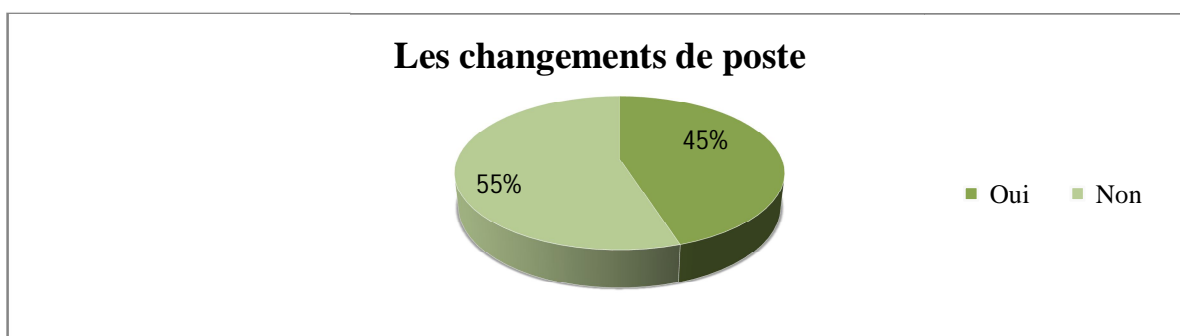
En analysant ces réponses nous avons bien saisi que la moitié du personnel est apte à faire face aux changements mais avec des interrogations ce qui est rendre en quelque sorte difficile à mener leur société en position de leader, quant au reste du personnel ayant peur de l'inconnu et neutre, pour cela les managers doivent jouer un rôle important pour communiquer avec ses employés afin d'expliquer et éclaircir ces changements.

Au niveau de l'activité :

Question n°10 : Avez-vous subi un changement de poste ?

Objectif : cette question permet de connaître si les travailleurs ont occupé un nouveau poste.

Désignation	Réparation	Pourcentage
Oui	09	45%
Non	11	55%
Totale	20	100%



Analyse et commentaire:

D'après les résultats obtenus, on constate que 55% n'ont pas subi un changement de poste par contre 45% ont changés de poste.

Il n'est pas de déterminer les vrais causes de ces changements de poste pour certaine et constante pour d'autres, néanmoins les besoins de l'entreprise constituent le premier facteur de ces changements ainsi que les compétences de certains employés.

Question n°11 : Pensez-vous que ce changement est :

Objectif : cette question vise à évaluer l'importance du changement.

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Important pour l'entreprise	13	65%
Peu important	05	25%
Pas du tout important	02	10%
Totale	20	100%

L'importance du changement



Analyse et commentaire : Le tableau ci-dessus nous fait savoir que 65% trouvent ce changement important pour l'entreprise, alors que 25% le trouvent peu important et que 10% ne lui accordent aucune importance.

Identification de la formation/ changement :

Note : Afin de faciliter le traitement des résultats de la question 13 et 14 nous considérons les deux extrêmes des réponses à un seul en cumulant leur pourcentage comme suit :

« Tout à fait d'accord + d'accord » comme réponse positive : d'accord.

« Pas du tout d'accord + pas d'accord » comme réponse négative : pas d'accord.

« Ni d'accord ni pas d'accord » comme une réponse neutre.

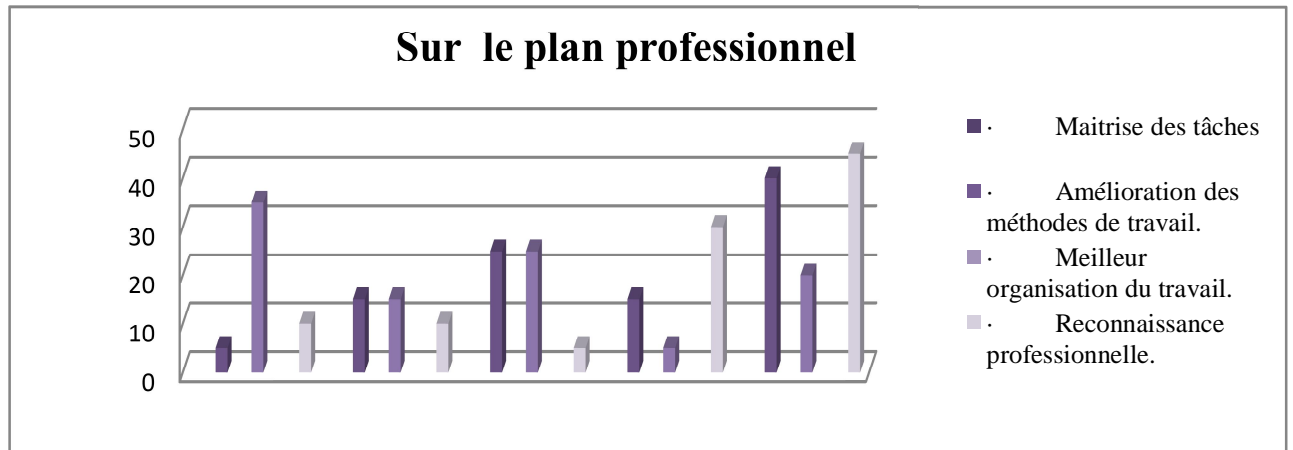
Question n° 13 : Comment jugez-vous la formation suivie ?

Objectif : cette question permet de connaître la perception des enquêtés sur le plan personnel et professionnel de la formation suivie.

Sur le plan professionnel :

Désignation	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		d'accord		Tout à fait d'accord		Totale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Maitrise des tâches	02	10	03	15	05	25	04	20	06	30	20	100
Amélioration des méthodes de travail.	01	5	03	15	05	25	03	15	08	40	20	100
Meilleure organisation du travail	07	35	03	15	05	25	01	5	04	20	20	100

Reconnaissance professionnelle.	02	10	02	10	01	5	06	30	09	45	20	100
---------------------------------	----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----	-----



Analyse et commentaire :

Notre commentaire pour ce tableau ci-dessus nous fait dire, que les interrogés n'étaient d'accord à 50% que la formation à maitrise de tâches ,55% a amélioration des méthodes de travail, 25% à meilleure organisation du travail, et 75% pour reconnaissance professionnelle.

Les personnes qui n'ont pas été d'accord estiment à : 25% que la formation à maitrise des tâches, à 20% amélioration les méthodes de travail, à 50% pour une meilleure organisation de travail, et 20% à la reconnaissance professionnelle.

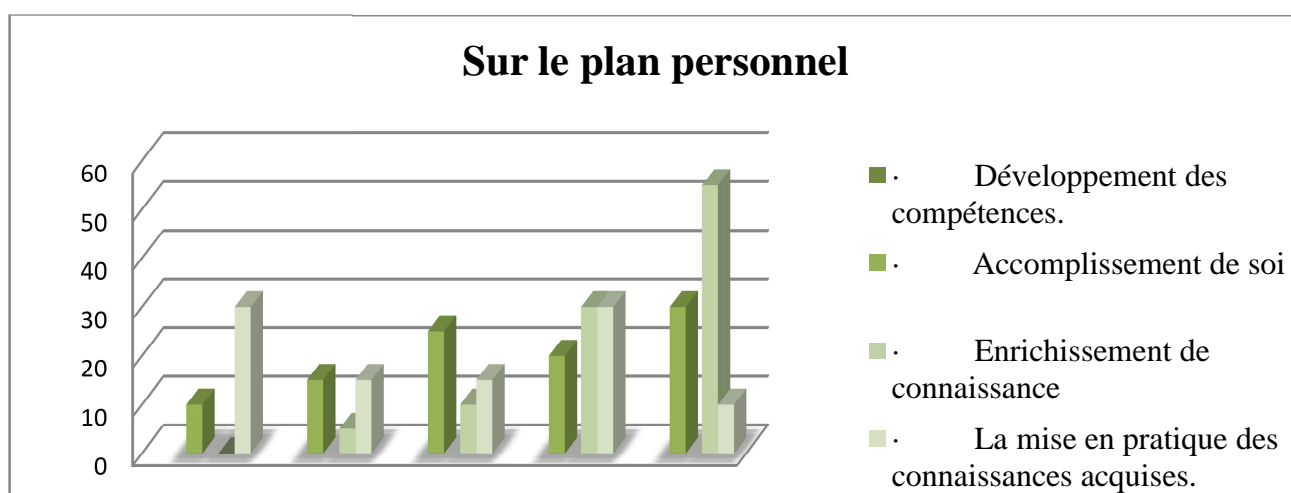
Un faible pourcentage est accordé pour les enquêtes dont leur réponse est neutre.

Les sondages déterminés par quatre options répond à l'importance de la formation dans la maitrise des tâchés, amélioration des méthodes de travail, les procédures de l'organisation, et la reconnaissance professionnelle.

Nous remarquons que la formation améliorer les reconnaissances professionnelles et la diminution l'esprit de communication entre les membres de l'organisation.

Sur le plan personnel

Désignation	Pas du tout d'accord		Pas accord		Ni d'accord ni pas d'accord		d'accord		Tout à fait d'accord		Totale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Développement des compétences.	0	0	01	5	02	10	04	20	13	65	20	100
Accomplissement de soi	02	10	03	15	05	25	04	20	06	30	20	100
Enrichissement de connaissance	0	0	01	5	02	10	06	30	11	55	20	100
La mise en pratique des connaissances acquises.	06	30	03	15	03	15	06	30	02	10	20	100



Analyse et commentaire :

D'après les résultats collectés dans le tableau ci-dessus, nous avons constaté que la majorité était d'accord à 85% que la formation constitue un développement leurs compétences, 50% accomplissement de soi, 85% enrichissement de connaissance, et 40% s'accordent à dire que c'est une mise en pratique des connaissances acquises.

Alors qu'une la moitié n'était pas d'accord à : 5% que la formation est un développement de leur compétence, 25% accomplissement de soi, 5% enrichissement de connaissance, 45% pour la mise en pratique des connaissances acquises.

Un faible pourcentage est accordé pour les enquêtes dont leur réponse est neutre.

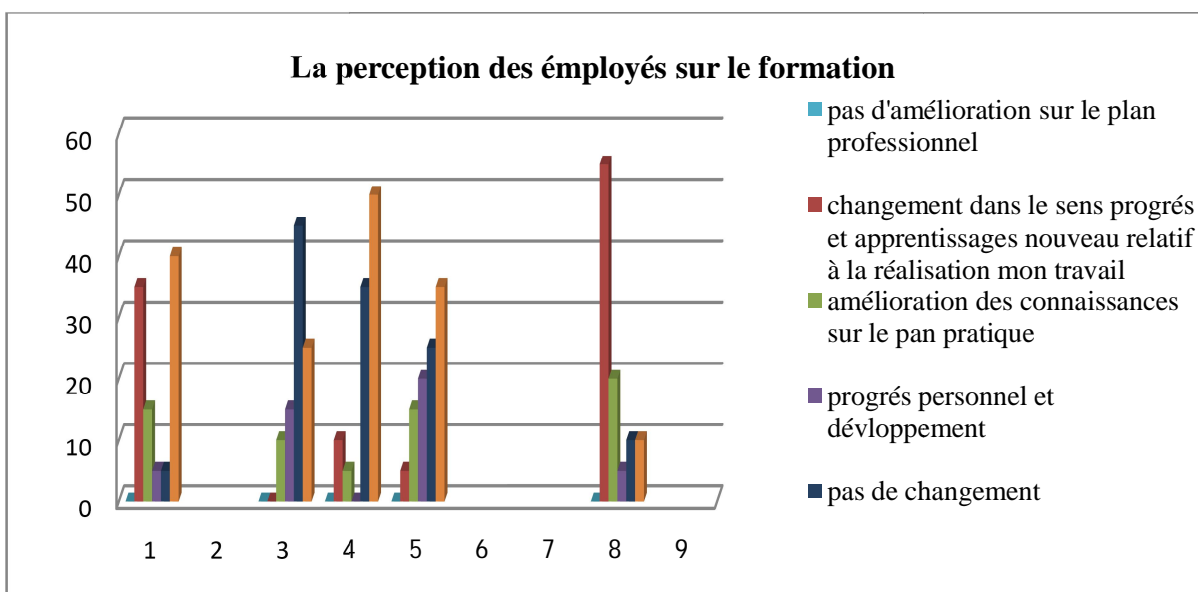
Nous remarquons que l'entreprise ne prend pas en considération la mise en pratique des connaissances acquises, ceci ne permet pas aux employés formés de mettre en pratique leur savoir acquis.

Donc soit cette formation n'était pas adéquate à leur fonction ou ils ont réalisé des formations dont leur niveau est inférieur au niveau exigé.

Question°14 : Comment vous percevez la formation dans votre entreprise ?

Objectif : cette question est posée afin de savoir comment les employés jugent la formation au sien de leur entreprise.

Désignation	Pas du tout d'accord		Pas accord		Ni d'accord ni pas d'accord		d'accord		Tout à fait d'accord		Totale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pas d'amélioration sur le plan professionnel.	07	35	03	15	01	5	01	05	08	40	20	100
Changement dans le sens progrès et apprentissages nouveau relatif à la réalisation de mon travail.	0	0	02	10	03	15	09	45	05	25	20	100
Amélioration des connaissances sur le plan pratique relatif à l'entreprise.	02	10	01	5	0	0	07	35	10	50	20	100
Progrès personnel et développement des compétences relationnelles.	01	5	03	15	04	20	05	25	07	35	20	100
Pas de changement	11	55	04	20	01	5	02	10	02	10	20	100



Analyse et commentaire : D'après les résultats collectés dans le tableau ci-dessus, nous avons constaté que la majorité était d'accord : 70% que la formation est un changement dans le sens progrès et apprentissage nouveau relatif à la réalisation de mon travail, 60% progrès personnel et développement des compétences relationnelles, 45% pas d'amélioration sur le plan professionnel, et 25% amélioration des connaissances sur le plan pratique relatif à l'entreprise et en fin 20 pas de changement.

Tandis que les interrogés n'étaient pas d'accord à : 75% que la formation est une amélioration des connaissances sur le plan pratique relatif à l'entreprise, le même pourcentage pour la formation est un changement, 55% pas d'amélioration sur le plan professionnel, 20% progrès personnel et développement des compétences relationnelles, 10% changement dans le sens progrès et apprentissages.

Un faible pourcentage est accordé pour les enquêtés dont leur réponse est neutre.

Question n°15 : Vos suggestions pour mieux préparer les personnels aux changements qui interviennent usuellement dans votre entreprise ?

Objectif : ressortir les point clés que doit améliorer CERALG en matière de pratique de conduite de changement.

Analyse de la question :

- ❖ Mettre en pratique toutes les connaissances acquises au sein de l'entreprise.

- ❖ Les employés ou les cadres ayant bénéficié d'une formation doivent suivre à l'avenir des mises à niveau ou recyclage.
- ❖ Identifier les besoins nécessaires en formation pour adapter les personnels au changement de l'environnement.
- ❖ Communiquer avec les personnels sur les projets des changements.
- ❖ La gestion des carrières et faire la mobilité des personnels.
- ❖ Motiver les ressources humaines.

Analyse et recommandations:

Suite à l'analyse des résultats obtenus, nous pouvons proposer quelques recommandations permettant l'amélioration de quelques points concernant la formation au sein de CERALG POLYCER :

- Améliorer les conditions de déroulement des actions de formation, d'où la mobilisation des moyens pédagogiques nécessaires.
- Former les personnels dans le but de solutionner les problèmes de bon fonctionnement de l'unité et ne plus former pour consommer le budget consacré à la formation.
- Organiser des journées d'études à l'issue de chaque formation pour évaluer les actions et mesurer les acquis.
- Le programme plus de ces pratiques lors des formations afin de permettre à aux ressources humaines de s'adapter aux évolutions technologiques et de développement de leurs compétences.
- Donner une importance à la détermination des besoins réels de formation qui représente une étape très importante du cycle de formation.
- Mettre en valeur un code d'éthique. C'est-à-dire une charte culturelle ou de partage.
- donner une idée sur l'importance de la communication interne et son impact sur la satisfaction du personnel : qui provoque des effets positifs sur le personnel et la survie de l'entreprise.

Conclusion générale

Notre objectif avait pour ambition d'étudier comment la formation pourrait être un moyen d'adaptation des personnels au changement organisationnel au sein de CERALG POLYCER.

Notre réflexion a été principalement guidée par :

-L'influence de la formation sur le plan personnel (comportement), et professionnel (savoir, savoir faire,...) au sein de CERALG POLYCER.

- les besoins aux changements qu'elle aura à opposer sur l'environnement externe de l'entreprise.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de CERALG POLYCER pour avoir une idée sur la formation et son rôle dans l'adaptation des personnels au changement demeure à notre avis complexe et cruciale car l'investissement dans le portefeuille des compétences en même temps vers le changement de demain que CERALG POLYCER doit promouvoir pour réussir son intégration dans le monde dont elle doit s'appuyer d'avantage sur la capacité managériale à former et à communiquer d'une façon intense et permanente.

A cet effet la formation est un moyen d'attirer les salariés et de les fidéliser en leur offrant des perspectives au sein de l'entreprise, elle constitue le passage obligé de l'adaptation des compétences et des qualifications aux évolutions des missions et des métiers.

Nos hypothèses de départ ayant justifié cette étude ont été vérifiées et confirmées, ils s'agissaient du développement et de la satisfaction apportée aux ressources humaines.

Compte tenu de ces constats, nous pouvons confirmer notre première hypothèse d'où la formation a un impact positif sur la conduite de changement car elle contribue à l'amélioration des connaissances sur le plan pratique elle favorise le changement dans le sens progrès et apprentissage et elle agit sur le plan personnel et professionnel.

En conséquence, nous pouvons confirmer notre seconde hypothèse qui émettait que la formation à elle seule est insuffisante pour adapter son personnel au changement

organisationnel, dont les résultats montrent que le personnel a eu que l'entreprise a besoin de tous ses activités en matière de la gestion des ressources humaines pour atteindre le changement organisationnel.

Nous avons abouti à la conclusion de confirmer notre dernière hypothèse portant sur le rôle de l'identification des besoins en formation dans la conduite de changement car la majorité des employés a eu pour mieux préparer les personnels aux changements l'entreprise doit faire participer le personnel dans la détermination des besoins en formation, car cette étape est la plus importante dans la réussite de la politique de formation.

Nous avons constaté l'absence d'une communication réelle aux projets de formation et de changement entre la ressources humaines et la hiérarchie mais l'entreprise fait des efforts importante pour la circule de l'information.

Manque une stratégie claire de formation et de l'ingénieur de formation ce que signifier une absence le concept de management de formation dans la culture de l'unité POLCER.

L'appréhension de rôle de la formation dans l'adaptation des personnels dans le changement peu exploré et reste largement ouverte. La formation comme levier du changement organisationnel présente pour nous une piste de recherche privilégiée. Outre cette préoccupation à plusieurs axes de recherche qui semblent être exploités :

- L'impact de la culture de l'entreprise sur la conduite du changement.
- La gestion des carrières, la rémunération et la mobilité et leurs impacts sur la conduite du changement.

Bibliographie

OUVERAGES:

AUTISSIER(D), et MOUTOT, (J.M) « *pratique de la conduite du changement* » édition Dunod, Paris, 2003.

BARABEL, (M) et MEIER, (O) : « *Managéor, les meilleures pratiques du changement* », édition Dunod, Paris, 2006.

BASSET, (M) : « *le changement par la formation* », édition d'organisation, Paris, 1989.

COLLERETTE et al, « *Le changement organisationnel: Théorie et pratique* », Presse de l'Université du Québec, Québec, 1997.

COLLERETTE et al, « *Le changement organisationnel: Théorie et pratique* », édition Presse de l'Université du Québec, Québec, ,2003

CAUMONT, (Daniel) : « *les études de marché* », édition Dunod, Paris, 1998.

CROZIER, (M) : « *entreprise à l'écoute* », inter édition, Paris 1989.

DURRAIS, (J.F), « *Le guide pour la gestion des ressources humaines* », sans mission d'édition, Québec. 2009.

LOUART(P) :« *La gestion des ressources humains* », édition Eyralles, paris, 1994.

MEIGANT, (Alain) : « *Formation atout stratégique pour l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 1986.

MEIGANT(A), « *Manager la formation* », 6^{ème} édition, édition liaisons, paris, 1997.

RAYNAL, (Serage) : « *le management par projet* », édition d'organisation, paris ,1998

ROGISTER (J) et HOSDAY (A) « *Formation en entreprise les clés de la réussite* », Ed Edipro, paris, 2009.

SEKIO et autres : « *Gestion des ressources humaines* », édition De Boeck univers, canada, 2001.

SOYER(J), « *La fonction de formation* », 2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003.

THERNET(M), « *la fonction RH pratique, métier, et outils des RH* », 2^{ème} édition, édition Pearson Education, 2009.

Peretti J.M « la gestion du personnel », collection Vuibert gestion, 1980.

LES TRAVAUX UNIVERSITAIRES :

M^{elle} BAZIZ Hadjira, M^{elle} BERKANE Lynda: « *l'impact de la formation sur la conduite du changement* », Mémoire licence en sciences commerciales, EHEC, 2012.

OUACHERINE, (H) : *les outils de la recherche*, cours de méthodologie de la recherche » (3^{ème} année), Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), Alger, 2015.

ZID (R), « *Comprendre le changement organisationnel a travers les émotions* », mémoire présenter comme l'exigence partielle dans la maîtrise dans l'administration des affaire, Université du Québec, 2006.

LES SITE INTERNET :

<http://annuaire-metiers.cadres.apec.fr> le 18/01/2015 11h :51.

[http:// www.cegos.fr](http://www.cegos.fr). consulté le 15/03/2015 à 10:22.

<Http://www.spmt.com> consultée le 18 Avril 2015 à 11h :46.

[Http// www.spmt.com](Http:// www.spmt.com) consultée le 18 Avril 2015 à 11h :15.

[Http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement) , consulté le 19 /04/2015 à 10h :55.

LES DOCUMENTS DE CREALG :

Les documents internes de CERLAG POLYCER.

Questionnaire

Ecole de Hautes Etudes Commerciales d'Alger



Dans le cadre de la préparation de mémoire de fin d'étude, pour l'obtention du diplôme de licence en management, nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail.

La recherche port sur la formation comme un levier de changement organisationnel au sien de **CERALG SPA**, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique et académique sachant que vos réponses seront anonymes.

Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration.

Mlle FERAH Rachida

Questions d'identification :

Le Sexe :

Homme

Femme

L'âge :

[20-35[

[46-55[

[36-45[

plus de 55 ans.

Niveau d'instruction :

Universitaire

Fondamental

Secondaire

Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Exécution

Maitrise

1) Avez-vous déjà suivi une formation au sien de CERALG spa ?

Oui

Non

*Si, Oui sur quel critère être vous envoyé en formation ?

Votre demande.

Une recommandation et observation de votre responsable.

Une discision du directeur.

2) Dans quel domaine avez –vous suivi votre formation ?

.....

3) Avant être former, avez –vous été mit au courant des objectifs de formation ?

Oui

Non

Comment en avez-vous pris connaissance ?

- Avant le stage en lisant une documentation ou une note :
- Avant le stage d'une information par la hiérarchie :
- En participant à leur détermination :
- En début d'action par l'animateur :
- Par déduction :

4) Le programme de formation est il en harmonie avec votre travail ?

Oui

Non

5) Avez-vous participé à la définition de votre besoin en formation ?

Oui

Non

*si, oui comment vous être consulté :

- Entretien avec un responsable.
- Audit interne de l'entreprise.
- Cahier des charges.
- Demande personnelle.
- Autre.

Identification des changements :

Au niveau de l'organisation :

6) Avez-vous idée des changements qui se déroulent dans votre entreprise ?

Oui

Non

*si, oui de quoi s'agit-il ?

.....

7) Pensez –vous que vous avez bien compris la nécessité de ces changement ?

- Pas compris du tout.
- Pas compris.
- Moyennement compris.
- Assez bien compris.
- Très bien compris.

8) Avez-vous entendu parler des projets qui vont provoquer des changements (dans le cadre du développement CERALG) ?

Oui

Non

Si, oui citez un exemple :.....

9) Quel était votre première réaction quand vous avez appris la nouvelle du changement ?

- Acceptation.
- Acceptation avec interrogation.
- Peur de l'inconnu.
- Refus.
- Neutre.

Au niveau de l'activité :

10) Avez-vous subi un changement de poste ?

Oui

Non

11) Pensez vous que ce changement est

- Important pour l'entreprise.
- Plus important.
- Pas du tout important.

Identification de la formation/ changement :

12) Estimez vous que les connaissances aux cours de ces actions en formation ont eu un impacte sur les changements interviennent dans les usuellement dans votre entreprise ?

- Très peut.
- Peut.
- Beaucoup.
- Enormément.

13) Comment jugez-vous la formation suivie ?

	Pas du tout d'accord	Pas accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<p><u>Sur le plan professionnel :</u> Maitrise des tâches Amélioration des méthodes de travail. Meilleur organisation du travail. Reconnaissance professionnelle.</p>					
<p><u>Sur le plan personnel :</u> Développement des compétences. Accomplissement de soi Enrichissement de connaissances La mise en pratique des connaissances acquises.</p>					

14) Comment vous percevez la formation dans votre entreprise ?

	Pas du tout d'accord	Pas accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'amélioration sur le plan professionnel. • Changement dans le sens progrès et apprentissages nouveau relatif à la réalisation de mon travail. • Amélioration des connaissances sur le plan pratique relatif à l'entreprise. • Progrès personnel et développement des compétences relationnelles. 					

15) Vos suggestions pour mieux préparer les personnels aux changements qui interviennent usuellement dans votre entreprise ?

.....

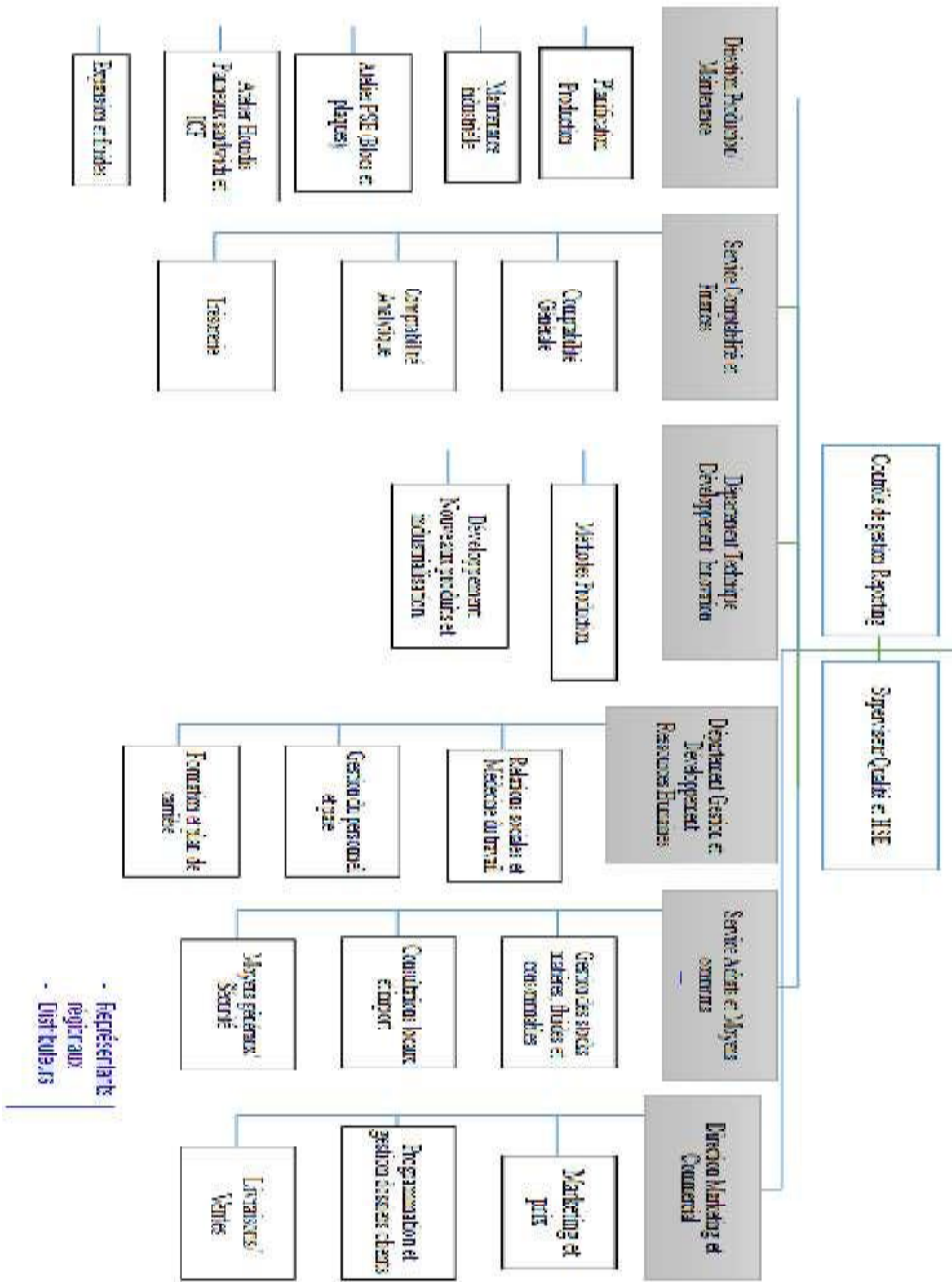
.....

.....

.....

Merci

Directeur Général Adjoint: POLYCOER



Liste des caractéristiques de plaques en polystyrène :

	D15	D18	D25
Masse volumique sèche	15kg/m ³	18 (- 1, +3) kg/m ³	25 (0+3) kg/m ³
Longueur	5000 mm (+-2mm)	5000 mm (+-2mm)	5000 mm (+-2mm)
Largeur	1200 mm (+-2mm)	1200 mm (+-2mm)	1200 mm (+-2mm)
Epaisseurs	20 à 600mm (+-2mm)	20 à 600mm (+-2mm)	20 à 600mm (+-2mm)
Défaut d'équerrage	< = 3mm	< = 3mm	< = 3mm
Stabilité dimensionnelle	A 20° C après stabilisation à 60°C < = 0.2%	A 20° C après stabilisation à 80°C < = 0.3%	A 20° C après stabilisation à 60°C < = 0.5%
Incurvation sous gradient		T° 80/20° C < = 3mm	T° 70/20° C < = 3mm
Contrainte de compression à	>70 – 120 kn/m ²	10% > = 100 KPa	10% > = 160 KPa
Contrainte de rupture en traction	150 – 230 kn /m ²	> = 180 KPa	> = 220 KPa
Conductivité thermiques utile	0.039 w/m.k ou 0.038 w/m.k	0.037 W/(m.K)	0.037 W/(m.K)
Tassement sous charge réparti		2N/cm ² Classe B	4N/cm ² Classe B
Réaction au feu	M1 –difficilement inflammable	M1 - Difficilement inflammable	M1 - Difficilement inflammable
Comportement à l'eau	Perméabilité à la vapeur d'eau 20-50 absorption d'eau après 7 jours d'immersion 3% (en volume) après 1 an d'immersion 5% (en volume)	Absorption d'eau en immersion<3g/100c m cube 48 h.à 20°C Perméabilité à la vapeur d'eau 250. 10 puissance- 5g/m2.h.mmHg.	Perméabilité à la vapeur d'eau 250,10 puissance – 5g/m ² h mm hg



Fiche des formations suivies

NOM :			Date d'attribution de présence
PRENOM :			
FONCTION :			
Thème de la formation	Date - durée	Organisateur et lieu	Fiche d'évaluation remplie ?

CERALG SPA Société des Céramiques Algériennes Unité de Polystyrène Expandé **POLYCER**

Société Par Actions au capital de 324.792.000 DA

RC : 99 B 0006957 – ART : 162 8615 2351 – NIS : 099 516 2795 211 04 – Cpte HOUSING BANK Algérie N°: 220140 06335 7700

Lot N° 46/47 Zone d'activité du MAZAFRAN Koléa W.TIPAZA - Tel: + 213 (0) 24 52 10 35 à 38 - Fax : + 213 (0) 24 52 10 39 et 40

E-mail : ceralg_spa@yahoo.fr

Formation : **Gestion de projet**

Groupe numéro : _____ A.M. _____ P.M. _____ Date : _____

Nom du formateur, formatrice : _____

Est-ce que les objectifs de la session sont atteints?

a) _____ OUI _____ NON _____

b) _____ OUI _____ NON _____

c) _____ OUI _____ NON _____

d) _____ OUI _____ NON _____

Indiquez votre degré d'accord envers chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante.

SVP, apportez vos commentaires pour les aspects ayant un score de 3 et moins.

1 = Tout à fait en désaccord
 2 = En désaccord
 3 = Plus ou moins en accord
 4 = En accord
 5 = Tout à fait en accord

1. J'étais motivé(e) à suivre ce cours.	1	2	3	4	5
2. Les objectifs de la formation étaient clairs et précis.	1	2	3	4	5
3. Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et mes préoccupations.	1	2	3	4	5
4. Les techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage.	1	2	3	4	5
5. Les exercices et les activités étaient pertinents à la formation.	1	2	3	4	5
6. Le formateur communiquait de façon claire et dynamique.	1	2	3	4	5
7. Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants.	1	2	3	4	5
8. Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés.	1	2	3	4	5
9. Je compte mettre en application ces nouvelles compétences dès mon retour au travail.	1	2	3	4	5
10. Je recommanderais cette formation à mes collègues de travail.	1	2	3	4	5

COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة السكن والعمران والمدينة
MINISTRE DE L'HABITAT, DE L'URBANISME ET DE LA VILLE



Centre National d'Etudes et de
Recherches Intégrées du Bâtiement

المركز الوطني للدراسات
والأبحاث المتكاملة للمباني

REF: 04/11/1000 31/2014

Scellée, le

Objet: ATTESTATION

Nous soussignés, Le Centre National d'Etudes et de Recherches Intégrées du Bâtiement (CNERIB), attestons que la demande de renouvellement de l'avis technique N° 02/2011-8 soumise par CERALG sur son procédé de plancher à base d'entrevous en polystyrène dont la dénomination est « ENTREVOUS CONCERTO MITAL » a été examinée par le groupe spécialisé N°02 « systèmes constructifs » lors de sa réunion tenue, au siège du CNERIB, le 18 Novembre 2014.

Le groupe spécialisé, après délibérations, a accordé un avis favorable pour le renouvellement de l'avis technique susité pour une durée de Cinq (05) années.

CERALG SPA
REPRESENTANT
[Signature]

[Signature]
[Signature]

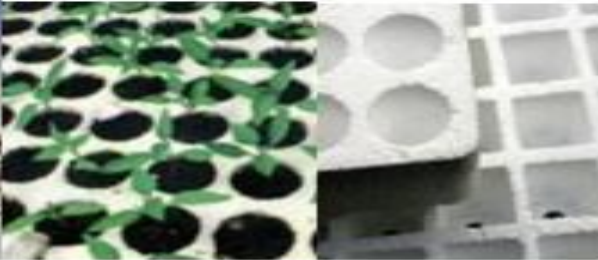




Table des matières

Dédicace.

Remerciement.

Liste des tableaux et des schémas

La liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I : La fonction de formation.

1. Fondements sur la fonction de formation.....	4
1.1 Définition de la formation.....	4
1.2 Les objectifs et les enjeux de la formation	5
1.2.1 Les objectifs	5
1.2.2 Les enjeux	6
1.3 Typologie des actions de formation	6
1.3.1.1 La formation Post Recrutement.....	6
1.3.1.2 La formation de promotion	7
1.3.1.3 La formation professionnelle spécialisée.....	7
1.3.1.4 La formation de perfectionnement	7
1.3.1.5 La formation de prévention	7
1.3.1.6- La formation de reconversion.....	7
1.3.1.7- La formation-action.....	7
1.4 Les intervenants dans la formation	8
1.4.1 Les employeurs.....	8

1.4.2 Les formateurs.....	8
1.4.2.1 Les formateurs internes.....	8
1.4.2.2 Les formateurs externes.....	9
1.4.3 Les participants.....	9
1.4.4 Syndicats.....	9
1.4.5 Etat.....	9
2 : La politique de formation.....	9
2.1 Responsable de formation.....	9
2.1.1 Les missions principales d'un responsable de formation compétences.....	10
2.2 La définition de la stratégie	10
2.2.1 La stratégie de la formation.....	11
2.3 Définition de la politique de formation.....	11
2.4 La mise en œuvre les actions de formation.....	11
2.4.1 Identification et l'analyse des besoins	11
2.4.2 Élaboration du plan de formation.....	15
2.4.2.1 Définition de plan de formation	15
2.4.2.2 les étapes du pan de formation.....	15
2.4.3 Le suivi de la formation.....	19
2.4.3.1 Le suivi de la mise en pratique en fin d'action	20
2.4.4. L'évaluation de la formation.....	20
2.4.4.1 Les niveaux d'évaluation de la formation	20
2.4.4.1.1 L'évaluation de la satisfaction (évaluation des réactions).....	20
2.4.4.1.2 L'évaluation pédagogique (évaluation des apprentissages).....	21

2.4.4.1.3	L'évaluation du transfert sur les situations de travail.....	21
2.4.4.1.4	L'évaluation des effets de la formation	21
2.4.4.2	Les périodes de l'évaluation.....	21
2.4.4.2.1	L'évaluation à chaud.....	22
2.4.4.2.2	L'évaluation à froid.....	22
3.	les finalités de la fonction de formation	22
3.1	Les obstacles et l'échec du projet de la formation.....	22
3.1.1	Pourquoi l'échec du projet de formation dans les entreprises ?.....	22
3.1.2	Les obstacles liés à la formation	23
3.1.2.1	Obstacles liés à la culture organisationnelle.....	23
3.1.2.2	Obstacles liés à la structure organisationnelle.....	23
3.1.2.3	Obstacles institutionnels- organisationnels.....	23
3.1.2.4	Obstacles informationnels de l'entreprise.....	24
3.1.2.5	Obstacles liés à l'environnement.....	24
3.1.2.6	Obstacles dispositionnels.....	24
3.1.2.7	Obstacles situationnels.....	24
3.1.2.8	Obstacles institutionnels.....	24
3.1.2.9	Obstacles informationnels.....	24
3.2	L'importance de la formation dans l'entreprise.....	24
3.2.1	La spécialisation.....	25
3.2.2	L'intégration.....	25
3.3	Le cahier des charges	25
3.3.1	Le cahier des charges de formation	26
3.3.2	Les types du cahier des charges.....	26
3.3.2.1	Le cahier des charges fonctionnel.....	26
3.3.2.2	Le cahier des charges technique	27

3.4 La Préparation d'un cahier des charges de formation	29
3.4.1 Ce qu'il faut éviter dans un cahier des charges.....	30
Conclusion de chapitre.....	30

Chapitre II : le changement organisationnel.

1: Généralité sur le changement organisationnel.

1.1 Historique du changement organisationnel.....	31
1.2 Définitions et les objectifs du changement organisationnel.....	34
1.2 Définition du changement organisationnel.....	34
1.2.1 Les objectifs du changement organisationnel.....	36
1.3 Le processus de changement.....	37
1.3.1. Créer un sentiment d'urgence.....	37
1.3.2. Former une coalition.....	37
1.3.3. Développer une vision.....	37
1.3.4. Communiquer la vision.....	37
1.3.5. Lever les obstacles au changement.....	38
1.3.6. Démontrer des résultats à court terme.....	38
1.3.7. Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement.....	38
1.3.8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise.....	38
1.4 Les typologies et les facteurs de changement organisationnel.....	39
1.4.1 Les facteurs de changement organisationnel	39
1.4.2. Les typologies de changement.....	40
1.4.2.1. Le changement prescrit (imposé et progressif).....	41
1.4.2.2. Le changement de crise (imposé et brutal).....	41
1.4.2.3. Le changement construit (volontaire et progressif).....	41
1.4.2.4 Le changement adaptatif (volontaire et brutal)	41

2 : Conduite de changement au sein de l'organisation

2.1	Définition et les objectifs de conduite de changement.....	42
2.1	Définition de conduite de changement.....	42
2.1.1.	Les objectifs.....	42
2.2	Le processus de conduite de changement organisationnel.....	42
2.2.1	Phase 01 : Eveil.....	43
2.2.2	Phase 02 : Transition.....	43
2.2.2.1	Désintégration.....	44
2.2.2.2	Reconstruction.....	44
2.2.3	Phase 03 : Ritualisation.....	44
2.3	Anticipation de la résistance aux changements.....	45
2.3.1.	Définition de la résistance aux changements.....	45
2.3.2.	Les sources des résistances	45
2.3.3.	Les manifestations des résistances	47
2.3.3.1	Manifestations explicites	48
2.3.3.2	Manifestations indirectes.....	48
2.4	Facteurs du succès dans la conduite de changement.....	49
2.4.1	Au préalable.....	49
2.4.2	Lors du processus de changement.....	49

3 : Analyse le rapport formation/changement au sein de l'entreprise CERALG POLYCER..

3.1	Formation professionnelle d'adaptation aux changements.....	50
3.1.	La formation professionnelle d'adaptation aux changements.....	50
3.1.1.	La formation et le changement organisationnel	51
3.2	La formation et la conduite de changement.....	51
3.2.1.	Objectifs de formation conduite de changement	52
3.2.2.	Les points essentiels de la formation conduite de changement	53
3.2.2.1	Formation Conduite du Changement : faites adhérer.....	53
3.2.2.2	Formation Conduite du Changement : trouvez vos alliés.....	53
3.2.2.3	Formation Conduite du Changement : coordonnez.....	53
3.2.2.4	Formation Conduite du Changement : gérez le temps.....	53
3.3	La formation comme moyen de conduite de changement par influence.....	54
3.4	Le rôle de l'entreprise apprenante dans la formation et le changement.....	54
3.4.1.	L'entreprise apprenante et la permanence du changement.....	55
	Conclusion de chapitre	55
	 Chapitre III : La formation comme un levier de conduite de changement organisationnel.....	
1:	Présentation de l'organisme d'accueil CERALG.....	56
1.1	Présentation de CERALG.....	56
1.2	Présentation de l'unité POLYCER.....	56
1.2.1	Le Polystyrène Expansé.....	57
1.2.2	La gamme de produits.....	57
1.2.3	Mission et objectif du CERALG (POLYCER).....	58
1.2.4	Analyse SWOT	59

1.3	Présentation de département de ressources humaines.....	60
1.3.1	Direction des ressources humaines	60
1.3.2	Le service de gestion du personnel et de paie	61
1.3.3	Le service social du personnel	62
1.3.4.	Service de formation de plan de carrier	63
1.4	La politique de formation au sein de CERALG (Polycer).....	63
1.4.1	La procédure d'identification des besoins en formation dans une unité de POLYCER	64
1.4.2	Elaboration d'un plan de formation.....	64
1.4.2.1	Les grandes dimensions du plan de formation.....	65
1.4.3	Le suivi et l'évaluation de la formation	65
2 :	Présentation de la démarche de l'enquête	65
2.1	Présentation de l'enquête.....	65
2.2	Objectif de l'enquête.....	66
2.2.1	L'élaboration du questionnaire	67
2.3	La population de l'enquête.....	67
2.4	La méthodologie de l'enquête.....	67
3/	Analyse de l'enquête au sein de CERALG POLYCER	
3.1	Interprétation des résultats du questionnaire.....	68
3.2	Suggestion et recommandation.....	88
	Conclusion générale.....	89

Bibliographie.

Annexe.