

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Kolea**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème

**Les pratiques de travail pendant la pandémie du
covid-19**

Etude de cas : HIKMA Pharma Algérie

Elaboré par :

Mlle. Sabrina DAHNI

Encadré par :

Mme Nabila ACILA

Enseignant chercheur à EHEC

**8^{ème} promotion
Juin 2021**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Kolea

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème

**Les pratiques de travail pendant la pandémie du
covid-19**

Etude de cas : HIKMA Pharma Algérie

Elaboré par :

Mlle. Sabrina DAHNI

Encadré par :

Mme Nabila ACILA

Enseignant chercheur à EHEC

**8^{ème} promotion
Juin 2021**

Remerciement

Je tiens à remercier dieu tout puissant pour nous avoir aidés et nous avoir donné la force et le courage de terminer notre mémoire.

Un grand merci à ma mère et mon père, pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.

Je tiens, en premier, à remercier Mme. Nabila ACILA mon encadrante, qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ses conseils, ses orientations et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je remercie également les dirigeants de l'entreprise Hikma qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à mes interrogations surtout Mr. Mohamed MOUSSAOUI, chef de secteur.

Je remercie l'ensemble de mes enseignants pour leurs efforts et leurs précieux conseils tout au long de mon cursus universitaire.

Je suis par ailleurs reconnaissants envers mes amis : Karima, Khadidja, Nesrine, Sarah, Yousra, qui ont été d'un soutien incommensurable.

Je tiens d'autre part à remercier vivement les bibliothécaires d'EHEC.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

ملخص

نظرا للتغيرات التي تشهدها المؤسسة بسبب ظهور الفيروس منذ 2019 والذي هو عبارة عن جائحة عالمية ومع هذه التغيرات التي يشهدها العالم. تشهد المؤسسة تغيير في طريقة العمل. ومهما كان نوع الضرر الذي ألحق به الفيروس بالمؤسسة سلبا أو إيجابيا. فإن تغيير طرق العمل أمر إجباري لضمان تطور المؤسسة والحفاظ على حياة العمال وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يهدف إلى استقطاب وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها لمواكبة التغيرات والتطورات في شتى المجالات.

وتعتبر الكفاءات داخل المؤسسة أحد أسس تميزها ونجاحها في أي مجال كانت. قدرة الفرد على التأقلم مع هذه الظروف بشكل مفاجئ لم تمنعه من الابتكار والتطوير بل قدم مجهودات كي تتطور مهاراته وارتقاء مستوى المؤسسة. وفي هذا الصدد شركة حكمة عملت بدورها على خلق المعرفة ومجال لتوزيع المعلومات المختلفة اللازمة للاتصال واتخاذ القرارات وبالتالي تحسين المستوى الوظيفي للعاملين.

ومن خلال بحثنا هذا سنحاول معرفة كيفية تأثير الفيروس على العمال وكفاءاتهم ومعرفة إذا ما استطاع عمال الشركة التأقلم مع الوضع بشكل سريع.

بعد اجراء الدراسة وجدنا ان الشركة استطاعت التأقلم مع الوضع وعملهم على مهاراتهم خاصة الرقمية منها.

الكلمات الرئيسية

إجراء التغيير، كوفيد-19، الكفاءات، تطوير الكفاءات.

Abstract:

Because of the changes that businesses have experienced since the emergence of Covid-19 since 2019, which is a global pandemic, and with these changes that the world is experiencing. Businesses are undergoing a change in the way they operate. The damage that Covid-19 has caused to businesses regardless of the damage has been negative or positive.

The evolution of working methods is mandatory to ensure the development of the company and the preservation of the lives of workers by relying on information and communication technologies, which aims to attract and develop the Organization's stock of knowledge and to employ it in all its operations to cope with changes and developments in various fields.

The skills within an organization are one of the foundations of excellence and success in all areas. The ability to cope with these conditions did not prevent them from innovating and developing, but rather made efforts to develop their skills and improve the business.

In this respect, Wisdom, in turn, has created knowledge and space for the dissemination of the various information necessary for communication and decision-making, thus improving the level of employment of employees.

Through this research, we are trying to determine how covid-19 affects workers and their skills and whether workers in the company can cope with these changes quickly.

After the study, we found that the company was able to adapt to the situation and work on its digital skills.

Key words: The conduct of change, covid-19, skills, skills development.

Résumé :

À cause des changements que les entreprises vivent depuis l'émergence du covid-19 depuis 2019, qui est une pandémie mondiale et avec ces changements que le monde vit. Les entreprises subissent un changement dans sa façon de fonctionner. Les dommages que le covid-19 a causés aux entreprises quel que soient les dommages se sont négatifs ou positifs.

L'évolution des méthodes de travail est obligatoire pour assurer le développement de l'entreprise et la préservation de la vie des travailleurs en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication, qui vise à attirer et à développer le stock de connaissances de l'Organisation et à l'employer dans toutes ses opérations pour faire face aux changements et aux développements dans divers domaines.

Les compétences au sein d'une organisation sont l'un des fondements de son excellence et de sa réussite dans tous les domaines. La capacité de faire face à ces conditions ne les a pas empêchés d'innover et de se développer, mais a plutôt fait des efforts pour développer leurs compétences et améliorer l'entreprise.

À cet égard, la Sagesse, à son tour, a créé des connaissances et un espace pour la diffusion des diverses informations nécessaires à la communication et à la prise de décision, améliorant ainsi le niveau d'emploi des employés.

Grâce à cette recherche, nous essayons de déterminer comment le covid19 affecte les travailleurs et leurs compétences et si les travailleurs de l'entreprise peuvent y faire face rapidement à ces changements.

Après l'étude, nous avons constaté que l'entreprise était capable de s'adapter à la situation et de travailler surtout ses compétences numériques.

Mots clés : La conduite de changement, Covid-19, les compétences, le développement des compétences.

Liste des tableaux :

Chapitre 1 et chapitre 2 :

N° du tableau	Titre du tableau	Pages
Tableau 1	La typologie de changement	16
Tableau 2	Impact de la crise sur les travailleurs : perspectives par secteur	32
Tableau 3	Les composantes de la compétence	44
Tableau 4	Compétence acquise et compétences requise	47

Chapitre 3 :

N° du tableau	Titre du tableau	Pages
Tableau 1	Variable sexe	83
Tableau 2	Variable situation socioprofessionnelle	88
Tableau 3	Variable selon l'expérience des interrogés dans l'entreprise	85
Tableau 4	Variable de selon les départements de travaux	86
Tableau 5	Variable des opinions concernant le changement pendant la pandémie	87
Tableau 6	Les supports et les arguments qui justifient ce changement	88
Tableau 7	Classification des avis sur le degré de satisfaction auprès les interrogés leur mode de travail	89
Tableau 8	La classification de degré de la conviction par rapport à la nécessité de ces changements pendant de la pandémie	90
Tableau 9	La classification des avis ces changements	91
Tableau 10	L'impact de covid-19 sur les compétences par rapport aux les interrogés	92
Tableau 11	L'apport de compétence en communication avant la pandémie aide-t-il à s'adapter à ce changement	93
Tableau 12	Classification des personnes pouvoir appliquer les nouvelles compétences qu'ils ont acquises pendant la pandémie	94
Tableau 13	Classification des avis sur le degré de satisfaction de la gestion des compétences dans leur entreprise.	95

Tableau 14	Classification de personnes interrogées sur les pratiques professionnelles pendant la pandémie dans l'entreprise Hikma	96
Tableau 15	Le pouvoir d'améliorer la performance de l'entreprise avec ce changement	97

Listes des figures

Chapitre 1 et chapitre 2 :

N° de la figure	Titre de la figure	Pages
Figure 1	Importance de la conduite de changement	12
Figure 2	La balance de changement	13
Figure 3	Les 3 types de configuration	15
Figure 4	Carte de positionnement des acteurs	18
Figure 5	La vallée de changement	25
Figure 6	L'emploi dans les pays ayant adopté des mesures relatives à la fermeture des lieux de travail	30
Figure 7	Forte baisse du nombre d'heures travaillées au premier et deuxième trimestre de 2020	31
Figure 8	Les compétences, interface entre individus et organisations	38
Figure 9	Savoir agir en compétence	43
Figure 10	La GPEC : un processus itératif	54

Chapitre 3 :

N° de la figure	Titre de la figure	Pages
Figure 1	Évolution des parts de marché de tops 5 des laboratoires en Algérie	71
Figure 2	Évolution du chiffre d'affaire de Hikma pendant les trois dernières années.	72
Figure 3	Top 10 des produits de Hikma	73
Figure 4	La répartition de l'effectif selon l'âge	83
Figure 5	La répartition de l'effectif selon la situation socioprofessionnelle	84
Figure 6	La répartition selon l'ancienneté	85
Figure 7	La répartition selon les départements de travail	86
Figure 8	La répartition des opinions concernant le changement pendant la pandémie	87
Figure 9	La répartition des supports et les arguments qui justifient ce changement	88

Figure 10	La répartition des avis sur le degré de satisfaction auprès les interrogés par rapport le mode de travail	89
Figure 11	La répartition de degré de la conviction par rapport à la nécessité de ces changements pendant la pandémie	90
Figure 12	La répartition de la perspective des avis par rapport à ces changements	91
Figure 13	Représentation de l'impact de covid-19 par rapport aux compétences	92
Figure 14	La répartition de compétence en communication avant la pandémie aide-t-il à s'adapter à ce changement	93
Figure 15	Représentation des personnes pu appliquer les nouvelles compétences qu'ils ont acquises pendant la pandémie	94
Figure 16	Présentation de degré de satisfaction	95
Figure 17	Représentation de personnes interrogées sur les pratiques professionnelles pendant la pandémie dans l'entreprise Hikma	96
Figure 18	Représentation de l'avis des interrogés sur l'amélioration de performance de l'entreprise avec ce changement	97

Sommaire :

Introduction générale :	2
Chhpitre 1 : Conceptualisation de la conduite du changement et la pandémie du covid-19	6
Section 1 : La conduite de changement au sein d'une entreprise	7
Section 2 : Présentation du covid-19	29
Chapitre 2 :Les compétences dans les entreprises.....	38
Section 1 : La notion de compétence	39
Section 2 : Le concept de développement des compétences :	49
Chapitre 3 : L'impact de la pandémie du covid-19 sur le développent des competences	68
Section 1 : Présentation de l'entreprise	69
Section 2 : La démarche de l'enquête.....	80
Conclusion générale :	101

Introduction générale

Introduction générale :

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

La pandémie du COVID-19 a créé une onde de choc sans précédent au niveau économique, social et environnemental. Si à moyen et long terme, les impacts de la crise du COVID-19 sont encore incertains notamment sur l'emploi et les compétences, on remarque aujourd'hui que certaines transformations existant sur le marché du travail seront exacerbées et que la demande pour certains types de compétences aura changées. Cette situation sans précédent aura été pour l'Observatoire compétences-emploi une période riche en observation. Cette crise invite les entreprises à tirer des leçons, pour développer ses capacités d'appropriation à moyen et à long terme. Les entreprises plus que jamais sont amenées à devenir agiles, en développant la proactivité, afin de pouvoir saisir de nouvelles opportunités. Ce temps de confinement a permis aux entreprises d'évaluer leurs faiblesses et leurs forces d'actions, afin de se réinventer et relever d'autres défis. Cette période si complexe donne l'occasion aux organisations d'apprendre, de tirer un effet d'apprentissage post-crise, nécessaire pour accompagner un changement organisationnel en phase avec une réalité environnementale.

La gestion des compétences est liée à la gestion de ressources humaines au sein d'une organisation pour s'adapter au contexte de l'entreprise, et combine les perspectives de croissance de l'entreprise avec les objectifs de carrière individuelles. Aujourd'hui, les compétences managériales sont un véritable outil de croissance et de performance des entreprises. Être compétitif nécessite non seulement d'identifier et de retenir les talents prometteurs, mais aussi de retenir les employés. De ce fait, les entreprises sont de plus en plus équipées de solutions de gestion technologiques pour s'adapter à leurs aspirations et disposent d'équipes responsables et compétitives.

Les salariés doivent disposer d'équipements leur permettant de travailler à distance, d'innover et de s'adapter. Les entreprises ont besoin de stratégies de gestion des talents axées sur les compétences numériques, ainsi que sur l'adaptabilité et la résilience. Il s'agit d'une technique de base, quel que soit le rôle du salarié, et les entreprises peuvent voir cela "dans un investissement sans regret.

Les « nouvelles méthodes commerciales » sont devenues la norme, limitant les possibilités pour les organisations qui ne développent pas la technique d'aujourd'hui de le faire à grande échelle à l'avenir.

L'intérêt de notre sujet est :

Voir si les travailleurs peuvent s'adapter aux conditions actuelles et s'il y a un changement dans leurs compétences ou s'ils les ont développés.

La présente étude vise à répondre à une problématique générale qui est de savoir « comment la pandémie du covid-19 a impacté le développement des compétences de l'entreprise Hikma ».

Enfin pour bien cerner notre problématique et répondre à cette dernière un ensemble d'éléments de questionnement se posent à savoir :

- Comment le covid-19 a-t-il affecté le mode de travail ?
- Comment faire pour gérer le changement pendant la pandémie ?

Pour répondre à ces questions, nous faisons appel à ces hypothèses de travail qui constituent des pistes de nos travaux de recherche au sein de l'entreprise Hikma, ces hypothèses se présentent comme suit :

- L'entreprise Hikma s'est adaptée facilement au changement dû au covid-19.
- Covid-19 n'a pas changé les compétences de base.
- Le covid-19 a permis à Hikma de développer de nouvelle compétence de ses collaborateurs en matière de digitalisation.

Ce travail s'articule sur deux parties principales : la partie théorique est basée sur une recherche bibliographique et se divise en deux parties :

Chapitre1 : conceptualisation du conduit de changement et la pandémie du covid-19 dans ce chapitre nous allons essayer de définir les concepts clés de notre recherche telle que la conduite de changement, les phases de conduite de changement et une présentation sur le covid-19.

Chapitre2 : ce chapitre est les compétences dans les entreprises et se sera consacré à une étude globale sur la notion des compétences, le développement des compétences dans les entreprises.

Introduction générale



La partie pratique est basée sur des données récoltées auprès de l'organisme d'accueil.

Chapitre3 : impact du covid-19 sur le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma. Ce chapitre est consacré à une étude de cas à l'aide d'un questionnaire, ensuite présenté et interprété les résultats obtenus et proposé quelque suggestion et recommandation pour l'entreprise.

Chapitre 1 :

Conceptualisation de la conduite de changement
et la pandémie du covid-19

Introduction de chapitre 1 :

Le monde des organisations est confronté à des changements majeurs depuis une dizaine d'années. Mais avec la situation actuelle qui l'existence de la pandémie COVID-19 les entreprises sont obligées de faire un changement au niveau de chaque activité de l'entreprise.

Ce chapitre sera consacré au changement et ses exigences et nous allons voir quelques notions sur le changement et d'autres informations sur la pandémie COVID-19.

Il contera deux sections : la conduite de changement au sein d'une entreprise, et une présentation sur la pandémie COVID-19.

Section 1 : La conduite de changement au sein d'une entreprise

1/Définition de changement :

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations différentes.

Le dictionnaire Larousse définit « *fait d'être modifié, changé ; modification, transformation, action, fait de changer.* »¹

Par ailleurs, il faut savoir que la définition du changement diffère d'un livre à un autre d'un auteur à l'autre, toutefois la signification ou le sens demeurent les mêmes.

La définition que proposent CÔTE Nicole, BELANGER Laurent et JOCELYN Jacques dans le livre la dimension humaine des organisations de 1994 est la suivante : « *Le changement est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* ». ²

Le changement est donc le fait de passer d'un état à un autre en vue d'une amélioration significative, afin de mieux s'adapter aux exigences de l'environnement.

2/ Les évolutions des modèles sur le changement :

L'intérêt de cette approche est de rendre compte l'évolution de la littérature sur le changement et sa gestion, en fonction du contexte économique, en effet, les transformations de l'environnement ont modifié au cours du temps, la pensée sur la façon de conduire le changement.

Nous présentons l'évolution des modèles de gestion en fonction du contexte socio-économique, que nous avons découpés en plusieurs étapes :³

2.1/ Étape 1 : Le changement comme modèle d'organisation et de croissance :⁴

L'étape 1 correspond au contexte socio-économique des années cinquante jusqu'au milieu des années soixante-dix, période au cours de laquelle le changement est perçu comme un

¹ <https://www.larousse.fr> (consulter le 3 juin 2021 à 10 :00)

² CÔTE (N), BELANGER (L) et JOCELYN (J), « la dimension humaine des organisations », édition Gaëtan Morin, 1994, p.357.

³ MICHEL (B), OLIVIER (M), « MANAGEOR », édition DUNOD, paris, 2006, pp.386-387

⁴ Ibid, p.387.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

vecteur de développement et de progrès pour les entreprises. Il se définit essentiellement en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation.

Ainsi, selon cette perspective. Le changement est synonyme de progrès et répond à la recherche de maximisation du profit.

Durant la période considérée, les pressions au changement sont essentiellement internes à l'entreprise (conseil d'administration, direction, salariés, syndicats). L'entreprise doit changer, afin de stimuler le progrès et répondre à un accroissement de la demande de nouveaux biens et services. Le changement est de ce fait favorisé et autorisé en raison d'une perspective de prospérité. Il s'inscrit dans une logique constante de développement fondée sur le renforcement des pratiques organisationnelles (addition dans l'offre de services à la clientèle, gestion du temps et des méthodes) et l'amélioration continue des conditions de travail et des travailleurs. Les managers ont dès lors le sentiment d'être les vecteurs du changement et d'en maîtriser les principaux aspects.

2.2/ Étape 2 : Le changement comme adaptation des organisations à l'environnement :⁵

L'étape 2 correspond au contexte socio-économique du milieu des années soixante-dix jusqu'au début des années quatre-vingt, période au cours de laquelle le changement est perçu comme une menace pour les entreprises qui doivent désormais répondre aux problèmes de l'adaptation des structures face à l'évolution de l'environnement (crise économique). Vers la fin des années soixante-dix, les pressions au changement ne sont plus forcément internes et prennent de plus en plus une orientation externe avec l'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence notamment asiatique et le développement des innovations techniques. Le changement n'est donc plus forcément planifié ou souhaité (démarche intentionnelle). Il peut être aussi subi ou contraint par l'évolution de l'environnement et revêtir par conséquent une dimension négative (situation de crise et d'instabilité). Les théories de l'époque entendent par conséquent rendre compte de ce phénomène et réfléchir à des actions permettant aux organisations de s'adapter en fonction des caractéristiques de l'environnement.

2.3 /Étape 3 : Le changement comme processus dynamique et permanent :⁶

L'étape 3 correspond au contexte socio-économique du début des années quatre-vingt-dix, où le changement devient une réalité incontournable pour les différents acteurs

⁵ Ibid, p.389.

⁶ Ibid, p.389.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

économiques. Le changement apparaît désormais comme un processus inévitable, dynamique et complexe qui s'exerce de manière continue au sein des organisations. L'entreprise est dès lors condamnée à évoluer en permanence au niveau de ses systèmes d'organisation et de gestion, si elle veut continuer à perdurer dans un contexte de mondialisation de développement des technologies de l'information et des communications et d'intensification de la concurrence. Les théories de la période contribuent par conséquent à rendre compte de cette réalité qu'il s'agit désormais d'intégrer dans la stratégie des firmes mais reste encore évasive sur les modalités pratiques d'une conduite de changement réussie.

Un des auteurs défend notamment l'idée que le changement lui-même est contraint à changer du fait de l'évolution du contexte socio-économique. Il met en avant trois explications majeures qui font que le changement d'aujourd'hui est différent de celui d'hier, à savoir :

- à pression du temps avec un temps de réalisation du changement qui se raccourcit du fait de l'apparition des NTIC qui entraîne une circulation de l'information beaucoup plus rapidement ;
- les pressions économiques et sociales qui s'accroissent ;
- l'intensification de la mondialisation.

2.4/ Étape 4 : Le changement comme capacité à changer :⁷

La quatrième phase qui a commencé avec le début des années deux mille dix se positionne à travers un ensemble d'actions des organisations pour institutionnaliser et développer leurs capacités internes de conduire le changement. C'est ainsi que se sont développés notamment des référentiels de conduite du changement, la prise en compte d'éléments de conduite du changement au sein des projets et la professionnalisation de la fonction à travers la certification de leurs collaborateurs. De ce fait, apprendre à conduire le changement devient la préoccupation stratégique des managers, s'ils veulent continuer à être utiles et à servir leur organisation. La tâche qui leur incombe doit ainsi s'apprécier et s'évaluer, au regard de leur capacité à gérer le changement de façon efficace, efficiente et optimale, afin de concilier les exigences minimales de sécurité (survie) et de compétitivité (performance).

⁷ Ibid, p.391.

3/ Les dimensions du changement :

Concevoir, préparer et conduire un changement amène à travailler sur trois aspects : Le contexte, le contenu et le processus.

3.1/Le contexte du changement : ⁸

Correspond à tous les éléments internes et externes qui influencent l'importance que les salariés vont accorder à la notion de changement. C'est un ensemble de signaux forts (comme la mise à disposition de ressources comme d'outils et de méthodes) et faibles (comme l'actualité sociale et économique) qui construisent le sens de l'action de changement dans son ensemble. Il peut exister au sein de l'organisation, des conditions qui vont agir positivement ou négativement sur la capacité à changer de l'organisation et des hommes.

3.2/Le contenu du changement :⁹

Correspond au stock de compétences en gestion du changement que les individus se constituent par les formations, les outils et les méthodes mais aussi au gré de leurs expériences. Mais au-delà des individus, il est également important que l'organisation reconnaisse comme centraux ces compétences et savoir-faire.

3.3/Le processus de changement : ¹⁰

Correspond à la mobilisation des ressources pour la résolution des situations de changement mais également à la transformation de ces ressources dans les interactions. La notion de processus renvoie ainsi à l'action des individus, tout autant qu'à celle des groupes ou de l'organisation. Le processus correspond donc à un flux d'activité mobilisant le contenu et le contexte, et leur transformation dans la pratique.

4/Les phases de la conduite de changement :

La conduite du changement implique la prise en compte de la dimension humaine, des valeurs et de la culture d'entreprise ainsi que les résistances au changement. L'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation par les salariés concernés des nouvelles règles du jeu résultant du processus de changement. Toute transformation se compose de différentes

⁸ AUTISSIER (David), VANDANGEON (Isabelle), « la capacité à changer d'une organisation », une étude exploratoire en gestion, du changement, p.14.

⁹ Ibid, p.16.

¹⁰ Ibid, p.18.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

phases qu'il est indispensable de connaître si l'on veut réussir son projet. Nous vous présentons trois 3 phases pour un changement réussi.

- Phase d'analyse
- Phase plan d'action du changement
- Pilotage d'un projet entraînant un changement

4.1/ Phases d'analyse :

Au début de l'analyse, on doit définir les facteurs et les enjeux de changement.

4.1.1/ Les facteurs déclencheur du changement :¹¹

On appelle facteur de changement tout élément naturel ou d'origine humaine permettant d'engendrer un changement La spécificité de chaque entreprise fait que chaque changement reste unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

4.1.1.1/ Les facteurs externes :

Les facteurs externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'unité qui vont changer. Quelques auteurs ont identifié six facteurs externes qui sont à l'origine du changement tels que le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

Mais d'autre voit qu'il y a quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

●Sources de nature économique :

Mondialisation des économies ;

accroissement de la concurrence ;

Évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir.

¹¹ RIM (Zid) « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », université du Québec à Montréal, Octobre 2006, pp. 25-26.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

● Sources de nature technologique :

Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC) ;
Échange de données (EDI., etc.) ;
Systèmes de gestion intégrés-ERP (ex. : SAP, peopleSoft, etc.) ;
Gestion du savoir.

● Sources de nature politique :

Déréglementation des marchés ;
Précarité des structures de contrôle.

● Sources de nature sociale

Diversification de la main-d'œuvre ;
Déclin des traditions et de la hiérarchie ;
Croissance de l'autonomie et du libre Arbitre dans les choix sociaux.

4.1.1.2/ Les facteurs internes :¹²

Les facteurs internes généralement associés à l'organisation elle-même ont pour but de développer l'entreprise à travers la réalisation des changements importants au niveau de la structure, la culture, le système et la stratégie. Selon les auteurs Les principales causes internes du changement organisationnel sont : le développement de l'entreprise et sa croissance et la vision du dirigeant.

4.1.2/ Les enjeux du changement :¹³

Un enjeu est une valeur matérielle ou morale que l'on risque. Un enjeu correspond à ce que l'on peut gagner ou perdre dans une entreprise. Tout enjeu possède des conséquences positives (gain, succès) ou négatives (perte, échec) .L'enjeu majeur du changement est de connaître l'orientation du projet avant de le déployer. Il faut définir plusieurs éléments ;

- Les objectifs permettant d'avoir une vision claire de l'avenir de l'entreprise.
- Les moyens mis à disposition afin de réussir ce changement (ressources, temps alloué).
- La période où le changement a lieu en fonction de l'activité de l'entreprise, des ressources disponibles, de l'urgence du projet.

¹² Ibid, p.28.

¹³ Mme Acila « conduite de changement », support du cours, EHEC, 2021

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

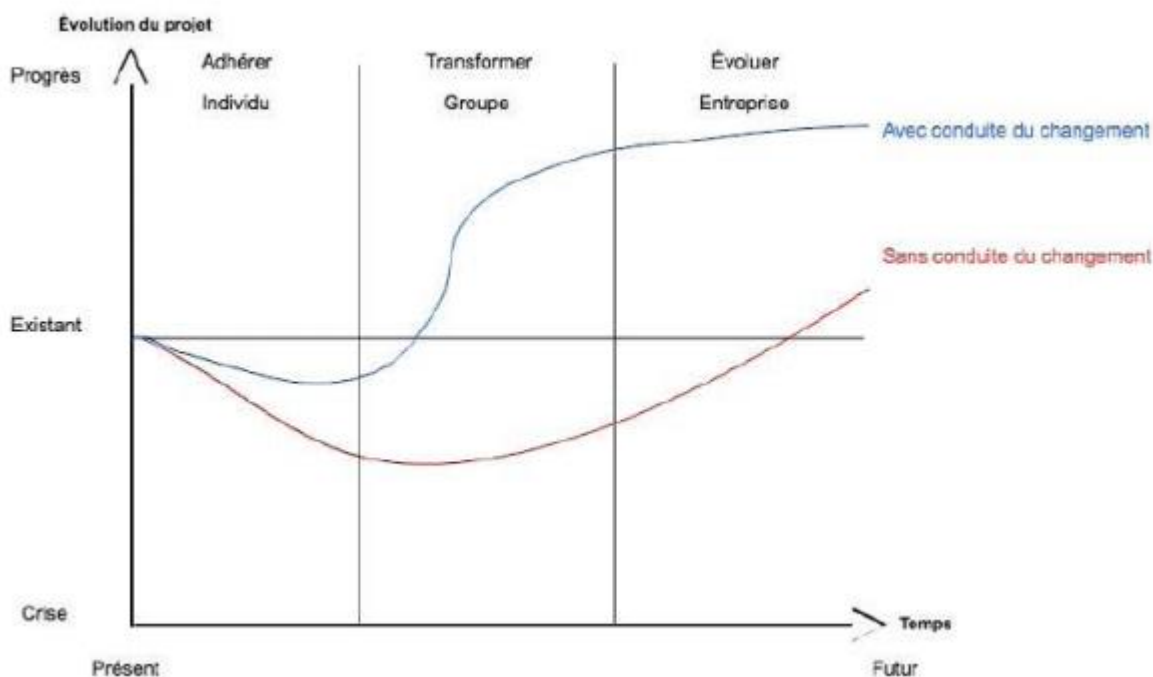
4.1.3/ L'importance de la conduite de changement :¹⁴

La conduite du changement permet de créer un lien entre la stratégie d'entreprise, ses nouveaux projets et tous les collaborateurs. Ainsi, dans l'intérêt de l'entreprise et des collaborateurs, il est nécessaire que la transition s'opère le plus simplement possible, et de façon pédagogique.

Pour ce faire, il faut aider les salariés concernés à comprendre les changements, les accepter et se les approprier. Cela implique, du côté de l'entreprise, de comprendre et considérer l'impact de ces changements sur le travail des collaborateurs.

Cette courbe met en avant l'importance de la conduite du changement.

Figure n°01 : Importance de la conduite de changement



Source : <https://docplayer.fr/435024>

Cette dernière permet une transition simplifiée pour les utilisateurs allée à une augmentation plus rapide de la productivité. En effet, ce concept permet d'accompagner les utilisateurs pendant le changement et de permettre de résoudre leurs doutes et leurs peurs. L'adhésion au projet est ainsi augmentée.

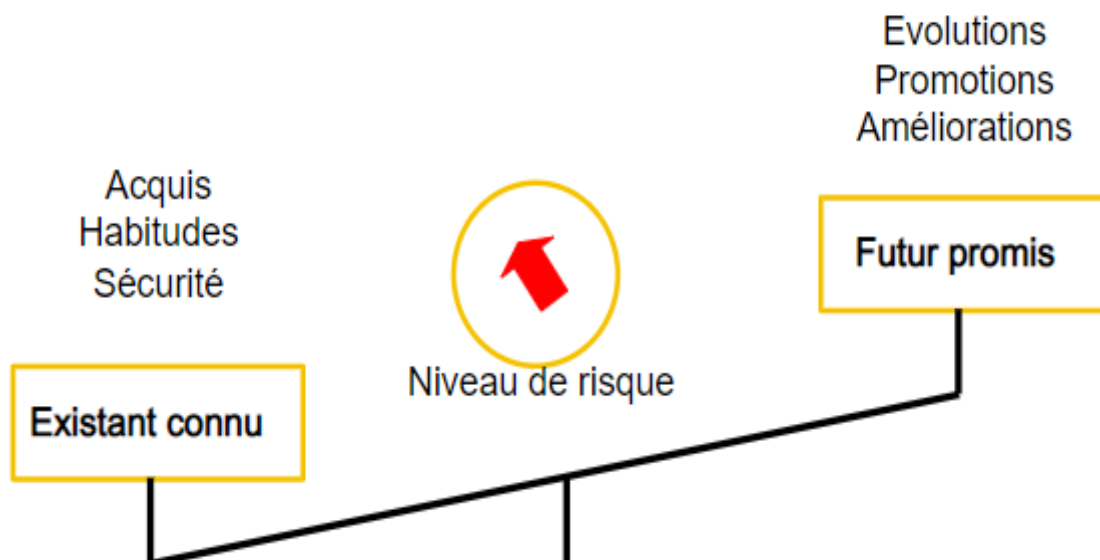
¹⁴ <https://docplayer.fr/435024> (consulter le 8 juin 2021 à 01 :10)

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

Manager un projet sans conduite du changement peut apporter un sentiment d'obligation ou de contrainte pour les personnes impactées. La courbe "sans conduite du changement" de la figure 01, montre que l'évolution du projet est plus lente, ce qui peut amener des pertes financières mais aussi de motivation.

Le changement est une sorte de balancier entre l'existant connu et le futur promis. Le point de déséquilibre est caractérisé par le niveau de risque perçu qui va conditionner l'adhésion et la participation au changement.

Figure n°02 : La balance de changement



Source : <https://slideplayer.fr/slide/1294043/>

Pour réussir, une évolution plus rapide, la conduite du changement se base sur (03) trois objectifs :

L'adhésion : des principaux acteurs du projet : pour les individus

- Comprendre les attentes, les besoins et envies ;
- Comprendre les gènes et les peurs ;
- Mettre en place des dispositifs de concentration ;
- Proposer des actions de communication, formation et accompagnement.

La transformation : pour le groupe

- Bâtir des diagnostics de l'existant ;
- Envisager des solutions ;
- Mettre en place des pratiques innovantes.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

L'évolution : pour l'entreprise Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise ; c'est la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permette de se doter de nouveaux comportements et compétences. ¹⁵

4.1.4/ diagnostiquer le changement :

4.1.4.1/diagnostic :

Diagnostiquer un changement nécessite la prise en compte de plusieurs éléments comme les objectifs finaux, les risques et les acteurs.

La phase de diagnostic va permettre d'établir un état des lieux du changement. Pour une réalisation optimale de la phase de diagnostic, on utilise un outil fondamental : la communication, Elle va permettre de présenter le projet aux acteurs mais également communiquer sur son avancement. Il existe aussi plusieurs facteurs de succès ou d'échec en fonction de la structure, des compétences mais également du style de management de l'entreprise. Trois (03) outils pour la phase diagnostic, parallèlement à la compréhension de l'environnement par le modèle Change Way, les points suivants doivent être réalisés :

Outil 1 : Le dimensionnement de la conduite du changement constitue d'une part, l'ampleur du projet. Cela signifie que l'on tient compte du nombre de personnes engagées. Les changements sont différents s'ils impliquent 5 personnes ou 300 personnes. Le nombre de groupes fonctionnels qui permettent d'assurer le relais des actions à effectuer pendant la procédure de changement. Ainsi que le nombre de sites concernés par le projet peut varier sensiblement selon l'organisation.

D'autre part, on va déterminer l'intensité du changement. Il s'agit de savoir s'il s'agit d'une transformation d'ordre superficiel ou une très profonde remise en question, si la mobilisation hiérarchique est possible, si le changement est en adéquation avec le projet, si les compétences des acteurs sont suffisantes, etc. L'ampleur et l'intensité engendrent 3 types de configurations :

. La configuration soutien : de faible ampleur et ne nécessitant que des actions de communication et de formation ;

. La configuration déploiement : de moyenne ampleur qui nécessite une structure plus importante ;

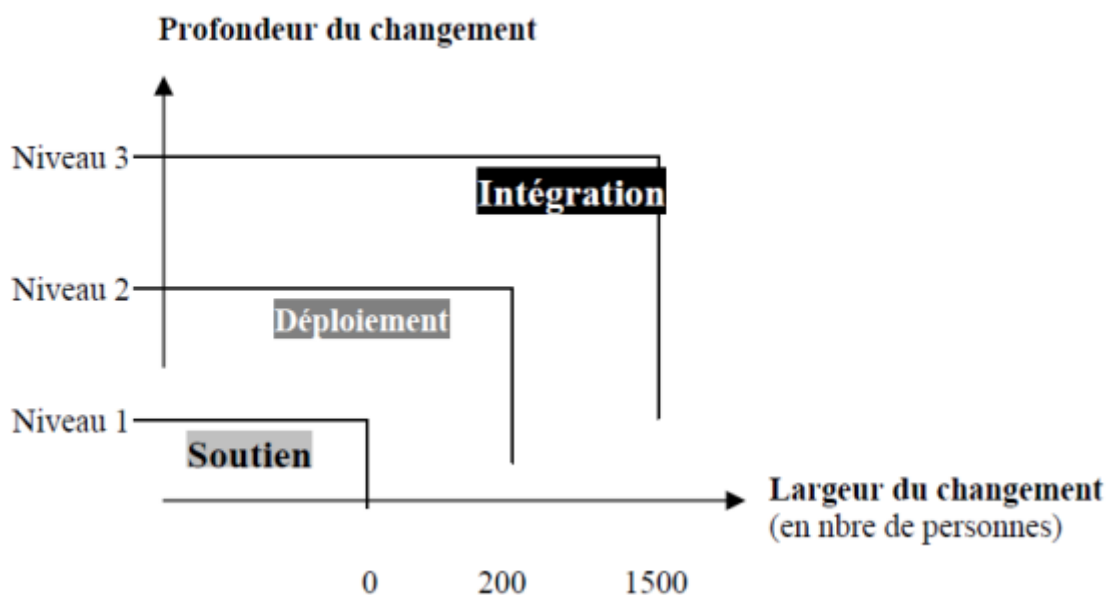
¹⁵ <https://slideplayer.fr/slide/1294043/> (consulter le 2 juin 2021 à 14 :30)

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

. La configuration Intégration : d'une ampleur importante nécessitant l'apport de spécialistes externes.¹⁶

Les trois configurations sont présentées ci-après :

Figure n°03 : Les 3 types de configuration



Source : Mme Acila « conduite de changement », support de cour, EHEC, 2021.

Configuration soutien : 01 personne

Configuration déploiement : 3 à 5 personnes

Configuration intégration : 04 personnes centrales + 10 personnes délocalisées.

Outil 2 : La grille d'analyse des propositions des prestataires externes. Le recours à des prestataires externes est souvent nécessaire car peu de compétences en interne. Pour aider à l'analyse de l'offre, une grille composée de vingt questions regroupées en trois thèmes (stratégie du changement, acteurs du changement et actions du changement) peut être utilisée. Cette grille permet d'analyser la proposition mais également de demander des précisions, d'orienter le travail de l'équipe conduite du changement.

¹⁶ <https://www.institut-numerique.org/55-la-gestion-du-changement-521741ee1a2c3> (consulter le 4 juin 2021 à 9 :15)

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

Outil 3 : Les plannings conduits du changement. Un projet doit être suivi et les dates respectées, pour cela, trois plannings doivent être réalisés :¹⁷

- Le planning des phases décompose les différentes phases aux regards des étapes du projet.
- Le planning des livrables précise les productions des différentes phases.
- Le planning de fonctionnement définit les grands moments du dispositif mis en place par l'équipe conduite du changement pour la réalisation de sa mission.

4.1.4.2/ Identification du type de changement :¹⁸

Selon les variables étudiées, différentes typologies proposent une classification des changements qui peuvent s'opérer au sein d'une entreprise. Parmi celles-ci, nous ferons référence aux différents auteurs. Ceux-ci citent une classification qui étudie les domaines du changement en fonction de deux variables : son rythme et son intentionnalité.

¹⁷ Mme Acila « conduite de changement », support de cours, EHEC, 2021.

¹⁸ Mlle.MEDADJELIA (Imen), « l'impact du changement organisationnel sur la motivation des employés », option Management et Entrepreneuriat, EHEC, 2016, pp.17-18.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

Tableau n°1 : La typologie de changement

PROGRESSIF	Changement prescrit -Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) -12 à 36 mois. -Projet an 2000, euro, 35 heures.	Changement construit -Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs représentent leur entreprise. -1 à 10 ans. -culture client, qualité, processus.
BRUTAL	Changement de crise -Solution à un dysfonctionnement. -1 jour à 3 mois. -Accident, grève, plaintes de Clients.	Changement adaptatif -Transformation des pratiques et de l'organisation. -6 à 18 mois. - Nouvel outil informatique, compétences commerciales.
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Source : MITRE, P « Développement des systèmes d'organisation », fiche de lecture, CNAM Paris ,2004-9,10.

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

- **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.

- **Le changement de crise (imposé et brutal) :**

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

- **Le changement construit (volontaire et progressif) :**

Les changements volontaires relèvent de décisions internes portées par une ou plusieurs personnes identifiées. Par conséquent, ces personnes doivent, pour mobiliser les gens,

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

développer des argumentaires et déployer des dispositifs pour réaliser le projet de changement mais aussi pour le faire accepter. La conduite du changement plus important, constituant une variable méthodologie de gestion de projet.

• Le changement adaptatif (volontaire et brutal) :

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

4.1.4.3/ Cartographie des acteurs :¹⁹

Le premier objectif pour réaliser une saine gestion du changement est de s'assurer que les acteurs touchés par le phénomène sont en mesure de bien comprendre les raisons et la pertinence d'une telle opération de transformation.

Un projet entraînant un changement repose essentiellement sur 3 acteurs :

- L'équipe de conduite du changement : construit et organise le changement ;
- L'équipe de projet : transforme et veille à un déroulement dans les meilleures conditions ;
- Les utilisateurs : sont en première ligne car les différentes transformations auront un impact sur le travail au quotidien. Leur implication est déterminante. Pour le succès du projet :

La figure ci-dessous répertorie les différentes positions qu'un acteur peut rencontrer. Cette figure met en avant 3 positions pour un acteur :

1. Opposant : L'acteur réfute tout changement et met en péril la réussite du projet.

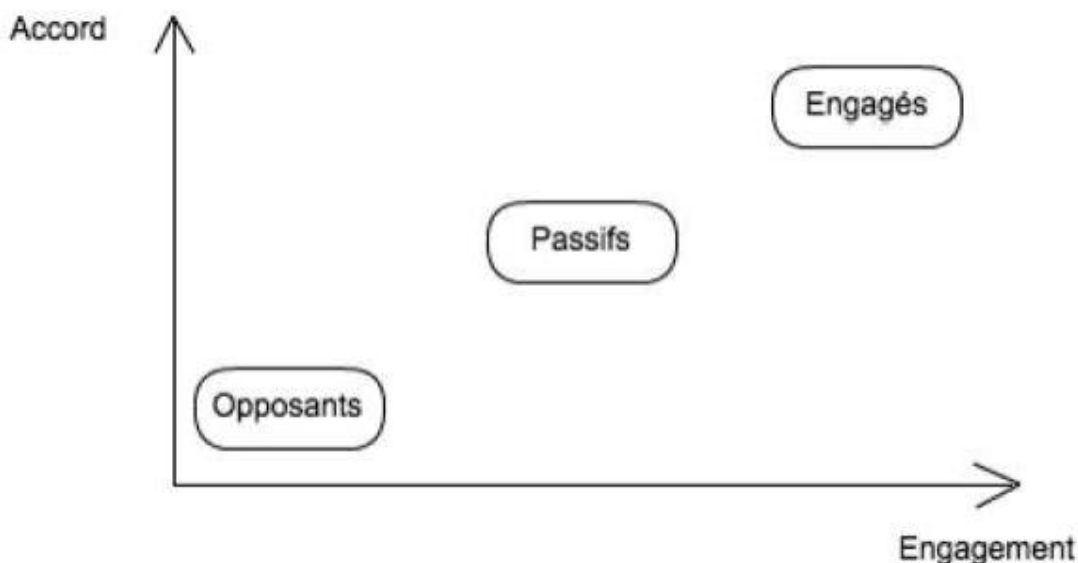
2. Passif : L'acteur attend d'avoir des résultats concrets pour prendre une position. La position de passif est donc provisoire. L'acteur recherche la sécurité.

3. Engagé : L'acteur est favorable au changement et permet de motiver l'équipe en faisant l'éloge du projet.

¹⁹ Amandine Muller, « conduite de changement lors de la mise en place d'une application SaaS dans une entreprise », thèse professionnelle pour l'obtention du titre managé des systèmes d'information, juin 2012, p.12.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

Figure n°04 : Carte de positionnement des acteurs.



Source : Mme Acila « conduite de changement », support de cours, EHEC, 2021.

4.1.4.4/L'étude d'impact :²⁰

L'étude d'impact consiste à établir un lien logique entre la phase de diagnostic et celle de déploiement. Cette étude est nécessaire pour identifier l'ensemble des conséquences qu'aura le projet sur l'entreprise. Elle consiste à établir une liste des changements engendrés par le projet et d'en évaluer les conséquences. Pour que cette étude soit viable et efficace, les personnes en charge doivent être familiarisées avec l'entreprise, tant au niveau de l'organisation que de la culture. La réalisation de l'étude d'impact se fait en début de projet, une fois la phase de diagnostic finalisée. Pour permettre cette réalisation, 2 étapes vont se succéder :

- Identification du type de changement. (Nous avons déjà abordé ce point)
- Détermination des conséquences ou impacts.

La détermination des impacts liés au projet se fera à l'aide de questions clés qui déterminent l'identification et la nature des impacts.

Prenons l'exemple du changement de compétence. Les questions clés pourraient être :

- Faudra-t-il posséder plus de connaissances sur un thème précis pour exercer son métier ?
- Les méthodes de travail seront-elles toujours les mêmes ?

²⁰ Amandine Muller, «conduite de changement lors de la mise en place d'une application SaaS dans une entreprise», thèse professionnelle pour l'obtention du titre managé des systèmes d'information, juin 2012, p.14.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

– La manière de travailler va-t-elle changer ?

Une fois la liste de questions réalisée, le travail de recherche de réponses peut débuter. Il est important de travailler en profondeur sur ces divers points pour quadriller au mieux le projet et prévoir son changement. Dans le cas d'un projet complexe, plusieurs types de changement peuvent être concernés rendant le travail d'autant plus fastidieux. Néanmoins, lorsque toutes les conséquences possibles sont connues, il est plus facile de faire face aux points critiques.

4.2/ Plan d'action du changement :

4.2.1/ Les leviers du changement :

Pour permettre l'accompagnement des utilisateurs lors d'un projet amenant un changement, différents leviers peuvent être utilisés. Cette partie va décrire ces leviers et déterminer leur importance.

4.2.1.1/ La communication :²¹

La communication est un principe essentiel pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Elle doit être à la fois interne et externe. La communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux pour organiser le travail, pour maintenir une bonne ambiance et très importante pour le travail d'équipe. Aussi pour que des personnes s'engagent dans un processus de changement, elles ont besoin d'un minimum de visualisation de leur cible. La communication construit la cible sous la forme d'une maquette du réel qui donne une représentation du changement et de son point d'arrivée. Ainsi La communication accompagne, et participe à la construction du changement.

● La communication du changement :

L'entreprise doit en période de crise, plus que ne jamais gérer sa communication interne pour maintenir sa cohésion et préserver la motivation des salariés, elle doit mieux expliquer les situations mainte fois. Penser communication n'est pas suffisant, il s'agit de mettre un plan concret de communication autour du projet, le plan de communication doit planifier toutes les actions de communication en temps, outils et population ciblée.

²¹ Melle CHAIB (Abir), « le management des compétences un levier de conduite de changement », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, option management et entrepreneuriat, promo 2017, pp.64-65.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

a. Le kit de communication :

Un outil très important pour la réussite de la communication autour du changement c'est le kit communication qui explique le pourquoi et le comment du changement, à travers dix points clés :

1. Identification du projet ;
2. Pourquoi le projet ;
3. Bénéfice attendu ;
4. Périmètre du projet ;
5. Méthodologie du travail ;
6. Les changements ;
7. Les actions à faire ;
8. L'organisation du projet ;
9. Les acteurs ;
10. Le planning.

D'autre part, il est nécessaire de définir les actions de communication par population visée, ou chaque acteur dans le changement va être informé par ses obligations dans le processus et en même temps être informé sur la globalité des étapes pour diminuer le sentiment d'incertitude.

Les principaux supports susceptibles d'aider l'équipe de communication sont les suivant :

- **Les réunions des informations** : elles permettent de mettre en relation direct les salariés de différents niveaux hiérarchique qui n'ont pas l'occasion de se rencontrer autrement que dans ces dernières lors du processus de changement ;

- **Les journaux internes** : il existe généralement un ou plusieurs journaux internes à l'entreprise qui peuvent être utilisés avec profit pour informer sur le déroulement du changement ;

- **Les sites internet et la messagerie électronique** : ces supports de communication existent maintenant dans toutes les entreprises de taille significative. Ils permettent de mettre à disposition des salariés des informations riches ouvrant être parfaitement adaptés aux objectifs d'information sur le changement.

4.2.1.2/ La formation :²²

La formation a deux buts précis : apporter des connaissances et accompagner le changement.

A/ Apport de connaissances.

Lors d'une formation, l'apport de connaissances est principalement effectué par le formateur. Celui-ci dispose d'informations fiables et permet de retenir l'attention des utilisateurs qui suivent la formation. Le rôle du formateur est très important et particulièrement difficile, il doit être capable d'analyser son auditoire afin d'adopter un langage compréhensible par tous.

En effet, les différents utilisateurs faisant partie d'une session de formation n'ont pas forcément les mêmes connaissances de base. Le formateur doit s'abaisser aux connaissances des plus faibles pour retenir l'attention de son auditoire. Même si les connaissances sont apportées en majorité par le formateur, les discussions entre les participants et les échanges participants / formateur peuvent être source d'apport de connaissances.

B/ Accompagnement du changement.

La formation est considérée comme un accompagnement au changement car elle permet aux utilisateurs participants de comprendre plus facilement le changement via des conseils, des procédures d'utilisation, etc.

Lors de ces formations, il est fortement conseillé de laisser la parole circuler entre les participants, de répondre à toutes les questions posées et ne surtout pas juger ou se moquer. De cette manière, les participants auront le sentiment de participer et d'être inclus dans le projet. Dans le cas contraire, les participants pourraient ressentir un rejet et ainsi résister au changement. La formation est un bon accompagnement du changement lorsqu'elle est bien réalisée, constructive et surtout préparée.

• Objectifs de formation conduite du 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 du changement.
- Discerner la différence entre la stratégie, la conduite du changement, et la conduite de

²² Amandine Muller, « conduite de changement lors de la mise en place d'une application SaaS dans une entreprise », thèse professionnelle pour l'obtention du titre managé des systèmes d'information, juin 2012, p.17.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

transition pour accompagner plus efficacement les collaborateurs réussite leurs changements.

- Traduire 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 nouvelles.
- 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.

4.2.2/ Les Hommes au cœur du changement.

Lorsqu'on accorde une attention particulière aux ouvrages sur le changement, on constate que les changements plus réussis sont ceux où l'implication des employés de la base est valorisée. En période de turbulence et de changement organisationnel, il a été démontré que la promotion de relations saines de gestion, telles que le respect, l'échange réciproque et l'entraide mutuelle contribuent à mettre en place des facteurs importants à la réussite d'un projet de gestion de changement.²³

Le changement entraîne très souvent des réactions de résistance de la part des utilisateurs car un changement modifie à la fois le savoir de la personne, sa manière de travailler donc ses habitudes. « La résistance est un phénomène par lequel des organismes parviennent à résister à des conditions ou des sollicitations inhabituelles ». Chaque individu réagit différemment au changement ; cependant, l'individu passe généralement par 5 phases :²⁴

- **Déni** : (« Je vais parfaitement bien », « Il ne s'est rien passé »...), Le déni porte sur la perte, mais également sur le contexte, les circonstances. L'individu peut avoir une perception biaisée de sa capacité à supporter la situation. Lors d'ateliers de mise en pratique où les participants étaient confrontés à des changements dans la réalisation d'un projet, nous avons observé qu'ils avaient dans un premier temps tendance à rejeter le changement. Dans cette phase, nous avons notamment pu entendre : « C'est pour nous tester ! [...] Ne faisons rien, on verra ! » ; « Continuons sur ce que nous avons commencé,

²³ DOUVILLE Serge, « Les déterminations d'un changement réussi : facteurs de performance dans une PME traditionnelle », comme exigence partielle du programme de maîtrise en administration des affaires (MBA), Avril 2011, p.31.

²⁴ Thierry Bontems, Marie-Laure Fourcade. « Piloter le changement », École qualité QUARES Sep 2012, Montpellier, France. halshs-01711976, p.12.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

sans tenir compte de ces modifications de consignes » Dans cet exercice, aucun retour, aucune explication n'étaient apportés. Donner du « feedback » peut aider, car sans « feedback » l'individu ne réalise pas qu'il est dans le déni et se ment à lui-même.

- **Colère, révolte contre les responsables apparents** (« Pourquoi moi ? », Durant cette phase, l'individu fait l'expérience du choc. Il exprime sa colère contre les autres, la situation, les circonstances... Il peut aussi l'exprimer contre lui-même en se faisant des reproches. La colère peut s'installer ou s'effacer rapidement, selon le niveau de résilience de l'individu. Toujours, dans le cadre des ateliers de mise en pratique, les participants, après le déni, se sont mis à rejeter les changements et à les remettre en cause, ainsi que le professionnalisme des décideurs à l'origine de ces évolutions. Ils cherchaient plus un coupable que des solutions. Pour eux, soit « les chefs veulent uniquement nous mettre des bâtons dans les roues pour que l'on ne parvienne pas à réaliser le projet », soit « si on n'y arrive pas, c'est à cause de lui [en désignant un membre de l'équipe], il ne propose rien ». Dans cette phase, les tensions au sein des groupes sont fortes. Ce qui peut aider dans cette étape, c'est de laisser l'individu libérer la pression et de lui préciser que le changement est temporaire.
- **Dépression, résignation** : (« De toute façon, il n'y a rien à faire », Durant cette phase, l'individu se rend compte qu'il ne dispose pas des compétences et attitudes pour supporter le changement. Les émotions négatives peuvent alors impacter les autres zones de sa vie. Durant les ateliers, nous pouvions clairement identifier le moment où les personnes atteignent cette étape : elles devenaient alors totalement inertes, arrêtaient toute activité. Quand nous leur demandions ce qu'elles faisaient, elles nous répondirent : « Nous n'y arriverons jamais ! » ; « Si nous pouvions parvenir à réaliser ce qui est attendu, nous y serions déjà arrivés ! » Ici, l'individu a besoin d'accompagnement et de savoir où il en est sur la courbe de deuil, ce qui le fait se sentir mal. Il doit être rassuré et avoir la permission de se sentir mal, et de se comporter de façon résignée.
- **Marchandage** : (« Si c'est comme ça, alors il faut que », « Je donnerai tout pour »...) Durant cette phase, l'individu négocie, fait du chantage en vain, stagne, revient en arrière, croyant ainsi diminuer les pertes attendues ou supposées. L'objectif ici est de ne pas ressentir la douleur de la perte et de ne pas mener le travail de deuil. Lorsque les participants aux ateliers arrivaient à cette phase, ils demandaient généralement à entrer en contact avec les décideurs, pensant ainsi négocier de nouveaux moyens (financiers, matériels ou humains), voire négocier les objectifs du projet. Pour mener à bien le changement, il est conseillé de ne pas répondre au marchandage mais de communiquer

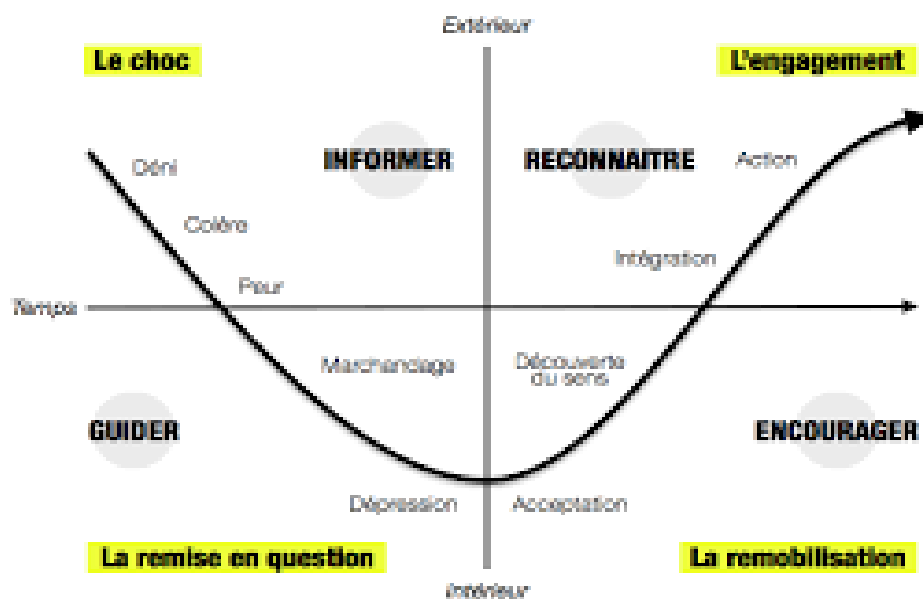
Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

avec « l'Adulte » de l'individu, notamment en lui précisant où il se trouve sur la courbe, puis en l'accompagnant afin qu'il réalise qu'il y a d'autres options de fonctionnement. Il est également nécessaire de l'accompagner durant le passage à l'étape douloureuse de l'acceptation de la perte de ce qu'il a connu (ça ne sera plus comme avant).

- **Acceptation, intégration du changement :** « Après tout, c'est un bien », « Ça va aller »
L'individu se rend compte qu'il a accepté le changement et prend la responsabilité de le gérer. Il décide de faire face et de s'occuper de lui. Lorsque les participants aux ateliers de mise en pratique atteignent cette phase, ils apportent des idées et ont l'envie de se surpasser. Ils testaient alors leurs idées afin de les ajuster en fonction des résultats. Il est conseillé au pilote du changement et/ou au responsable de projet d'accompagner l'individu vers la réalisation de ce que cette perte lui a permis d'apprendre, de développer, de créer, de rapprocher...

Le schéma représenté sur la figure 5 montre comment on peut adapter les théories de Kübler Ross au pilotage de projet.

Figure n°5 : La vallée du changement.



Source : Thierry Bontems, Marie-Laure Fourcade « Piloter le changement » École qualité QUARES 2012, Sep 2012, Montpellier, France. halshs-01711976, p.12.

La durée de ces phases est plus ou moins longue chez les individus, en fonction du contexte du changement, de la nature de la personne mais aussi de son métier. En effet, si son métier est routinier, un changement de méthode de travail peut entraîner un besoin d'apprentissage pouvant être très compliqué.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

Pour diminuer ces résistances, il est nécessaire de communiquer avec les utilisateurs sur l'intérêt du changement, faire comprendre que ce point, dont ils font entièrement partie, est primordial dans la réussite du projet. Le changement amène automatiquement des doutes comme le dit le dicton "on sait ce que l'on perd mais pas ce que l'on gagne".

4.3/ Pilotage d'un projet entraînant un changement :

Au démarrage du projet, le responsable va mettre en place une équipe de conduite du changement, qui s'appuiera sur des relais.

La constitution de l'équipe de conduite du changement peut se faire soit avec des ressources internes, soit avec des ressources externes, chacune à ses avantages et ses limites.

Les ressources internes peuvent être utiles dans les actions de communication car elles connaissent la structure, peuvent identifier les bons interlocuteurs ou encore être informées plus rapidement d'éventuels freins. De plus, l'utilisation de ressources internes permet une meilleure intégration avec l'existant. Les ressources externes peuvent, quant à elles, être un gage d'objectivité et de neutralité. Cela peut permettre, par exemple, d'utiliser des techniques de communication en rupture avec les usages de l'entreprise.

4.3.1/ Évaluer le changement²⁵

La phase de pilotage a pour but de recueillir les indicateurs qui permettront d'évaluer la réussite du changement. Celle-ci peut être utilisée sur plusieurs mois afin de formaliser les évolutions, du changement, de l'adhésion et de la résistance des utilisateurs. Cette formalisation peut être effectuée par le biais de tableaux de bord.

En effet, les résultats de cette phase pourront donner lieu à une ou plusieurs améliorations par la mise en place d'actions d'accompagnement du changement : nouvelles communications, formations, etc.

4.3.2/ Le suivi d'un projet de changement :²⁶

Ils peuvent être complétés par un tableau de suivi des tâches, que chaque acteur met à jour. Cependant ces informations ne permettent pas de suivre la réalité des effets des actions du changement sur l'entreprise, réalité qu'il est difficile de mesurer.

²⁵ Amandine Muller, « conduite de changement lors de la mise en place d'une application SaaS dans une entreprise », thèse professionnelle pour l'obtention du titre managé des systèmes d'information, juin 2012, p.2.

²⁶ MITRE, « Développement des systèmes d'organisation », fiche de lecture, CNAM Paris, 2004, p.19.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

Le Change Scorecard est à la fois un outil et une approche permettant de suivre la réalité des changements sur un projet. Cette démarche s'appuie sur les trois prérequis fondamentaux de l'adhésion d'un acteur à une démarche de changement : sa compréhension du changement (savoir), sa capacité à changer (pouvoir) et sa volonté de changer (vouloir). Chacun de ces points majeurs se subdivise en thème.

5/ Objectifs de la conduite de changement :

- faciliter la gestion des changements induits par la mise en œuvre d'un projet de transformation.
- limiter les facteurs de risques de résistance et de ce projet.
- C'est un enjeu majeur de réussite par beaucoup de projets aujourd'hui.

6/ Les facteurs clés du succès du changement :

- Développement de la performance individuelle et collective ;
- Développer une stratégie pour surmonter les freins individuels ou collectifs qui entravent la conduite du changement afin de trouver des solutions mobilisantes ;
- Surmonter les facteurs de non-performance d'une personne pour renforcer ses qualités et élargir son potentiel ;
- Coacher dans l'instant un collaborateur afin d'améliorer ses performances et favoriser la réussite collective ;
- Faire une restitution constructive afin de permettre à tout collaborateur de grandir en apprenant de ses écarts de résultats, favorisant ainsi les prises de risques ;
- Construction de la confiance au sein de l'équipe ;
- Faire ressortir les qualités, forces et réussite de sa société ou de son organisation ; organisation par son équipe, pour qu'elle puise dans son histoire, la confiance en son futur ;
- Identifier les qualités d'une personne pour la féliciter afin de développer sa confiance ;
- Gestion du stress collectif liée au changement ;
- Équilibrer vie professionnelle et personnelle afin de mieux gérer les contraintes et les imprévus et maintenir ainsi sa performance professionnelle et son bien-être au travail ;

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

- Accompagner ses collaborateurs à mieux concilier vie personnelle et professionnelle afin de réduire les facteurs psycho-sociaux et maintenir leurs performances au travail.

Section 2 : Présentation du covid-19

La pandémie de COVID-19 a débuté fin 2019. C'est une infection respiratoire due à un coronavirus appelé SARS-CoV-2, probablement apparu en Chine à partir de chauve-souris infectée. Cette maladie, dont les symptômes évoquent ceux de la grippe saisonnière, est plus sévère chez les personnes âgées et les personnes rendues vulnérables par certaines maladies chroniques ou des traitements. En moyenne, elle est sans symptôme chez environ 40 % des adultes infectés. Ce pourcentage est une moyenne, il est plus élevé chez les enfants et moindre chez les personnes âgées.

1/Définition du covid-19 :²⁷

La COVID-19 (Corona virus Disease 2019) est une infection respiratoire virale apparue en 2019 en Chine. Le virus qui en est responsable est le SARS-CoV-2, qui appartient à la famille des Coronavirus. Les Coronavirus constituent une vaste famille de virus qui peuvent infecter l'homme ou l'animal. Chez l'homme, quatre coronavirus sont responsables de 15 à 20 % des rhumes et rhinopharyngites. De plus, ils sont à l'origine du SRAS (qui a sévit en 2012-2013 et disparu depuis) et du MERS, une infection rare qui existe de manière sporadique au Moyen-Orient depuis 2014.

Le SARS-CoV-2 se transmet plus facilement que le virus de la grippe saisonnière mais la progression de l'épidémie ne se fait pas de la même façon. La grippe envahit un territoire de manière uniforme alors que la COVID-19 semble plus dépendante de l'existence de foyers de contamination importants (les clusters super-contaminateurs).

2/La propagation de la covid-19 à travers le monde :²⁸

Le coronavirus, baptisé COVID-19 le 11 février dernier, a voyagé depuis la première apparition de symptômes chez un habitant de la province de Hubei, en Chine. Le 31 décembre dernier, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a été informée d'une épidémie de «

²⁷ <https://www.vidal.fr/maladies/voies-respiratoires/coronavirus-covid-19.html> (consulter le 10 juin 2021 à 22 :30)

²⁸ https://www.ledevoir.com/documents/special/20-03_covid19-carte-dynamique/index.html (consulter le 10 juin 2021 à 21 :13)

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

pneumonie de cause inconnue » dans la ville de Wuhan, septième ville la plus importante de la Chine avec 11 millions d'habitants. Les premiers individus infectés avaient tous été dans un marché de fruits de mer à Wuhan. Le marché est fermé depuis le 1er janvier 2020. Le virus est maintenant présent dans plus de 190 pays sur cinq continents.

En date du 22 mai 2021, 166 695 281 cas de COVID-19 ont été confirmés et plus de 3 453 900 personnes en sont décédées.

En date du 23 janvier 2020, 581 cas avaient été confirmés. Ils étaient tous localisés en Asie ou aux États-Unis. Dans l'ensemble, 17 personnes sont décédées à cause du virus. Les autorités chinoises avaient émis des restrictions de déplacement à Wuhan, notamment en annulant des vols, des trains et en suspendant les autobus, les métros et les traversiers.

Le 15 février 2020, un rapport de l'OMS rapportait que la barre des 50 000 cas de COVID-19 avait été franchie en Chine. Plus de 500 cas d'infection avaient été rapportés en dehors du pays, quelques jours après que les premiers morts hors Chine aient été constatés.

Le 11 mars 2020, avec plus de 121 000 cas rapportés, l'OMS a officiellement déclaré que l'épidémie de la COVID-19 était maintenant considérée comme une pandémie mondiale.

À ce jour, 177 421 013 cas ont été rapportés à travers le monde. 3 841 794 personnes en sont décédées.

3/ L'impact de covid-19 sur le monde de travail :²⁹

Cette période de crise incite à instaurer de nouvelles dynamiques, en adéquation des contraintes personnelles conduites par le confinement, mais aussi plus flexibles, agiles, plus ouvertes pour que perdure la cohésion d'équipe.

Les décideurs politiques ont réagi de manière forte face à la COVID-19, prenant les mesures nécessaires pour ralentir la propagation du virus et pour sauver et protéger des vies. Les fermetures et autres mesures restrictives visant à contenir la pandémie ont eu un impact dévastateur sur des marchés du travail déjà fragiles, ainsi que sur la production et la consommation.

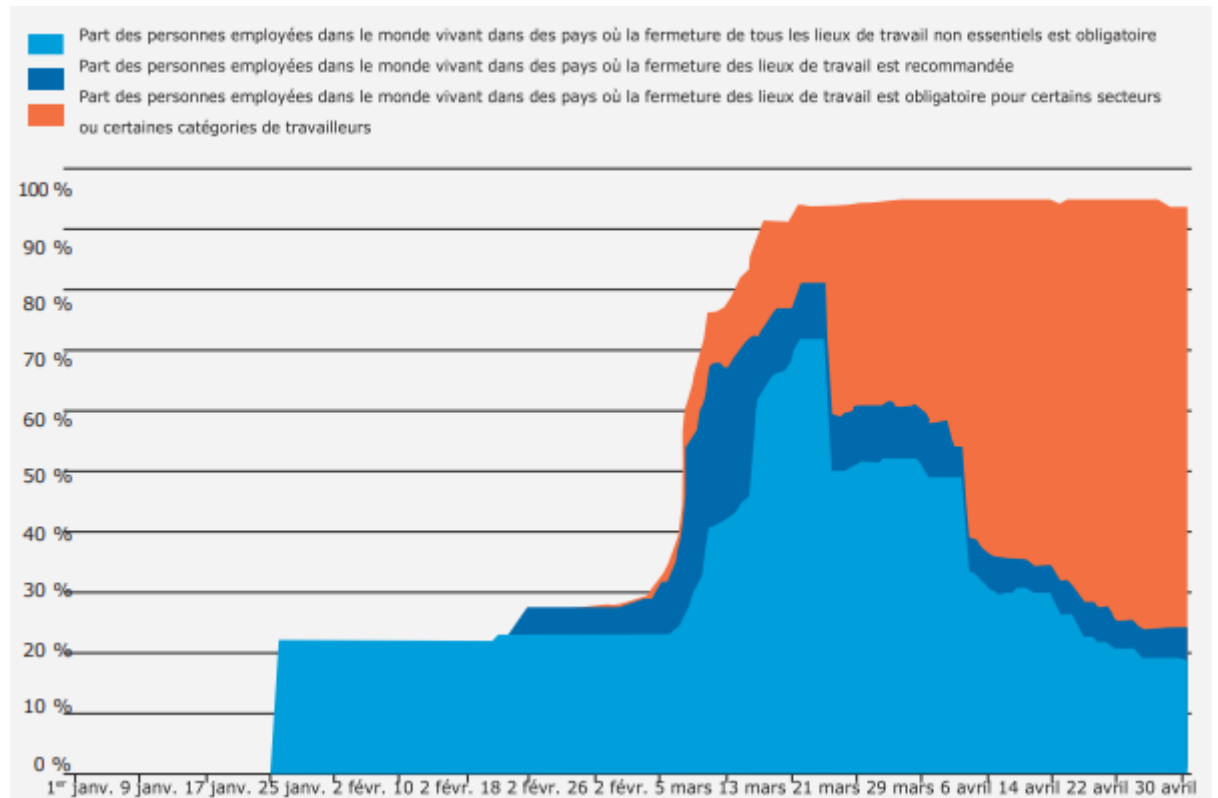
En tout, 94 % des travailleurs du monde entier vivent dans des pays où des mesures de fermeture des lieux de travail sont en vigueur (figure 6). Les échanges commerciaux, les

²⁹ La direction de l'Organisation internationale du travail, le monde du travail et le covid-19, rapport juin 2020.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

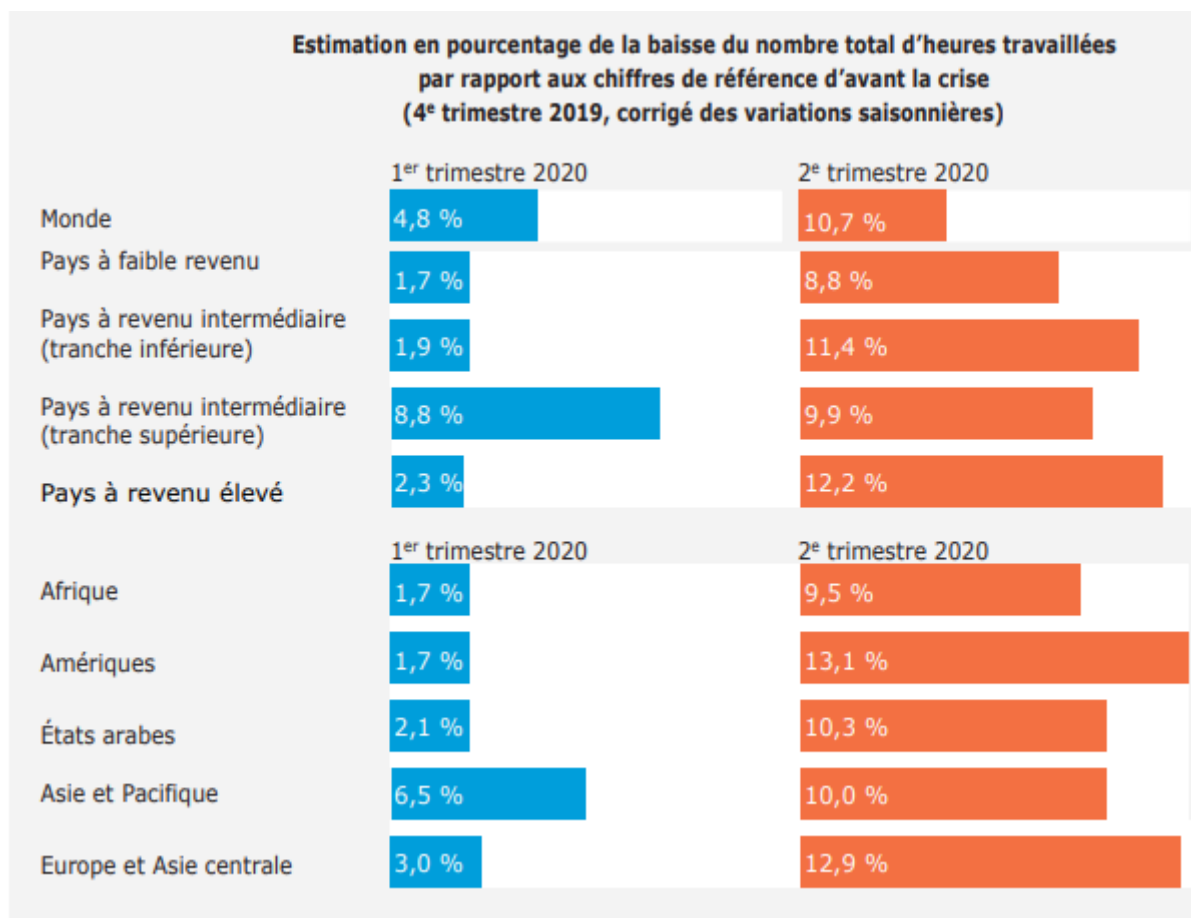
investissements étrangers directs et les chaînes d'approvisionnement mondiales sont interrompus, ce qui a des effets désastreux sur les processus de production et sur les emplois.

Figure n°6 : L'emploi dans les pays ayant adopté des mesures relatives à la fermeture des lieux de travail.



Source : la direction de l'Organisation internationale du travail, le monde du travail et le covid-19, rapport juin 2020.

Figure n°7 : Forte baisse du nombre d’heures travaillées aux premiers et deuxièmes trimestres de 2020.



Source : la direction de l’Organisation internationale du travail, le monde du travail et le covid-19, rapport juin 2020.

Dans les pays où les systèmes de protection sociale étaient peu développés ou absents, des millions de personnes se sont retrouvées sans revenus. Le chômage monte déjà en flèche dans de nombreux pays et l’OIT estime que le nombre d’heures travaillées dans les pays de toutes les régions du monde a chuté de façon spectaculaire de 10,7 % au deuxième trimestre de 2020 par rapport au dernier trimestre de 2019, soit l’équivalent de 305 millions d’emplois à temps plein (pour une semaine de travail de 48 heures).

La pandémie a mis en lumière les inégalités et les fractures sociales qui touchent durement les groupes les plus vulnérables et marginalisés. La pauvreté multidimensionnelle et les inégalités risquent donc de s’accroître considérablement. Selon les estimations révisées de la Banque mondiale, de 70 à 100 millions de personnes pourraient tomber dans la pauvreté, alors

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

que le nombre de pauvres, qui s'élevait à 632 millions de personnes en 2019, n'a plus augmenté depuis 1998. Le nombre de travailleurs pauvres devrait augmenter de 35 millions.

Tableau n°2 : Impact de la crise sur les travailleurs : perspectives par secteur.

Secteur économique	Impact actuel de la crise sur la production économique	Situation de l'emploi de référence (estimations mondiales pour 2020 avant la COVID-19)			
		Niveau d'emploi (en milliers de personnes)	Part dans l'emploi mondial (en pourcentage)	Ratio des salaires (revenus mensuels moyens du secteur/ revenus moyens totaux)	Proportion de femmes (en pourcentage)
Éducation	Faible	176 560	5,3	1,23	61,8
Santé et action sociale	Faible	136 244	4,1	1,14	70,4
Administration publique et défense ; sécurité sociale obligatoire	Faible	144 241	4,3	1,35	31,5
Services publics	Faible	26 589	0,8	1,07	18,8
Agriculture sylviculture et pêche	Faible- moyen*	880 373	26,5	0,72	37,1
Construction	Moyen	257 041	7,7	1,03	7,3
Activités d'assurances et financières	Moyen	52 237	1,6	1,72	47,1
Activités extractives	Moyen	21 714	0,7	1,46	15,1
Arts, spectacles et loisirs et autres activités de services	Moyen-élevé*	179 857	5,4	0,69	57,2
Transport, entreposage et communication	Moyen-élevé*	204 217	6,1	1,19	14,3
Activités d'hébergement et de restauration	Élevé	143 661	4,3	0,71	54,1
Activités immobilières ; activités administratives et commerciales	Élevé	156 878	4,7	0,97	38,2
Activités de fabrication	Élevé	463 091	13,9	0,95	38,7
Commerce de gros et de détail ; réparation de véhicules automobiles et de motocycles	Élevé	481 951	14,5	0,86	43,6

Source : la direction de l'Organisation internationale du travail, le monde du travail et le covid-19, rapport juin 2020.

Ces secteurs nécessitent une main d'œuvre importante et emploient des millions de travailleurs souvent mal payés et peu qualifiés. Les quatre secteurs les plus durement touchés par les

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

conséquences de la pandémie sur le marché du travail et la chute de la production sont l'alimentation et l'hébergement (144 millions de travailleurs), le commerce de gros et de détail (482 millions), les services administratifs et commerciaux (157 millions), et les activités de fabrication (463 millions).

4/ Le télétravail comme un nouveau outil de communication induite par le covid-19 :³⁰

D'après les auteurs définissaient le télétravail comme un mode d'organisation du travail. Celle-ci s'est véritablement révélée en temps de pandémie. Elle a montré que l'utilisation des TIC dans le cadre du télétravail n'est pas seulement un moyen de communication, mais aussi un moyen de reconfiguration du travail. Le télétravail est donc considéré comme un levier stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel.

Depuis les premiers travaux de la recherche croissante sur le télétravail a mis en évidence les nombreux avantages de cette forme d'organisation du travail, à la fois pour les individus et pour les employeurs. Parmi ses bénéfiques, les études ont identifié sa capacité à favoriser l'obtention d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à réduire les absences et les retards. Une augmentation de la productivité des salariés et une amélioration de la qualité de leur travail ont été attribuées à la baisse du temps consacré au transport ainsi qu'à une plus grande capacité de concentration. Pour les organisations, le travail à distance devait également réduire les coûts de main-d'œuvre pour les employeurs. Il peut également avoir un impact positif sur les efforts d'attraction et de rétention des salariés, dans un marché de rareté des compétences. En outre, le télétravail réduit les inégalités géographiques et offre de nouvelles possibilités d'inclusion au travail, en particulier pour les employés handicapés et les groupes défavorisés.

Le télétravail induit par la pandémie Le télétravail s'est déjà illustré comme un moyen efficace d'assurer la continuité d'activité organisationnelle en contexte de crise majeure, notamment lors de catastrophes naturelles ou sanitaires. Gouvernement et employeurs ont fait appel au télétravail à la suite de la pandémie de la Covid-19.

La mise en place du télétravail a cependant modifié certaines de ses caractéristiques habituelles.

³⁰ CHAIRE BMO diversité et gouvernance, « covid-19 et le télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle », Université de Montréal, rapport le 27 octobre 2020, pp.10-12.

Chapitre 1 : conceptualisation de conduite de changement et la pandémie du covid-19

D'abord, le télétravail a été imposé aux employés de façon soudaine, sans préparation ni anticipation, Le confinement à domicile a soustrait toute possibilité de se rendre sur le lieu de travail, Le télétravail devait s'opérer strictement à partir du domicile, Aucune flexibilité d'aménagement n'a été possible pendant les premières semaines du confinement, Les télétravailleurs se sont retrouvés exposés à des difficultés d'équilibre de temps, et ce, entre leurs vies professionnelle et personnelle.

De nouvelles conditions de vie exacerbées par la fermeture des écoles et des garderies ainsi que par le soutien à offrir à leurs aînés devenus plus à risque en temps de pandémie.

Finalement, notons que le contexte de pandémie a engendré un sentiment de stress causé par l'insécurité sanitaire et financière qui guettait les employés ou leurs proches. Évaluer les effets du télétravail induit par la pandémie revient à trouver le point d'équilibre entre, d'une part, les besoins de l'organisation pour maintenir un niveau d'effectif approprié pour éviter les ruptures de service ou d'activité, et, d'autre part, les préoccupations personnelles des employés.

Conclusion de chapitre 1 :

En résumé de ce chapitre nous pouvons dire que le changement devient, à nos jours, la règle et la stabilité l'exception, il faut partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer.

Dans de nombreuses entreprises, les conditions de travail sont bouleversées par la pandémie de Covid-19. Responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés, l'employeur doit mettre en œuvre une démarche d'évaluation et de prévention liées à ces évolutions en entreprise et les employer doit maîtriser la démarche de conduite de changement, les facteurs facilitants la réussite du changement. Les impacts de la crise sanitaire ont été très forts, en termes d'engagement collectif et individuel, d'adaptation de santé, d'adoption très rapide de nouveaux modes de travail, de remise en cause du management. Les entreprises ont été mises au défi de s'ajuster très rapidement pour faire face à l'urgence.

L'objet du prochain chapitre sera consacré pour les compétences dans les entreprises.

Chapitre 2 :

Les compétences dans l'entreprise

Introduction de chapitre 2 :

La compétence, elle est en combinaison des connaissances, savoir-faire, expériences, attitudes dans une situation de travail. Les compétences sont individuelles mais l'addition de compétences individuelles conduit à parler de compétences collectives. Ces compétences collectives constituent un actif spécifique et un avantage concurrentiel.

Ce chapitre sera consacré au définir les compétences et ses ressources et les composant, ainsi que la gestion provisionnelle des emplois et des compétences, le bilan de compétences, le référentiel de compétences.

Ce chapitre contera deux sections : les compétences dans l'entreprise, le concept de développement des compétences.

Section 1 : La notion de compétence

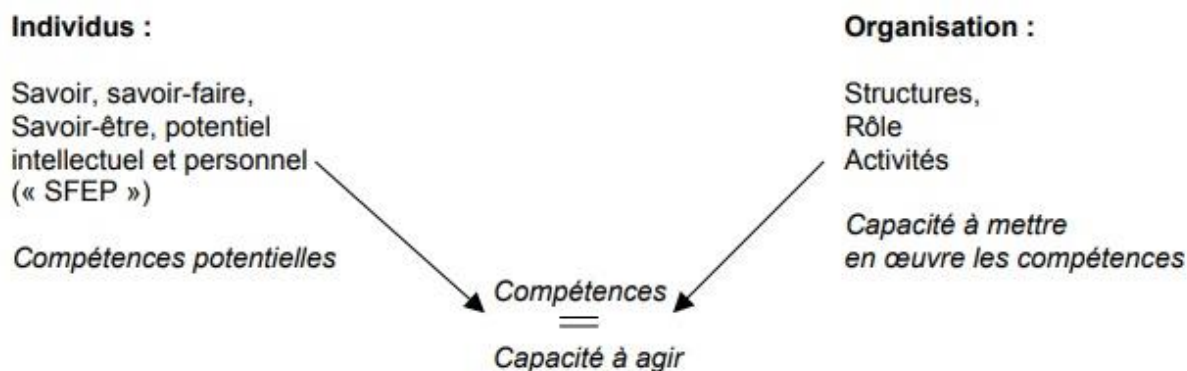
1/Définition de compétence :

La compétence reçoit des définitions multiples qui dépendent de l'usage que l'on veut en faire.

La compétence est en général définie par la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir-être) et des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même.³¹

Autre, La compétence est la capacité à réaliser les activités professionnelles attendues d'une personne dans le cadre du rôle qu'elle doit remplir, dans une organisation ou dans la société. Ou si l'on veut, l'ensemble des savoir, savoir-faire, savoir-être mis en œuvre dans un contexte donné. Elle se situe à l'intersection entre les individus et leurs capacités d'une part, et les structures organisationnelles et les activités à réaliser d'autre part.³²

Figure n°8 : Les compétences, interface entre individus et organisations



Source : HELD (Daniel) et RISS (Jean-Marc) : « Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante », in Revue Employeur Suisse, no 13-21998, p.2.

³¹ GUERRERO (S), « les outils des RH », 4^{ème} édition, DUNOD, 2019, p.21.

³² HELD (Daniel) et RISS (Jean-Marc) : « Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante », in Revue Employeur Suisse, n°13, 1998, p.2

2/Compétences et missions professionnelles :³³

Le concept de compétence est associé à l'analyse des activités professionnelles et à l'inventaire de ce qui est nécessaire pour bien mener les missions qu'elles impliquent.

2.1/Compétences et activités professionnelles :

L'origine du concept de compétences fait mieux comprendre comment et pourquoi il s'est imposé. Le terme apparaît il y a plus de trente ans pour donner corps à l'idée que ni les résultats scolaires, ni les scores aux tests d'aptitude et d'intelligence ne prédisent la réussite professionnelle, voire l'adaptation efficace aux problèmes de la vie quotidienne. Nous avons vu plus haut que de nombreux arguments de terrain ont prouvé que ces vues sont inexactes. Et que les tests d'intelligence, encore nommés tests de fonctionnement cognitif, possèdent une indiscutable capacité prédictive des résultats professionnels.

2.2/Compétences et situations :

Une autre manière d'envisager le concept de compétences, qui va dans le même sens mais avec un objectif différent, est utilisée par les centres d'évaluation. Ceux-ci comportent toujours plusieurs tests et exercices, chacun mesurant plusieurs compétences. Et le principe de construction des centres d'évaluation impose que chacune des compétences soit mesurée par plusieurs tests ou exercices. Lorsque plusieurs sujets ont été évalués avec un centre d'évaluation, on dispose d'une série de scores par compétence et par exercice. Il est alors possible de calculer les corrélations entre les scores attribués aux mêmes compétences mesurées dans des exercices différents et les corrélations entre les scores attribués à des compétences différentes mesurées par un même exercice. On peut espérer que les premières seront élevées, puisqu'il s'agit de mesurer la même compétence dans des situations différentes et que les secondes seront faibles puisqu'il s'agit de mesurer des compétences différentes mises en jeu au cours d'un même exercice. Or c'est le contraire qui est souvent observé. En d'autres termes, les notateurs des centres d'évaluation sont tout à fait capables d'évaluer la réussite des candidats dans un exercice donné ; mais beaucoup plus difficilement de peser le rôle de compétences spécifiques dans cette réussite globale, et encore moins d'abstraire leur jugement pour évaluer une même compétence mise en jeu dans plusieurs exercices différents.

Cette observation est intéressante pour deux raisons :

³³ C.L.LOBOYER, « la gestion des compétences », édition d'organisation, 2009, pp.26-29.

- il a mainte fois été prouvé que les centres d'évaluation ont une validité prédictive élevée et attestée non seulement par les chiffres cités dans les différentes recherches mais également par leur succès auprès des praticiens et des entreprises. Ceci bien que leur « validité de construction » soit faible, vraisemblablement parce que les compétences observées ne sont pas jugées indépendamment des situations dans lesquelles elles sont mesurées. C'est exactement l'inverse pour les tests d'aptitudes dont nous avons décrit plus haut la genèse : ils ont une validité de construction forte en ce sens qu'ils représentent des facteurs de réussite identifiables et communs à des tâches simples et homogènes, mais aucune de ces aptitudes ne suffit à expliquer la variance des comportements professionnels. Il est donc vraisemblable que la validité prédictive des centres d'évaluation tient à la qualité des simulations et des échantillons de tâches professionnelles réelles qui les composent, et au fait qu'ils comportent à la fois des exercices et des tests classiques. Et ce sont les exercices qui permettent d'évaluer de manière pertinente la manière dont les participants mettent en œuvre simultanément un ensemble de compétences pour mener à bien les tâches qui leur sont confiées ;

- par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à être mécontentes de leur système de notation professionnelle et les analyses faites par des psychologues sur ces notations ont amplement montré qu'elles ne sont pas cohérentes dans le temps et que l'accord inter-notateurs est faible. Défauts graves qui s'expliquent, au moins en partie, par le fait que chaque notation reflète l'opinion d'un hiérarchique sur une mission, sans que celui-ci n'ait la possibilité ni les informations nécessaires pour porter un jugement général sur les qualités individuelles.

3/ Les ressources de la compétence :

Nous allons identifier les ressources de la compétence, plus connues sous le terme « le triptyque de la compétence ». De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoirs : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoir être (comportements, attitudes, capacité d'adaptation).

3.1/ le savoir :³⁴

Le savoir est défini habituellement comme un ensemble de connaissances reproductibles, acquises en formation initiale et continue, (ou par l'expérience). Elles confèrent l'aptitude présumée à obtenir un résultat défini en situation de travail.

³⁴ GUY LE (B), « ingénierie et évaluation des compétences », 6ème édition, édition d'organisation, paris, 2011, p.56.

Le savoir théorique appartient au domaine des connaissances explicites, ces dernières peuvent être définies ainsi : « Les connaissances explicites se résument à ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation ». Elles sont formalisables, pouvant de ce fait être transmises sans perte d'intégrité par le biais d'un écrit ou au travers des technologies de l'information. IL se décompose en :

- **Les connaissances générales :**

Elles servent à comprendre un phénomène, une situation, un problème, un procédé. Elles répondent à la question : « comment ça marche ? » Plutôt qu'à celle : « comment fait-on marcher ? ». Elles sont acquises essentiellement par l'éducation formelle (enseignement scolaire, université, grandes écoles...) et lors de la formation initiale (formation professionnelle, instituts professionnels...) et continue. Elles correspondent à un savoir objectif. Ces concepts, savoirs disciplinaires, théories... existent indépendamment des contextes de travail. Ces connaissances constituent une ressource importante pour ou analyser une situation, un problème, un phénomène. Elles sont très utiles pour effectuer des diagnostics.

- **Les connaissances professionnelles :³⁵**

Ces connaissances s'acquièrent surtout par l'expérience et les parcours professionnels mais aussi par la formation continue. Elles peuvent concerner une unité de travail (atelier, service...), une entreprise ou une organisation, une branche ou un secteur d'activité.

3.2 /Le savoir-faire :³⁶

Le savoir-faire es savoir-faire se décrivent en termes « être capable de »... suivis d'un verbe d'action. La difficulté existe souvent de distinguer les savoir-faire des activités à réaliser qui elles aussi, peuvent être décrites en termes « être capable de... ».

Les savoir-faire s'acquièrent surtout lors de l'expérience professionnelle, mais ils peuvent aussi être l'objet d'apprentissage lors de la formation initiale et continue.

3.3 / Le savoir être :³⁷

Les savoirs être sont considérés comme des prédicateurs de réussite professionnelle aussi bien dans les métiers à caractère relationnel que dans les autres métiers (le savoir être n'est plus

³⁵ Ibid, p.58.

³⁶ Ibid, p.62.

³⁷ Ibid, pp.226-227.

l'apanage des métiers à caractère relationnel). Le savoir être, peut être défini comme un comportement favorisant l'intégration et la réussite de l'individu dans l'organisation.

En effet ce sont des comportements que l'on acquiert tout au long de notre parcours professionnelle et extra professionnelle (activités associatives, culturelles, professionnelles, vie familiale, pratique d'un sport, voyages...), et qui sont en adéquation avec le profil du poste à pourvoir. (Chaque emploi nécessite des savoirs être spécifiques ; ainsi pour un poste de recherche et développement (R&D) la créativité et le bon sens seront recherchés.

Guy le Boterf complète la composante de la compétence par ces trois éléments :

● **Le savoir mobiliser : (le savoir agir)**

Cela signifie que savoir, savoir-faire, savoir être, ne sont pas la compétence, mais des éléments de la compétence, dont l'essence réside dans la mobilisation au bon moment et de la bonne manière de ces diverses " ressources ".

Le savoir-agir peut-être développé par :

- la formation, qui enrichira l'équipement des ressources incorporées,
- l'entraînement, qui développera le savoir combinatoire,
- l'analyse des pratiques professionnelles, qui développera la capacité de distanciation,
- les mises en situations professionnalisantes, qui constitueront des opportunités de construction de compétences,
- les parcours professionnels, qui alternent les apprentissages en situation de travail et les apprentissages en situation de formation.

● **Le vouloir mobiliser :**

Cet élément correspond à la motivation du candidat. Le vouloir agir sera encouragé par :

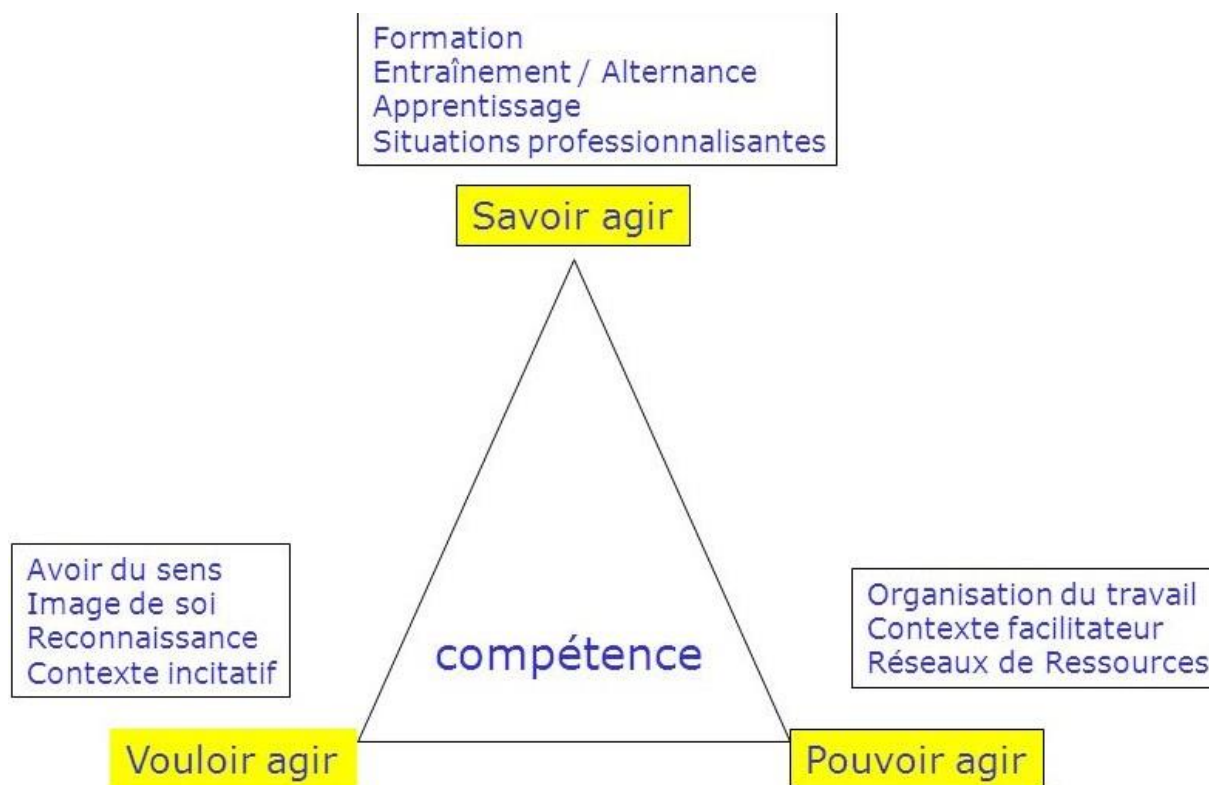
- l'existence d'un sens donné à la nécessité d'agir avec compétence,
- une image de soi réaliste et positive,
- un contexte de reconnaissance et de confiance,
- un contexte incitatif qui encouragera à agir avec compétence.

•Le pouvoir agir :

Cet élément correspond à l'organisation du travail (et la stratégie externe qui permettent ou non à l'individu de mettre en œuvre ses compétences. Le pouvoir agir sera rendu possible par :

- une organisation du travail qui sera cohérente avec le type de compétence que le management souhaite voir mis en œuvre,
- une délégation de pouvoir qui reconnaît, dans un champ déterminé, la légitimité d'agir et de décider,
- un contexte facilitateur réunissant les moyens nécessaires,
- des attributions donnant la légitimité à la construction de compétences,
- des réseaux de ressources/équipement de proximité : réseaux relationnels, réseaux documentaires...

Figure n°9 : Savoir agir en compétence



Source : G.Le Boterf, « ingénierie et évaluation des compétences », 6ème édition d'Organisation, Paris, 2011, p.227.

4/Les composantes de la compétence :

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

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

Le tableau ci-dessous, explique les quatre composantes de la compétence :

Tableau n°3 : Les composantes de la compétence

Savoir	<p>« ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mental » (J-G millet, 2005)</p> <p>Exemple :</p> <p>S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.</p>
Aptitude	<p>Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus.</p> <p>Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu.</p> <p>Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.</p> <p>Exemple :</p> <p>Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.</p>
Motivation	<p>« processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P-Roussel, 2000).</p>
Contexte	<p>Contexte Environnement de travail du professionnel en action.</p> <p>L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

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

5/ Les niveaux du concept des compétences :

Il existe trois types de compétences :

5.1/ Les compétences individuelles :³⁸

Il existe un foisonnement de définitions pour présenter le concept de compétence individuelle. Une compétence individuelle est l'ensemble de capacités et de volontés professionnelles présentes chez un acteur. Elle vise la mise en œuvre de capacités et d'aptitudes par la personne dans des situations de travail. La compétence individuelle qui fait référence au salarié en situation de travail est une mobilisation de ses capacités d'appréciation et de décision. Elle est donc représentative. Lorsqu'il y a une divergence entre les conduites et les représentations d'un individu en situation de travail, conseillent de développer les compétences essentielles résumées dans les motivations, les traits de personnalités et l'image de soi pour remédier à une telle situation. La compétence individuelle s'institutionnalise à travers les processus organisationnels, les mécanismes de reconnaissance et d'évaluation et la gestion de carrière, appelé aussi processus de qualification.

5.2/ Les compétences collectives :

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

5.3/ Les compétences stratégiques :³⁹

Les compétences stratégiques sont définies « *comme les capacités qui sous-tendent la prééminence dans une gamme de produits ou de services* » (Hamel et Prahalad), ou comme « *un ensemble de savoirs et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle* ». Plus précisément, au sens de Hamel et Prahalad, pour être

³⁸ <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm> (consulter le 15 juin 2021 à 14 :30)

³⁹ Sabrina Loufrani-Fedida « *Guide du management des compétences Publisher* » : AFNOR Editors : Benjamin Chaminade, Université Côte d'Azur, 2008, pp.11-12.

qualifiées de stratégiques ou fondamentales, les compétences doivent satisfaire trois critères très généraux de caractérisation :

- apporter une réelle valeur ajoutée aux clients. C'est le client qui décide en dernière instance si la compétence est fondamentale ou pas. Certes, il ne peut construire son jugement qu'à partir des conséquences observables sur les produits, mais si cette compétence augmente sensiblement la valeur aux yeux du client, alors cette compétence pourra être considérée comme stratégique ;

- être différentes par rapport à celles des concurrents. Pour être fondamentale, la compétence doit être unique, sans équivalent sur le marché. Cela ne veut pas dire qu'elle appartienne en exclusivité à une entreprise, mais tout simplement que toute capacité à peu près universelle au sein d'un secteur d'activité donné ne mérite ce qualificatif que si l'entreprise y manifeste un niveau de compétence nettement supérieur à celui de tous ses concurrents ;

- alimenter une diversité d'offres sur des marchés différents. Les compétences stratégiques servent de tremplin vers de nouveaux marchés où elles pourront être transférées. C'est pourquoi une compétence fondamentale est mesurée par son élasticité, c'est-à-dire en fonction du nombre de passerelles envisageables sur les marchés de demain. En d'autres termes, les compétences stratégiques sont transversales par rapport aux produits et services de l'entreprise. Elles se déploient dans plusieurs segments stratégiques en même temps, ou dans plusieurs divisions de l'entreprise.

À partir de cette caractérisation, Hamel et Prahalad (1995) différencient trois grands domaines de compétences fondamentales :

- Le processus productif (qualité, flexibilité, et, rapidité d'exécution, respect des délais) ;
- Le processus d'accès au marché (management des marques, marketing, commercialisation, distribution, logistique) ;
- La contribution fonctionnelle distinctive du produit, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à différencier son produit grâce à une fonction particulière.

6/ Typologie des compétences :⁴⁰

6.1/ Les compétences réelles et les compétences requises :

➤ **Compétences requise :**

Compétence associée à un emploi, et dont l'entreprise estime qu'elle est indispensable, à un certain niveau, pour une personne occupant l'emploi. Si le salarié ne possédait pas cette compétence, ou la posséder à un niveau insuffisant, un écart sera identifié lors de l'évaluation, et les actions de mise à niveau déclenchées. Certaines sont obligatoires pour l'accès à l'emploi, à travers des certifications externes (permis de conduire, habilitation électrique,...).

➤ **Compétence acquise :**

Compétences maîtrisée par un salarié. Cette compétence doit correspondre à la compétence requise par l'emploi qu'il occupe. Un salarié pourra avoir aussi des compétences en dehors de cet emploi, acquises dans son expérience antérieure, et peu ou pas utilisées. C'est à l'entreprise d'identifier si ces compétences peuvent être valorisées, à la fois pour elle-même (ouverture de possibilités de marché en utilisant ces compétences) et pour le salarié (mobilité ou évolution professionnelle)

Tableau 4 : Compétence acquise et compétences requise

	Nature / description	Localisation	Propriété
Compétence requise	Décrite en termes de <être capable de +verbe d'action +exigences du contexte >	Référentiels ou cibles de professionnalisation	De l'entreprise ou de l'organisation
Compétence acquise ou réelle	Un savoir-faire ou un savoir agir validé.	Chez la personne (invisible directement)	De la personne

Source : G.Le Boterf « ingénierie et évaluation des compétences », 4^{ème} édition d'organisation, paris, 2002, p.105.

⁴⁰ Mlle Imene SAIDANI, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales, option Management « l'apport de la politique de formation sur le développement des compétences : approche managériale globale », cas SDA filiale du groupe SONELGAZ, 2010, pp.79-80.

6.2/Les compétences individuelle et les compétences collectives :

L'entreprise va, selon les cas, se focaliser prioritairement sur les compétences détenues individuellement par les différents acteurs de l'entreprise, pour gérer leur carrière par exemple, ou sur les compétences qui sont ou doivent être détenues pour permettre par exemple un rapprochement avec une autre entité, une absorption, ou pour agir sur la culture de l'entreprise...

Elle pourra également s'intéresser aux "compétences collectives", notion par elle-même difficile à appréhender. Il peut, notamment, s'agir de la combinaison de compétences individuelles dont le résultat est supérieur à la somme de chacune d'elles (ce qui est souvent le cas des équipes autonomes), ou des compétences clefs, qui constituent le cœur du métier de l'entreprise et lui donnent un avantage concurrentiel.

6.3/Compétences utiles aujourd'hui / nécessaires demain :

L'entreprise va sans doute s'intéresser en priorité soit aux compétences actuellement présentes dans l'entreprise, qui lui permettra par exemple d'organiser autrement ses espaces de production, soit aux compétences qui seront indispensables demain, par exemple lors de l'arrivée d'un nouveau matériel à forte composante technologique, qui imposera des changements importants dans l'activité des opérateurs.

Section 2 : Le concept de développement des compétences :

1/Définition de concept développement des compétences :

Le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et aptitudes.

Le développement des compétences est l'action de faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal.

En effet, le développement des compétences permet d'adapter les compétences des travailleurs à l'environnement externe et interne et aussi, au but visé par l'organisation.

A la lumière de ces différentes définitions, on peut retenir que le développement des compétences est l'action de faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal.⁴¹

2/Les différentes étapes d'un diagnostic de compétences :

2.1/Définir et hiérarchiser les priorités de l'organisation :

À partir :

- du Plan Objectifs Moyens (ou autre projet d'orientation),
- des Orientations Nationales de Formation (O.N.F.),
- de l'analyse de l'environnement spécifique du service,
- des principaux dysfonctionnements constatés,
- des évolutions des techniques et des emplois,
- de la hiérarchisation des principaux enjeux du service.

2.2/Repérer les principales compétences requises et leurs origines :

À travers des travers suivants :

- Quelles sont les compétences requises pour que les projets du service puissent être menés à bien ?
- Quelles sont les compétences nouvelles à acquérir pour faire face aux évolutions de nos missions, de notre environnement technique et des emplois de demain ?
- Quelles sont les compétences nécessaires pour résoudre les dysfonctionnements constatés ?

2.3/Élaborer le référentiel des compétences requises :

- utiliser les référentiels métiers ou emplois types (cf. les orientations nationales de formation et les compétences associées),

⁴¹ Mlle Imene SAIDANI, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales, option Management « l'apport de la politique de formation sur le développement des compétences : approche managériale globale », cas SDA filiale du groupe SONELGAZ, 2010, pp.79-80.

- formaliser les référentiels de compétences sur la base des projets et des priorités issus de la réflexion stratégique précédente.

2.4/ Identifier les compétences à acquérir :

- repérer les compétences requises par le service et les unités,
- repérer, dans chaque unité les compétences acquises et principaux déficits de compétences (en particulier à l'occasion des entretiens d'évaluation),
- identifier dans chaque service et unité les écarts entre les compétences requises et les compétences détenues par les agents.

2.5/Réguler l'écart entre les compétences requises et les compétences acquises

(Management des réponses à apporter)

- réorganisation (répartition des missions nouvelles sur les postes existants, création de postes, mutations internes, ...),
- recrutement (recherche de nouveaux «profils»),
- dispositif de professionnalisation des agents,
- sous-traitance de certaines missions à l'extérieur du service,
- attribution de moyens spécifiques aux nouvelles missions

2.6/ Arrêter le dispositif de professionnalisation :

En distinguant clairement la formation (les modalités de formation classique : stage, les modalités de mise en œuvre opérationnelle d'accompagnement) des opportunités opérationnelles de professionnalisation.

3/Processus d'évaluation des compétences et ses exigences :

3.1/ La gestion des compétences :

La gestion des compétences est le processus par lequel on tente désespérément de gérer ce qui peut encore l'être en matière de compétence et qui n'aurait pas pu de toute façon être géré par d'autres moyens. Il s'agit d'un processus qui est à la fois simple et complexe, ascendant et descendant, transparent et opaque, tout en étant directif et participatif. Il ne rend pas nécessairement heureux mais on ne note pour l'instant aucun cas où il aurait rendu

fondamentalement malheureux. Il n'est ni vraiment utile, ni vraiment inutile, bien au contraire.
42

3.2/ Évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences est un outil difficilement maîtrisable. En effet, plusieurs outils existent, mais tendent à mettre en avant des compétences plutôt générales, sans pousser l'analyse en tenant compte des caractéristiques de chaque individu.

Aucun outil ne permet d'analyser la personne dans son intégralité et donc de mettre en œuvre le potentiel de chacun.

La compétence doit permettre de rationaliser les dispositifs d'évaluation (que ce soit dans le cadre de **l'entretien annuel d'appréciation**, d'un **bilan de compétences**, du **plan de formation**, de la mise en place d'un système de classification)

Trois critères possibles et complémentaires pour évaluer les compétences :⁴³

➤ À partir de l'évaluation des résultats :

Approche : à partir de l'observation des performances des résultats, il sera inféré que la personne agit avec compétence.

Commentaires :

- Cette approche est pertinente s'il est possible de relier directement le résultat à l'efficacité individuelle.
- Dans beaucoup de cas, il conviendra de prendre en compte que le résultat dépend de la compétence collective, c'est-à-dire de la coopération entre les compétences individuelles.
- Plusieurs facteurs peuvent intervenir sur l'observation d'un résultat : organisation, management, dispositif d'information, technologie....la compétence ne constitue pas le seul facteur influant.

⁴² Le Guy Boterf, « Repenser Les Compétences », édition d'Organisation, Paris, 2008, p.16.

⁴³ Le Guy Boterf, « ingénierie et évaluation des compétences », édition d'organisation, Paris, 2002, p.455.

➤ **À partir de l'analyse des pratiques professionnelles :**

Approche : il sera inféré qu'une personne sait agir avec compétence si elle sait prendre en compte de façon pertinente les critères souhaitables de réalisation de l'activité professionnelle.

Commentaires :

- Cette approche suppose la définition et la communication de critères de réalisation précédant les modalités d'exercice d'une activité.
- L'évaluation peut se pratiquer à partir de l'observation de <situation critiques > considérées comme particulièrement importantes et significatives.
- L'évaluation consiste à analyser la façon dont la personne sait <interpréter > les critères proposés.

➤ **À partir des ressources :**

Approche : les ressources (connaissances, savoir-faire, capacités..) sont évaluées directement à partir de situations épreuves ou de tests, soit indirectement à partir de la validation de pratiques professionnelles dont la bonne réalisation atteste que des ressources sont bien possédées et mobilisées.

Commentaires :

- Cette évaluation est intéressante pour évaluer le capital de ressources d'une entreprise ou d'une organisation.
- Cette approche est limitée : la possession des ressources ne signifie pas qu'elles seront mobilisées et combinées pour agir avec compétence.

4/La boîte à outils de l'évaluation des compétences :

4.1/La gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC) :

4.1.1 /Définition :

La GPEC, qui constitue pour la plupart des entreprises une politique de GRH incontournable, correspond à la conception et à la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif, face à des contraintes internes et/ou externes. Selon les auteurs, la mise en place de la GPEC correspond à deux objectifs :

- adapter les ressources humaines dans une démarche d'anticipation, autrement dit en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise. La GPEC constitue dès lors un outil d'aide à la décision ;

-faire des ressources humaines un facteur de développement économique.

Ainsi, faire de la GPEC, c'est se poser les questions suivantes : quelles sont les compétences dont nous aurons besoin demain ? Comment répondre au manque de compétences ? La Direction Générale doit donc s'investir dans ce domaine, puisque ce sont ses choix stratégiques qui orienteront les compétences à développer de demain.

Au-delà du fait que les différentes conceptions de la GPEC se développent en fonction des objectifs principaux de l'entreprise, un des auteurs identifie deux grandes tendances dans la GPEC. Tout d'abord, il semblerait que la GPEC soit une approche de plus en plus individualisée. Ensuite, les entreprises privilégient le pilotage des salariés par le contrôle, au détriment de l'autonomie. Par ailleurs, bien que la GPEC soit potentiellement un outil précieux pour le développement économique de l'entreprise, cet outil fonctionne mal.⁴⁴

L'objet central de la GPEC est l'anticipation des stratégies des entreprises. Anticiper les problèmes représente effectivement la qualité majeure d'un manager. Mais l'originalité de la GPEC est double : associer les représentants des salariés à cette réflexion et, à partir de cette anticipation discutée en commun par les représentants de la direction et ceux du personnel, mettre en œuvre les démarches nécessaires pour identifier les nouveaux besoins et y adapter les ressources humaines. Ce qui suppose de recueillir des informations sur trois points :

- une analyse détaillée des compétences requises par les emplois et les métiers à venir ;
- une étude précise des ressources actuelles en compétences ;
- une description de la pyramide des âges qui tient compte des départs à la retraite.

Dans les trois cas, le projecteur est mis sur les compétences requises par les métiers et les emplois futurs, compétences présentes actuellement, évolution prévue des âges et du stock de compétences, compétences à développer pour adapter les salariés présents à l'évolution prévue.⁴⁵

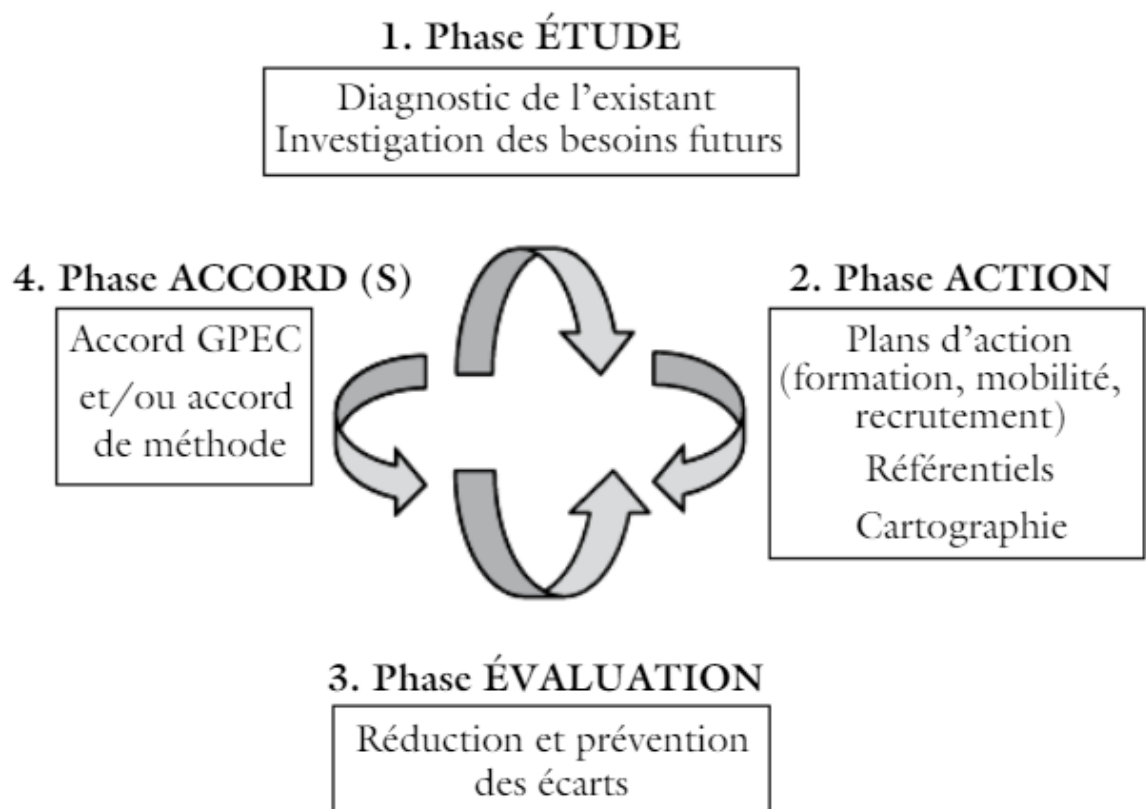
⁴⁴ LOUFRANI-FEDIDA Sabrina I-20-10 « Les quatre niveaux du management des compétences : individuel, collectif, stratégique et environnemental », p.6.

⁴⁵ C.L.LEBOYER: Op.cit, pp.10-11.

4.1.2/ le processus de la GPEC :

Un processus de GPEC s'articule autour de deux phases : la phase prévisionnelle et la phase opérationnelle. Chacune nécessite l'intervention de différents acteurs : la direction, le DRH, les RH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs, comme par exemple les représentants de l'observatoire des métiers et des compétences de la branche. Le succès de l'ensemble de la démarche dépendra de la simplicité du processus, de la nature des relations et de leur motivation à s'engager dans la démarche.⁴⁶

Figure n°10 : La GPEC : un processus itératif



Source : Cécile Dejoux « Gestion des Compétences et GPEC », 2^e édition, Dunod, 2013, p.73.

La plupart des spécialistes s'accordent sur la nécessité de respecter quatre phases successives.

- une phase étude ;
- une phase action ;

⁴⁶ Cécile Dejoux « Gestion des Compétences et GPEC », 2^e édition, Dunod, 2013, pp.73-76.

- une phase d'évaluation du processus ;
- la signature de l'accord GPEC.

À chaque étape, un certain nombre de choix doivent être fixés. Voici les questionnements d'étapes :

➤ **Étape 1 : Poser la problématique Exposer les objectifs et les conditions d'adhésion des collaborateurs :**

- Pourquoi s'engage-t-on dans une GPEC ?
- Quels sont les objectifs poursuivis, dans quels délais ?
- Dans quel contexte (économique, démographique, social, politique) la problématique se pose-t-elle ?
- Quels sont les résultats attendus de la GPEC ?
- Que signifie le terme « compétence » dans l'entreprise ?
- La GPEC va-t-elle concerner tous les métiers de l'entreprise ou seulement quelques-uns ? Lesquels ?
- La GPEC est-elle soutenue par la direction ?
- Une aide extérieure (consultant, stagiaire) vient-elle en appui de la démarche ?
- Un chef de projet est-il nommé ?
- Quel type de communication (fond et forme) sera réalisé auprès des collaborateurs ?

➤ **Étape 2 : Déterminer les besoins**

- Analyser l'existant et se projeter dans l'avenir.
- Quelles sont les activités de l'entreprise (principales, secondaires, à venir) ?
- Quelles sont les compétences clés, le cœur de métier ?
- Comment est organisé le travail (répartition, flux, gestion des plannings, tâches, habitudes et routines) ?
- Quels sont les modes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise (recours à la notion de poste, qualification, grilles de classification, effectifs, âges, parcours professionnels,

modes d'évaluation, de recrutement, de développement, de salaire, de formation, de promotion, de reconnaissance, de départ) ?

➤ **Étape 3 : Mettre en œuvre le processus**

À chaque étape, proposer des indicateurs d'évaluation et de performance qui montrent l'étendue du parcours accompli et motivent les collaborateurs pour continuer leurs efforts. Le processus prend appui sur des plans d'actions complémentaires en matière de :

- management : définir le rôle et la contribution des managers de proximité ;
- GRH : élaborer le référentiel métier, les fiches de postes, faire évoluer le contenu de l'entretien d'évaluation, mettre en place le plan de formation, le plan de recrutement et le développement de la mobilité interne ;
- organisation : redéfinir la répartition du travail et des responsabilités, développer la polyvalence et la flexibilité, prendre en compte l'informatisation des processus ;
- conditions de travail : intégrer la diversité, l'usure professionnelle, l'aménagement du temps de travail, les travailleurs handicapés, la gestion du stress.

➤ **Étape 4 : Évaluer la démarche globale**

Est-ce que l'objectif est atteint ? Comment continuer la démarche ? En complément, des évaluations d'étapes « à vocation motivationnelle », il faut envisager une évaluation globale en direction des parties prenantes qui mettra en évidence la valeur ajoutée de la démarche sur l'activité de l'entreprise.

➤ **Étape 5 : Signer un accord GPEC**

S'engager dans une relation de confiance avec les partenaires sociaux.

L'objectif pour les entreprises de plus de 300 salariés reste tout de même de signer un accord afin de démontrer l'engagement de la firme dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La signature d'un accord apporte un effet positif sur l'image de l'entreprise car il pourra être repris par la presse comme un signe d'engagement et de modernité.

Après avoir envisagé le mode interrogatif, reprenons chacune des étapes sur le mode descriptif.

4.1.3/ Les outils de la GPEC :

La mise en œuvre de la GPEC nécessite, pour une entreprise, de disposer d'outils qui vont lui permettre de repérer les compétences, de favoriser leur développement, de valoriser et professionnaliser les métiers, d'accroître la polyvalence des salariés, d'attirer, motiver et fidéliser le personnel et de préparer d'éventuelles mutations. La nature des outils varie d'une organisation à l'autre compte tenu de la nécessité d'adapter la démarche et les outils à l'entreprise et à la problématique identifiée.⁴⁷

- **Les outils d'anticipation :**

Les outils d'anticipation visent à identifier les compétences requises et à analyser les compétences existantes dans l'entreprise pour identifier les éventuels écarts. Cette analyse s'appuie d'abord sur **l'analyse des besoins au niveau des métiers :**

- **L'analyse des postes :** permet d'obtenir des informations sur les compétences en présence en recensant les habiletés et les connaissances nécessaires à l'exécution des tâches. Cette analyse se fait le plus souvent dans le cadre d'entretiens de groupe avec les personnes concernées par le métier évalué. Cette analyse des postes sert de base à la construction des référentiels qui spécifient les compétences attendues par l'entreprise ;

- **Le référentiel métier (ou emploi) :** donne une vision globale des emplois et des compétences. L'entreprise établit celui-ci en identifiant les emplois types (ou emplois repères). L'ensemble des emplois-types prend la forme d'une nomenclature ou de répertoires des compétences ou de cartes des emplois de l'entreprise qui permettent d'identifier des passerelles entre les emplois ;

- **La cartographie des métiers :** est un outil de gestion et de prévision. Elle permet la mise en perspective des effectifs et des compétences individuelles dans le temps et l'élaboration de filières métiers avec une visualisation de parcours envisageables ;

- **L'observatoire des métiers et des compétences :** son rôle est d'anticiper les évolutions des principaux métiers de l'entreprise à partir de la cartographie des emplois, de proposer des mesures de gestion de l'emploi et de suivre la mise en œuvre de l'accord GPEC. Il prend le plus souvent la forme d'un comité de pilotage composé de membres de la Direction, de la DRH et de représentants du personnel.

⁴⁷ Guillot-Soulez, Chloé «La gestion des ressources humaine », 2ème édition Gualino, 2020, pp.116-119.

Est ensuite menée l'**analyse des ressources dans l'entreprise** qui peut être réalisée grâce à différents outils :

– **L'état annuel des emplois** permet de mettre à jour chaque année la cartographie des métiers dans une perspective d'anticipation. Les métiers sont classés en quatre familles : les métiers stables, les métiers menacés, les métiers sensibles et les métiers nouveaux ;

– **Le suivi des mouvements de personnel** peut se faire à l'aide d'un tableau de bord de manière à comprendre les mouvements que subit l'entreprise, à repérer les mouvements « anormaux » et à optimiser la gestion des effectifs et des compétences ;

– **Le suivi des souhaits d'évolution professionnelle** : exprimés par les salariés lors de leurs entretiens annuels ou professionnels, ils sont pris en compte par la fonction RH qui essaiera de concilier les aspirations des salariés (formation, mobilité, carrière...) et celles de l'entreprise ;

– **La pyramide des âges** : cette représentation annuelle des effectifs par tranches d'âge permet d'analyser l'évolution du vieillissement des effectifs et d'anticiper le rééquilibrage des tranches déficitaires. Elle peut être complétée d'une pyramide des anciennes dans l'entreprise et dans le poste.

- **Les outils d'accompagnement**

Pour réduire son écart de compétences, une entreprise peut agir dans différents domaines RH. **L'évaluation des compétences** occupe une place essentielle dans le processus GPEC. Elle permet de connaître les compétences détenues par les individus et de les comparer à celles requises dans le référentiel.

Les entretiens entre un salarié et son responsable hiérarchique sont des instruments centraux de cette évaluation.

L'entretien d'évaluation, généralement annuel, est une rencontre formelle et préparée entre un collaborateur et son responsable hiérarchique qui est l'occasion de s'intéresser au développement des compétences du collaborateur.

L'entretien professionnel est distinct de l'entretien d'évaluation et obligatoire tous les deux ans. Il vise à faire le point sur les actions de formation, les compétences et les perspectives d'évolution professionnelles de chaque collaborateur.

Par le biais de **la formation**, l'entreprise va favoriser le développement des compétences de ses salariés. Il s'agit de relier politique de formation et stratégie de l'entreprise via le plan de développement des compétences en définissant les actions de formation (reconversion ou promotion par alternance, VAE, bilan de compétences, conseil en évolution professionnelle...) nécessaires pour permettre aux salariés d'acquérir ou de développer les compétences nécessaires. L'entreprise peut également proposer à ses salariés de formaliser leurs compétences via des documents tels que le passeport compétences (ou passeport formation). Ces documents synthétisent les postes, expériences et formations du collaborateur et font apparaître les connaissances, compétences et aptitudes professionnelles du salarié. Ils peuvent ainsi favoriser la mobilité interne ou externe du salarié et servir de support à une démarche de VAE ou de certification de compétences.

Par le biais de **la mobilité professionnelle**, les entreprises peuvent réussir à rapprocher les besoins en compétences des ressources disponibles dans l'organisation. Il s'agit alors d'encourager la mobilité interne comme externe des salariés via des dispositions d'incitation et des mesures d'accompagnement.

Au niveau **du recrutement**, l'entreprise peut s'appuyer sur les référentielles compétences pour combler les besoins en compétences.

4.1.4/Les conditions de réussite de la démarche GPEC :

- le cadre et les objectifs doivent être définis avec précision ;
- Le plan de GPEC (mise en œuvre) doit être organisé à partir d'un échéancier ;
- Les travaux doivent être validés par un comité d'experts (directeurs des ressources humaines ...) aptes à juger du bien-fondé de la démarche et de l'avancement dans le cadre et les objectifs ;
- La GPEC doit avoir une communication forte et adaptée car elle est le principal vecteur entre le personnel et les responsables de la démarche ;
- La concertation entre la direction et le personnel doit être forte et sans équivoque, il s'agit d'une démarche réciproque dans laquelle chaque partie peut y trouver de nombreux avantages.

4.2/Le bilan de compétence :

4.2.1/ Définition du bilan de compétence :

Selon Philippe Andreani « *le bilan de compétences est un bilan de développement personnel réalisé à l'initiative du salarié. C'est un bilan évolutif qui permet à un individu de faire le point sur ses acquis dans une perspective de changement d'activité professionnelle. Ce changement peut être envisagé aussi bien au sein de l'entreprise qu'en dehors de celle-ci avec éventuellement une formation préalable. Le bilan de compétences est un outil de diagnostic du progrès, il mesure les savoir, savoir-faire, les savoir-être, les comportements aussi bien que les capacités ; il peut efficacement aider le salarié à se positionner dans une perspective d'évolution personnelle.* »⁴⁸

4.2.2/ Objectif du bilan de compétences :⁴⁹

Un bilan de compétence permet à une personne de faire la synthèse de ses expériences passées et de mettre à jour toutes les possibilités professionnelles qui pourraient s'offrir à elle dans l'avenir. Ce bilan s'effectue généralement au sein d'un cabinet spécialisé en ressources humaines et recrutement. Il est souvent entrepris, lorsque l'on décide de changer d'activité professionnelle en recherchant une nouvelle orientation à sa carrière. Créé à l'origine par les entreprises pour évaluer leurs collaborateurs, le bilan de compétence est devenu aujourd'hui un outil essentiel pour l'orientation et la formation de chacun dans une perspective de carrière.

4.2.3/ Les caractéristique d'un bilan de compétences :

Selon Guy Le BOTERF, les caractéristiques d'un bilan de compétences sont : enregistre les « les ressources » (connaissances, savoir-faire...) acquises par les personnes et les situations professionnelles maîtrisées.

- Faire état des preuves avancées pour qu'il y ait reconnaissance et validation de ces ressources et de ces situations professionnelles.
- S'appuyer sur l'appréciation d'instances légitimes et pertinente de reconnaissance et de validation.

⁴⁸ Mlle Imene SAIDANI « l'apport de la politique de formation sur le développement des compétences : approche managériale globale » mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales, option Management, cas sda filiale du groupe SONELGAZ ,2010, p.100.

⁴⁹ OLIVIER Meier, « Dico du manager », édition DUNOD, Paris, 2009, p.14.

- Prendre en compte l'évolution du professionnalisme dans son ensemble et de la compétence à construire des combinaisons pertinentes de ressources pour faire face à de nouvelles situations professionnelles.

- Se réaliser selon une périodicité appropriée.

- Aider à structurer l'image de soi du professionnel : le bilan constitue une opportunité de médiation pour la formalisation des compétences.

- Combiner une approche rétrospective et une approche prospective du développement du professionnalisme : fournir un historique et non seulement une information ponctuelle.

4.2.4/Le déroulement de bilan de compétence :⁵⁰

La démarche de bilan de compétence comprend trois phases qui sont :

- Une phase préliminaire ;
- Une phase d'investigation ;
- Une phase de conclusion.

➤ Une phase préliminaire qui a pour objet de :

- Confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche ;
- Définir et analyser la nature de ses besoins ;
- L'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.

➤ Une phase d'investigation permettant au bénéficiaire :

- D'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels ;
- D'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales ;
- De déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

⁵⁰ ZAIDI (Kamel), « L'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel cas Naftal District CBR, Béjaïa », Mémoire de Master en sciences économiques (option ; Gestion des Ressources Humaines), Université Abderrahmane Mira, Béjaïa, 2014, p.31.

➤ Une phase de conclusion qui permet de :

- Prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ;
- Recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et le cas échéant, d'un projet de formation ;
- Prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.

4.3/ Cartographie de compétences :

La cartographie de compétences est la fondation de toute politique de gestion des talents. Elle permet de comparer le niveau des compétences actuel et souhaité au sein d'organisations afin de travailler à la planification stratégique des ressources.

La cartographie de compétences aide l'organisation à prendre des décisions éclairées lorsqu'il s'agit notamment de :

- définir le contenu des postes existants et les besoins à venir.
- aligner la formation des employés sur les compétences requises.
- cibler les recrutements en fonction des besoins en compétences.

Plus il y a d'avant des collaborateurs plus la nécessité de cartographier les compétences est critique.⁵¹

4.4/Le référentiel de compétences :⁵²

4.4.1/Définition :

Le référentiel de compétences est la clé de voûte du système de pilotage des ressources humaines.

Il permet d'articuler l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie. Le référentiel de compétences est un document qui répertorie les compétences à mettre en

⁵¹ <http://www.magrh.reconquete-rh.org/index.php/articles/technologie/64-lebunetel-5> (consulter le 28 juin 2021 à 17 :56)

⁵² M. Nassim MESSAOUDI «Thème Essai d'évaluation de la politique de formation et son rôle dans le développement des compétences du personnel », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales, Option : Management. Étude de cas : Sonatrach/TRC/DRGB., 25ème promotion, 2012, pp.47-49.

œuvre dans la situation professionnelle pour l'atteinte des objectifs. Il précise par conséquent les compétences exigées et permet de mesurer le niveau d'une personne par rapport à ce qui est requis.

4.4.2/Les objectifs du référentiel de compétences :

L'élaboration des référentiels de compétences poursuit cinq objectifs.

-Déplacer l'objet et la finalité de l'évaluation de la tâche vers la compétence. Dans un contexte de recherche constante de qualité, la seule réalisation de la tâche ne suffit plus à produire la performance. L'introduction de la compétence comme objet d'évaluation conduit le manager à s'interroger sur le résultat obtenu et sur la manière dont il est obtenu.

-Objectiver l'évaluation individuelle, La formulation des pratiques professionnelles limite les biais évaluatifs et conduit à une relation plus transparente, fondée sur le partage de l'objet même de l'évaluation.

-Renforcer l'équité, Sans référentiel, le niveau d'exigence peut, pour un même emploi, varier selon l'évaluateur. L'évaluation de pratiques communes à plusieurs emplois ou à plusieurs postes garantit aux titulaires une plus grande équité de traitement.

-Orienter le développement des compétences, Le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés, des trajectoires de développement des compétences.

-Faciliter les ajustements organisationnels, Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier, facilite les projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

4.4.3/Les étapes de construction d'un référentiel de compétences :

- **Phase 1 : Valider le métier et les postes associés**
 - Présenter au groupe « métier » le métier étudié et les postes rattachés ;
 - Valider les postes associés et l'intitulé du métier.
- **Phase 2 : Définir les missions principales du métier**
 - Rechercher les missions principales du métier ;
 - Identifier et noter les particularités liées à certains postes.

- **Phase 3 : Définir les pratiques professionnelles**
 - Identifier par mission principale les pratiques professionnelles clés ;
 - Écrire au fur et à mesure au « papier » les idées du groupe ;
 - Afficher au fur et à mesure la production du groupe ;
 - Reformuler/questionner ;
 - Remblayer les propositions et les valider.

- **Phase 4 - Recenser les savoirs**
 - Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique ;
 - Écrire les propositions en face de chaque pratique.

- **Phase 5 - Recenser les aptitudes professionnelles**
 - Identifier les aptitudes professionnelles requises ;
 - Écrire les propositions.

- **Phase 6 : Mettre en forme**
 - Mettre en forme le travail dans le tableau « référentiel de compétences ».

- **Phase 7 : Hiérarchiser les pratiques professionnelles**
 - Coter chaque pratique à partir des critères de hiérarchisation ;
 - Consolider les résultats au sein du référentiel hiérarchisé.

- **Phase 8 : Valider**
 - Soumettre à la validation d'un groupe témoin ;
 - Soumettre à la validation de la hiérarchie.

Conclusion de chapitre 2 :

Aujourd'hui les compétences sont identifiées comme les vraies richesses dans l'entreprise. En effet, ce sont les compétences qui font la différence.

Les entreprises investissent dans le développement des compétences pour l'accroissement de l'employabilité, de réactivité et de la performance des salariés. Les compétences constituent un levier stratégique du développement de toute entreprise, les entreprises qui réussiront demain seront celles qui prendront conscience de la valeur de leurs compétences, devenues ressources rares, critiques, volatiles et qui sauront faire associer leur projet stratégique avec les compétences de leurs salariés.

L'objet du prochain chapitre sera consacré essentiellement pour la présentation de l'entreprise et l'analyse de l'enquête.

Chapitre 3 :

L'impact de la pandémie du covid-19 sur le
développement des compétences au sein de
l'entreprise Hikma

Introduction du chapitre 3 :

Après avoir présenté les deux chapitres qui portent sur la conceptualisation de la conduite de changement et la pandémie de covid-19 et les compétences dans les entreprises, notre troisième chapitre (l'impact de la pandémie du covid-19 sur le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma) contient deux sections la première consacrée à la présentation de l'entreprise.

Dans la deuxième section, nous allons en premier lieu exposer les résultats du questionnaire. Par la suite, on essayera d'analyses et interpréter ces résultats et de dégager certaines observations et conclusions. Enfin, la dernière étape sera consacrée aux suggestions et recommandations.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Section 1 : Présentation de l'entreprise

1 /Description de l'entreprise :

Hikma Pharmaceuticals est une entreprise pharmaceutique de type SARL d'origine jordanienne spécialisée dans les génériques, dont le siège social est situé à Londres. La société Hikma pharma a été fondée en 1978 à Amman, en Jordanie, par Samih Darwazah. Dans les premières années, la société a mis l'accent sur le développement d'une entreprise de produits pharmaceutiques de marque dans toute la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA). Puis, au début des années 1990, Hikma s'étend en dehors de la région MENA par l'acquisition d'autres entreprises de produits pharmaceutiques génériques aux États-Unis et en établissant des opérations pharmaceutiques injectables au Portugal. Depuis, l'entreprise a connu un essor important, à la fois organiquement mais aussi par le biais d'acquisitions. Et ce, par l'implantation à travers le monde, en Italie, en Allemagne, en Tunisie, en Égypte, en Jordanie et en Arabie saoudite.

Aujourd'hui, Hikma est un fabricant pharmaceutique avec une large brochure de générique, marqué par les produits brevetés. Son chiffre d'affaire est de 1,9 milliard de dollars (2019), et elle est présente sur la région moyen orient, Afrique de nord (MENA), et les États-Unis, elle fournit près de 700 produits aux patients du monde entier pour améliorer leur vie ainsi que satisfaire leur besoin.

Elle dispose de 7 centres de recherche et développement ,30 usine de production ces produits sont vendus dans plus de 50 pays et enjambent une large gamme de produit. La diversité de son modèle d'affaire, de marché et de produit, combinés avec leur engagement à long terme à l'investissement de la qualité, sont intégrale à leur succès.

2/Hikma en Algérie :

La société HIKMA pharma s'est installée en Algérie depuis 1994 dans le domaine de l'importation de médicaments, et ce, afin de servir les institutions de santé publique et les sociétés savantes en Algérie. , puis a investi dans la production locale en ouvrant sa première usine à Staouali (Alger). La société fonctionne selon les normes internationales d'industrie pharmaceutique en obtenant plusieurs licences de l'Agence américaine pour l'alimentation et

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

les médicaments (FDA). Il s'agit du quatrième plus important producteur de médicaments pharmaceutique en Algérie.

Aujourd'hui le groupe Hikma pharma Algérie dispose de quatre unité de fabrication , dotées de plusieurs lignes d'extrusion ,de technologie récente et de grands entrepôts et aires de stockage fonctionnels. Avec un effectif de plus de 700 employés.

3/Aperçu historique :

- En 2006 : l'acquisition de la première usine à Staoueli (Alger) qui emploie aujourd'hui quelque 320 personnes. Avec un investissement estimé à 7,5 millions de dollars, l'usine Hikma-Algérie est la cinquième usine du groupe Hikma à travers le monde après celles des USA, du Portugal, de Tunisie, de l'Arabie saoudite et de la Jordanie. D'une capacité de production de dix millions d'unités par an.
- En 2009 :l'introduction des actions de Hikma en bourse à Londres.
- En 2011 : l'entreprise lance sa seconde usine à Sidi Abdellah, spécialisée dans la fabrication de produits pénicilliniques, avec une capacité de production notable de 20 millions de flacons par an.
- En 2017 : l'acquisition d'une troisième usine à Baba Ali exploitée exclusivement dans la fabrication des antibiotiques de type Céphalosporine.
- En 2019 : l'acquisition d'une nouvelle unité de production à Staouéli spécialisée en oncologie, une première, en Algérie.

4/La vision stratégique du groupe :

- ✓ Le premier but de l'entreprise est de fournir des produits de qualité accessible pour tout le monde.
- ✓ La stratégie de croissance est d'étendre et de renforcer les réseaux de fabrication, de vente et de marketing à travers tout le territoire national, l'accroissement de la production en élargissant la gamme de produits, ainsi que le développement des capacités de production.
- ✓ La recherche de satisfaction totale du client par la mise en place progressive du processus de management de qualité.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

- ✓ La diversification de la gamme de production par le biais d'une politique de développement des nouveaux médicaments génériques et la mise en place d'une veille technologique.
- ✓ Le développement du partenariat déjà engagé à travers des projets avec des laboratoires de notoriété internationale et nationale.
- ✓ L'assurance d'un meilleur accès aux médicaments en termes de disponibilité mais aussi de prix.
- ✓ Mais aussi le projet le plus important est d'exporter les produits typiquement algériens, à partir de l'Algérie vers la région maghrébine ainsi que vers différents marchés et ce, à travers 40 pays.

En fait, Hikma Algérie veut passer à une étape supérieure de son développement, celle d'exporter les médicaments fabriqués à l'unité de production vers l'Afrique et l'Europe.

5/La situation de l'entreprise par rapport à son environnement

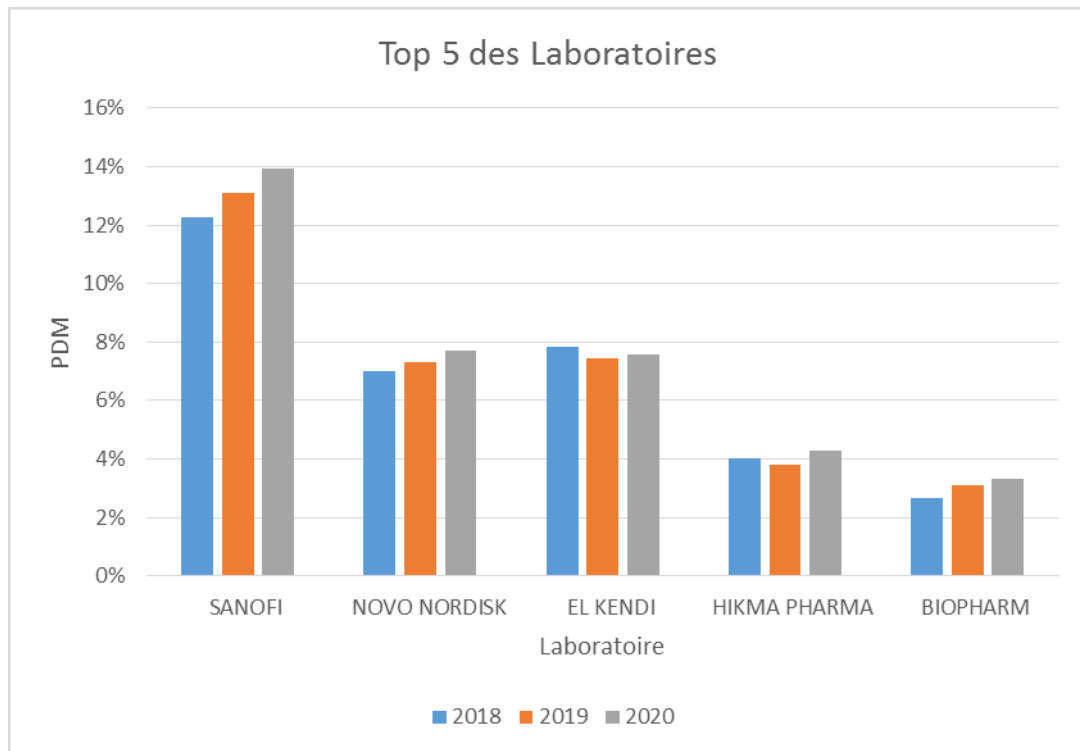
5.1/L'entreprise face à la concurrence :

Dans un marché en perpétuelle mutation de compétitivité et d'intelligence économique le groupe Hikma, est parvenu à se positionner en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue et s'alignant aux nouveaux standards internationaux ce qui lui a permis d'être parmi les tops 5.

La figure ci-dessous illustre l'évolution des parts de marché de Top 5 des laboratoires en Algérie entre 2018 et 2020.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Figure n°01 : Évolution des parts de marché de Top 5 des laboratoires en Algérie



Source : Document interne à l'entreprise

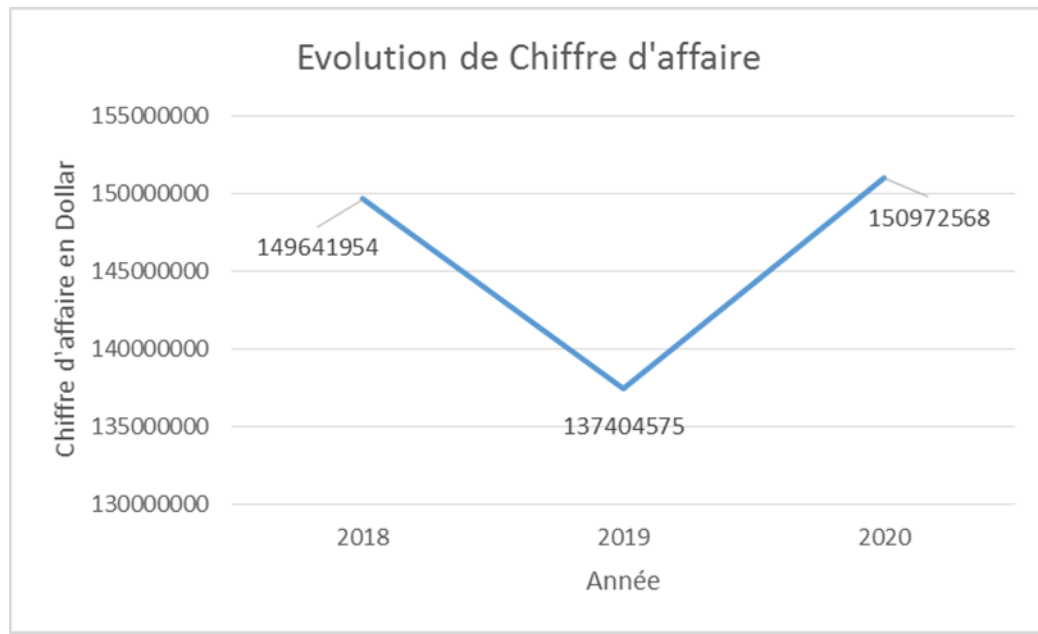
Malgré les différents aléas internes et externes rencontrés par les entreprises au cours de l'année 2020, le groupe a su mettre en place une stratégie adéquate, grâce au dévouement et l'engagement de l'ensemble des travailleurs à tous les niveaux de la hiérarchie ce qui lui a permis de maintenir sa quatrième position sur le marché algérien.

5.2 /L'évolution du chiffre d'affaires :

Aujourd'hui Hikma Pharma Algérie met sur le marché 115 millions d'unité de vente par an, la figure ci-dessous illustre l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise entre 2018 et 2020.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Figure n°02 : Évolution du chiffre d'affaire de Hikma pendant les trois dernières années



Source : Document interne à l'entreprise

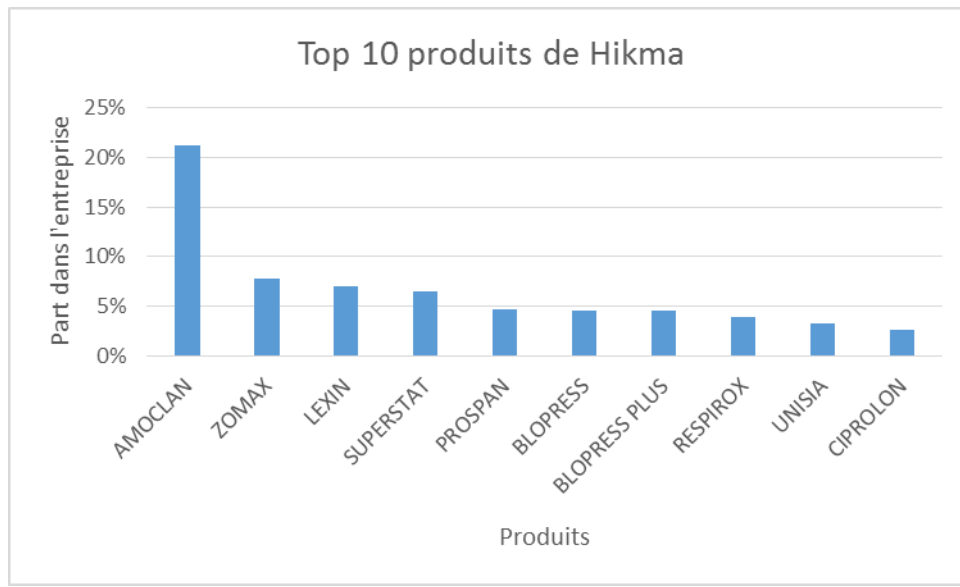
Nous constatons qu'il y'a eu une chute drastique de 2018 à 2019 expliquer par la crise économique et politique et sociale, en constate également une réascension croissante du chiffre d'affaires entre 2019 et 2020 ceci est expliquer en partie par la pandémie qui a engendrée un besoin en produits médicamenteux (antibiotique, anticoagulant, antalgique, etc.) mais aussi des produits OTC et complément alimentaire.

6/Les produits de HIKMA pharma Algérie :

Hikma dispose d'une large brochure de générique avec plus 90 produits sur le marché algérien, la figure ci-dessous représente top 10 des produits de Hikma.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Figure n°03 : Top 10 des produits de Hikma



Source : Document interne à l'entreprise

Parmi les tops 10 des produits de hikma pharma Algérie les antibiotiques représentent une grande partie des produits de l'entreprise, Amoclan est classe premium suivi de Zomax, Lexin et superstat.

7/Analyse de l'organigramme :

Nous avons parcourus l'organigramme qui nous a été remis par la société définissant les taches de chaque département voir (annexe n°02) :

- ✓ **Direction ressources humaines** : elle se compose des services suivants :
 - **Service Gestion du Personnel et Paie** : ce service a pour mission :
 - Le recrutement ou le licenciement des employés
 - L'établissement des fiches de salaires et des contrats de travail
 - Le suivi du personnel : congés, maladies, absences.
 - Le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage
 - La préparation des commissions et des réunions.
 - La transmission des déclarations aux organismes compétents (sécurité sociale.).
 - La participation aux échanges avec le ou les syndicats du personnel.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

- L'étude des possibilités d'évolution de carrière et de salaire des employés.
- L'évaluation des besoins du personnel ainsi que les formations éventuelles.
- **Service Gestion de la communication et de l'information** : Les tâches de ce service. Sont :
 - La définition des publications orientées vers l'extérieur et la conception des messages
 - La gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques.
 - ✓ **Direction Gestion Financière** : Cette direction contient trois services/
 - **Service de Trésorerie** : Ce service est responsable de :
 - La supervision et le suivi quotidien des positions de trésorerie de l'entreprise.
 - L'établissement du prévisionnel de trésorerie.
 - Le rapprochement avec le réalisé enregistré par le service comptable, dont il peut superviser la partie recouvrement.
 - La participation active à l'élaboration des stratégies financières de l'entreprise (financements à court, moyen ou long termes, levée des capitaux, optimisation du rendement du portefeuille...).
 - Le suivi et la veille du respect des grands ratios financiers de l'entreprise (l'endettement, la solvabilité, le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, le dégagement de cash-flow).
 - La gestion de l'ensemble des relations de l'entreprise avec ses partenaires bancaires (négociation des conditions, choix des partenaires, intégration croissante des relations informatiques, veille...).
 - **Service de Comptabilité Générale & Fiscalité** : Le rôle de ce service consiste à :
 - La comptabilisation des opérations comptables.
 - Le contrôle de l'enregistrement de toutes les opérations dans les livres comptables.
 - La vérification de la tenue de tous les registres, documents comptables, financiers et fiscaux légalement requis.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

- Prendre en charge les réponses aux formulaires inhérents aux obligations fiscales de la filiale dans les délais requis.
- Déterminer les balances mensuelles et annuelles avant inventaire et après inventaires.
- Établir le bilan pour chaque exercice comptable dans les délais requis.
- Contribuer aux opérations d'audit comptable et veiller à la levée des réserves.
- Établir les déclarations fiscales.
- Veiller au règlement des taxes fiscales et parafiscales dans les délais requis.
- Veiller au maintien à l'amélioration du système qualité.
- Participer activement à la mise en place du système management de la qualité.
- **Service Cout & Budget** : Le service de Cout assure :
 - Le rapprochement de chaque produit de ses coûts, qu'ils aient été encourus dans l'exercice ou dans des périodes précédentes.
 - La division des résultats par centre de décision permettant un meilleur pilotage, ou la consolidation par ligne d'activité, afin de mieux en apprécier la situation.
 - Piloter les activités et maîtriser le budget (éviter les déficits et les reliquats).
 - Gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés.
 - Faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile, acceptable et compréhensible par tous.
 - Adopter des actions correctives telles que : aménager le budget dans la limite des contraintes (dépenser moins ou plus) et/ou ajuster les activités (faire moins ou faire plus).
 - Optimiser l'utilisation des ressources.
- ✓ **Direction des affaires légales** :
 - Rédaction et suivi des dossiers d'enregistrement.
 - Conseil et assistance sur les aspects réglementaires auprès des services concernés (développement, production, vente, marketing, qualité).

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

- Rédaction des procédures inhérentes à l'activité réglementaire.
- Veille réglementaire internationale.
- le contrôle des documents promotionnels, aussi bien pour les médicaments que les dispositifs médicaux.

✓ Direction recherche et développement :

- Définir la stratégie d'innovation, En accord avec la direction générale, conformément aux besoins du marché.
- Organisation de la veille scientifique et technique et étude de positionnement par rapport à la concurrence.
- Supervision de déroulement des projets de R&D de l'entreprise.
- Gestion des ressources dédiées aux projets.
- Évaluation de la performance des équipes, facilitent le partage des connaissances et apportent leurs conseils sur les problèmes rencontrés.

✓ Direction médicale : Cette direction est :

- Responsables des formations médicales des visiteurs médicaux.
- Responsable de l'aspect scientifique du produit.
- Validation des présentations des communiquant pour les congrès et symposium.

8/Présentation du département d'accueil :

Hikma pharma Algérie dispose d'un département marketing qui travaille en collaboration avec le département vente, dont chacun à sa mission particulière.

Le département vente est constitué principalement de délégués médicaux commerciaux, mais aussi de Key Account Manager nous allons définir les missions de chacun :

➤ Mission de délégués médicaux :

La promotion médicale permet de faire connaître les produits et de promouvoir l'image de marque de HIKMA PHARMA sur le marché à travers la visite médicale. Cette structure est composée de 127 délégués répartie par spécialité et par région. La délégation couvre l'ensemble du territoire national. Elle constitue donc une véritable force de vente. Des fiches posologiques, des dépliants, des posters aides visites sont utilisés par les délégués médicaux.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

➤ **Mission des délégués commerciaux :**

Le/la délégué(e) pharmaceutique est en charge de la vente des produits d'automédication ou de prescription auprès des pharmacies en fonction des lignes directrices définies par la direction des ventes et dans le cadre de la réglementation pharmaceutique.

- Négociation (prix/volume, conditions de vente, délais de livraison) et vente des produits de la gamme (établissement d'un contrat ou d'un bon de commande).
- Conception et proposition de l'agencement des espaces de vente.
- Conseil sur le plan merchandising de l'espace de vente (linéaires, vitrine) en mettant en place l'exposition des produits, la signalétique de commandes.
- Suivi des commandes, de la facturation et du compte client.
- Contribue à l'élaboration d'un plan d'actions sectoriel en fonction des objectifs nationaux et de l'analyse du potentiel de chaque espace de vente.
- Analyse des résultats et de la rentabilité par rapport aux objectifs et mise en place d'actions correctives ou de développement du secteur (congrès, manifestations professionnelles...

➤ **Mission KAM :**

Conception et mise en œuvre d'une stratégie de développement grands comptes conformément à la stratégie commerciale de l'entreprise.

- Veille du marché et de la concurrence et de l'évolution de l'environnement hospitalier.
- Rédaction de rapports d'activité.
- Négociation (prix/volume, conditions de vente, délais de livraison) et vente des produits de la gamme (établissement d'un contrat ou d'un bon de commande).
- Conception des dossiers de réponse aux appels d'offres d'un grand compte.
- Mise en œuvre d'une politique de prix/volume à l'hôpital, clinique, laboratoires d'analyses...
- Relations professionnelles avec les praticiens hospitaliers ou de laboratoires, les acheteurs des grands comptes des hôpitaux et des grossistes.
- Développement de liens de partenariats avec les clients clés des centrales d'achats publics et privés.
- Suivi des commandes, de la facturation et du compte client (litiges, invendus...) et/ou des appels d'offres.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

- Analyse des résultats des ventes en lien avec l'efficacité commerciale (SFE) afin de faire des recommandations stratégiques.

9/ Hikma face au covid-19 :⁵³

Pour faire face à la situation sanitaire exceptionnelle actuelle à savoir la propagation continue du COVID-19 dans le monde, plaçant la santé et la sécurité des patients et de ses employés au sommet de ses priorités, Hikma Pharma Algérie a mis en place un ensemble de mesures nécessaires pour assurer la disponibilité des médicaments pour les patients algériens et les professionnels de la santé.

Afin de limiter les interactions sociales et de réduire les risques d'infection, Hikma Pharma Algérie a réorganisé ses méthodes de travail et a encouragé ses employés à travailler à distance, par ailleurs, les visites médicales traditionnelles de nos délégués ont été suspendus et remplacées par des applications de "Télévisites" et téléconférences qui fait intervenir des d'experts locaux et internationaux pour communiquer sur l'infection émergente du coronavirus (Covid-19).

Aussi, l'entreprise a également initié un programme de désinfection de centaines de cabinets médicaux relevant du secteur privé à travers des entreprises spécialisées, ainsi que la distribution d'équipements de protection.

Il est à noter que Hikma Pharma Algérie évalue constamment la situation et adapte ses positions en conséquence, et reste en contact avec ses équipes de travail pour faire face à cette crise sanitaire aux côtés des autorités sanitaires algériennes et des professionnels de santé, et se préparer à toute action sociale. Elle rassure les patients algériens qu'elle continue de produire ses médicaments et ne prévoit aucune interruption de la chaîne d'approvisionnement.

⁵³<https://interfacerp.dz/2020/06/18/hikma-algerie-annonce-un-ensemble-dinitiatives-pour-lutter-contre-le-nouveau-virus-corona-communique/> (consulter le 22 juin 2021 à 22 :23)

Section 2 : La démarche de l'enquête

Nous allons, dans cette section, expliquer la méthodologie suivie durant la réalisation de notre enquête à travers le questionnaire.

1/Présentation de l'enquête :

Cette étape est importante, pour cela nous avons mené une enquête par sondage réalisé auprès de l'entreprise Hikma.

L'outil que nous avons choisi pour la réalisation de notre enquête c'est le questionnaire, vu qu'il le plus utilisé pour le recueil d'information. Cette enquête à travers le questionnaire nous aidera de mieux comprendre et analyser la perception de la population enquêtée par rapport avec le thème « l'impact de la pandémie sur le développement des compétences ».

2/Les objectifs de l'enquête :

Notre enquête vise les objectifs suivants :

- Avoir l'avis des salariés interrogés sur le mode de travail pendant la pandémie.
- Découvrir si les salariés interrogés ont pu développer leurs compétences pendant la pandémie.
- Montrer l'impact de covid-19 sur les compétences des salariés interrogés.

3/Méthodologie du questionnaire :

Nous avons utilisé le questionnaire (voir annexe n°01) pour collecter les informations qui n'ont pas été recueillies lors de l'étude documentaire. Nous avons choisi le questionnaire pour - objectif :

- les questionnaires sont l'un des méthodes pratique de collecter des données. Ils peuvent être ciblés sur des groupes de notre choix et gérés de différentes façons.
- nous pouvons choisir les questions posées de même que le format ouvert ou à choix multiples. Ils permettent de rassembler de grandes quantités de données sur n'importe quel sujet.
- Les enquêtes permettent aux sondés de rester anonymes, ce qui optimise le confort de ceux qui répondent.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

- Lorsque nous utilisons des questionnaires par courrier, en ligne ou par e-mail, il n'y a pas de facteur temps car personne n'attend les réponses à l'autre bout. Les répondants peuvent passer du temps à répondre aux questions.

3.1/Élaboration du questionnaire : ⁵⁴

Nous mettrons en œuvre les étapes suivantes pour élaborer notre questionnaire :

➤ **Une présentation :**

Il est nécessaire et afin de gagner la confiance de l'interrogation, de présenter le sujet de notre thème de recherche.

➤ **Type de questionnaire :**

Le questionnaire (voir annexe n°01) que nous avons réalisé se compose d'une totalité de 11 questions avec 4 questions de d'indentification du répondant, en utilisant plusieurs types de questions, à savoir : Nous avons utilisé plusieurs types de questions, à savoir :⁵⁵

- **Questions fermées à réponse unique :** oblige l'enquêter à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposées.
- **Questions semi-ouvertes :** elle permet à l'enquête la possibilité de donner une réponse non prévue lors de la réalisation du questionnaire.
- **Questions dichotomiques :** ces questions n'offrent que deux choix de réponses, celle-ci devrait être unique, le répondant est devant une alternative, si l'un ou l'autre.
- **Les questions sous forme d'échelle (Échelle de Likert) :** ce sont des questions destinées à évaluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques, se sont généralement des échelles d'attitudes.

Nous avons choisi des différents types de question pour nous obtenons des réponses de sondage structurées qui produisent des données faciles à analyser et qui nous permettons d'évaluer l'opinion et le ressenti des participants.

⁵⁴ CHABANI (S) et OUACHERINE (H), « guide de méthodologie de la recherche en science sociales », édition 1, Taleb Impression, 2013, p.77.

⁵⁵ Ibid., pp.79-82

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

➤ **Choix de l'échantillon :**

L'échantillonnage, est le procédé utilisé pour choisir un échantillon et qui est à la base de l'enquête par sondage, autrement dit, c'est est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base.⁵⁶

L'échantillonnage de convenance a consisté à repérer rationnellement les répondants pouvant représenter fidèlement la population de l'étude. Le choix de cette méthode se justifie principalement par le fait qu'elle était la plus appropriée pour nous permettre de respecter nos délais qui étaient relativement courts.

La population que nous avons interrogée est constitué des personnes actuellement cadre et cadre d'exécution, cadre de maitrise au sein de Hikma. Dans ce cas, nous avons choisi les caractéristiques suivantes : sexes, catégorie socioprofessionnelles, expérience, département.

➤ **Mode de traitement :**

Le dépouillement du questionnaire a été fait par le programme Microsoft Office Excel 2013 en fonction d'un seul type de tri, qui est le tri à plat, qui consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises suivant une seule variable.

Nous allons consacrer la dernière section de ce chapitre à cette partie de l'analyse des résultats du questionnaire.

4/les limites de l'enquête :

Comme dans tout travail de recherche scientifique, il peut arriver que le chercheur rencontre des obstacles lors du déroulement de sa recherche. Nous avons eu quelques difficultés en ce qui concerne la nôtre à savoir :

- L'indisponibilité des employées nous a empêchés de déterminer la taille minimale de l'échantillon, et le manque de temps.

⁵⁶ KHERRI (A), « Manuel recherche marketing », p.65.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

5/ L'analyse de questionnaire :

Nous allons procéder dans cette partie au traitement des résultats du questionnaire effectué au sein de l'entreprise hikma pharma.

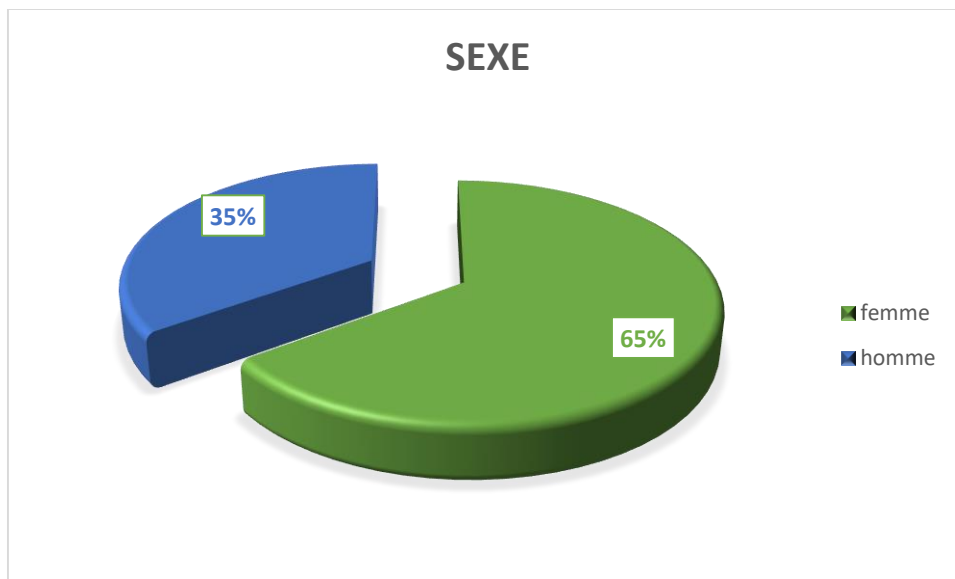
➤ Question de d'identification :

Question n°01 : Relative à la répartition par sexe de l'échantillon

Tableau n°01 : Variable sexe :

Sexe	Effective	Pourcentage
Femme	13	65%
Homme	7	35%
TOTAL	20	100%

Figure n°04 : La répartition de l'effectif selon l'âge :



Sur le graphique, nous pouvons voir que la majorité de la population est féminine avec 65% et les hommes représentent 35% de l'échantillon.

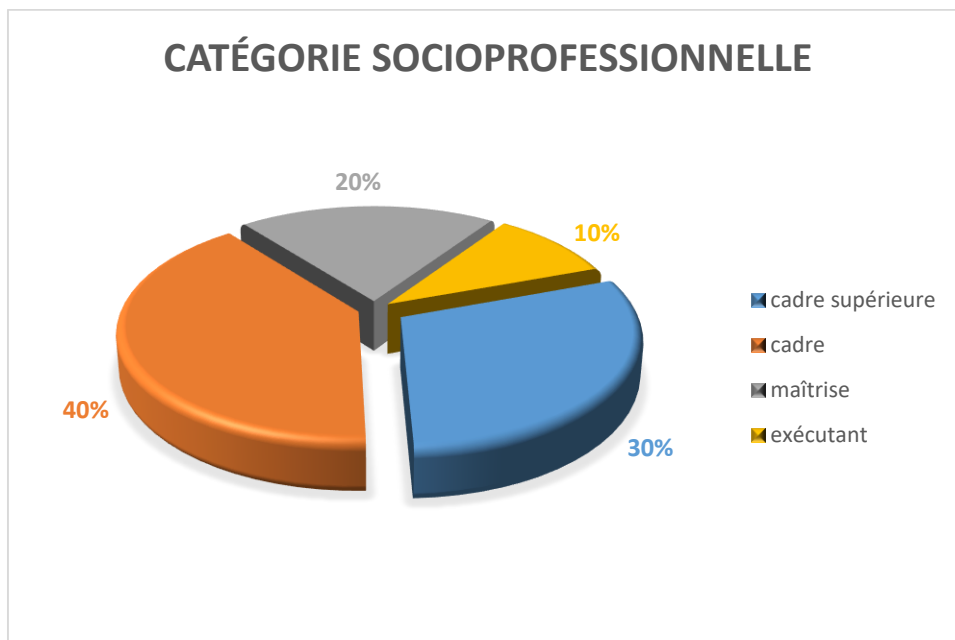
Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Question n°02 : Relative à la répartition à la situation socioprofessionnelle

Tableau n°02 : Variable situation socioprofessionnelle :

Situation socioprofessionnelle	Effective	Pourcentage
Cadre supérieure	6	30%
Cadre	8	40%
Maîtrise	4	20%
Exécutant	2	10%
TOTAL	20	100%

Figure n°05 : La répartition de l'effectif selon la situation socioprofessionnelle :



Le graphique montre que 40% des interrogé sont des cadres, les cadres supérieures, représentent 30% du personnel interrogé, nous relevons que 20% du personnel interrogé se sont des maitrise et les exécutant représentent que 10% de l'échantillon. Ce qui s'explique par l'effectif important des cadres et des cadres supérieurs au sein de la l'entreprise Hikma.

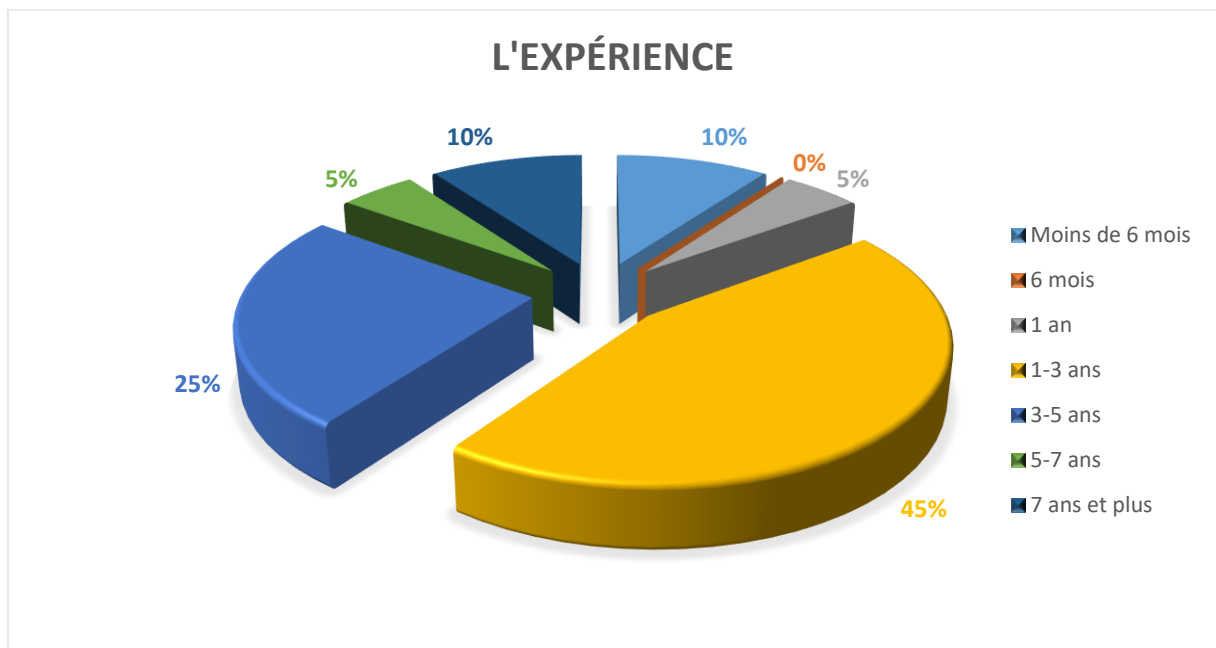
Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Question n°03 : Depuis combien de temps êtes-vous associé à cette organisation ?

Tableau n°03 : Variable selon l'expérience des interrogés dans l'entreprise :

Nombre d'années	Effective	Pourcentage
Moins de 6 mois	2	10%
6 mois	0	0%
1 an	1	5%
1-3 ans	9	45%
3-5 ans	5	25%
5-7 ans	1	5%
7 ans et plus	2	10%
TOTAL	20	100%

Figure n°06 : La répartition selon l'ancienneté :



Selon le graphique on constate que 45% des interrogés ont entre 1 à 3ans d'expérience dans l'entreprise, en contrepartie 10% des interrogés ont respectivement moins de 6 mois et plus de 7 ans d'expérience dans l'entreprise, alors que 25% ont entre 3 à 5 ans d'expérience.

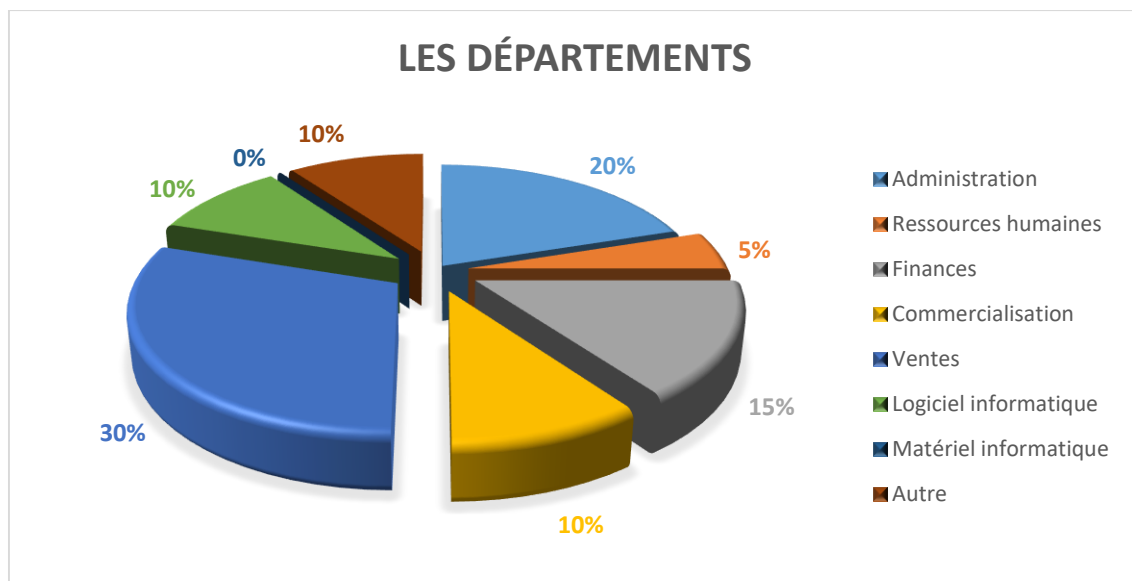
Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Question n°04 : Veuillez sélectionner votre département ?

Tableau n°4 : Variable de selon les départements de travaux :

Réponse	Effective	Pourcentage
Administration	4	20%
Ressources humaines	1	5%
Finances	3	15%
Commercialisation	2	10%
Ventes	6	30%
Logiciel informatique	2	10%
Matériel informatique	0	0%
Autre	2	10%
TOTAL	20	100%

Figure n°07 : La répartition selon les départements de travail :



Ce graphique représente les départements que les interrogés appartiennent.

Chapitre 3 : L'impact de la pandémie du covid-19 sur le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

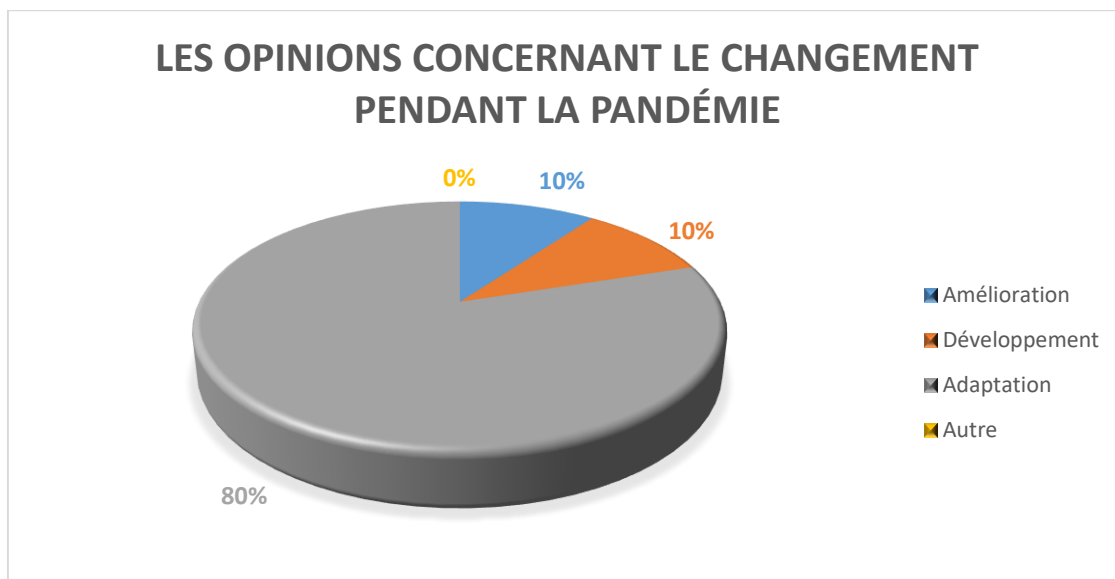
➤ L'analyse des questions :

Question n°01 : Quelle est votre opinion concernant les changements mis en œuvre pendant la pandémie ?

Tableau n°05 : Variable des opinions concernant le changement pendant la pandémie.

Les opinions concernant le changement pendant la pandémie	Effective	Pourcentage
Amélioration	2	10%
Développement	2	10%
Adaptation	16	80%
Autre	0	0%
TOTAL	20	100%

Figure n°08 : La répartition des opinions concernant le changement pendant la pandémie :



D'après le graphe nous remarquons que les interrogés ont des différentes opinions par rapport le changement pendant la pandémie, en remarque que la majorité était d'accord à 80% que le changement c'est l'adaptation à la situation actuelle, et 10% respectivement pensent que le changement est l'amélioration et le développement. En peut dire que la majorité est peu adaptée à la situation.

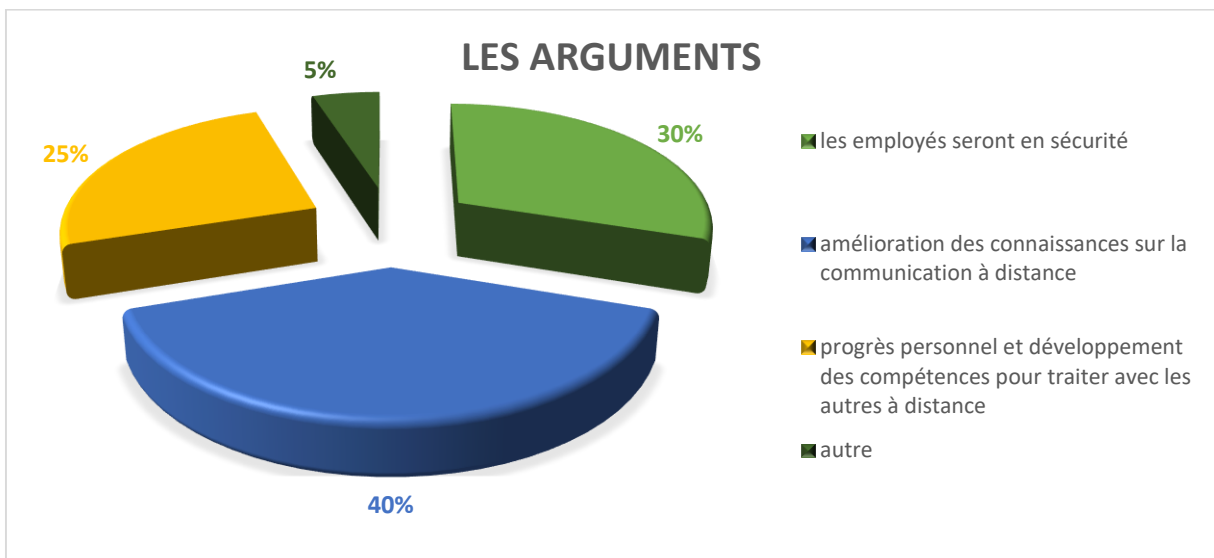
Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Question n°02 : Quel est votre support et les arguments justifiant ce changement ?

Tableau n°06 : Les supports et les arguments qui justifient ce changement :

Réponse	Effective	Pourcentage
Les employés seront en sécurité	6	30%
Amélioration des connaissances sur la communication à distance	8	40%
Progrès personnel et développement des compétences pour traiter avec les autres à distance	5	25%
Autre	1	5%
TOTAL	20	100%

Figure n°09 : La répartition des supports et les arguments qui justifient ce changement :



D'après le graphe on constate que 40% des interrogés pensent que l'amélioration des connaissances sur la communication à distance le plus justifie à ce changement, 30% des interrogés pensent que les employés seront en sécurité, 25% des interrogés pensent que le changement a permis de progrès personnel et développement des compétences pour traiter avec les autres à distance, et 5% des interrogés pensent à autre arguments ou supports. On constate que les interrogés voient que la communication est très importante pendant la pandémie pour transférer l'information à leurs collègues.

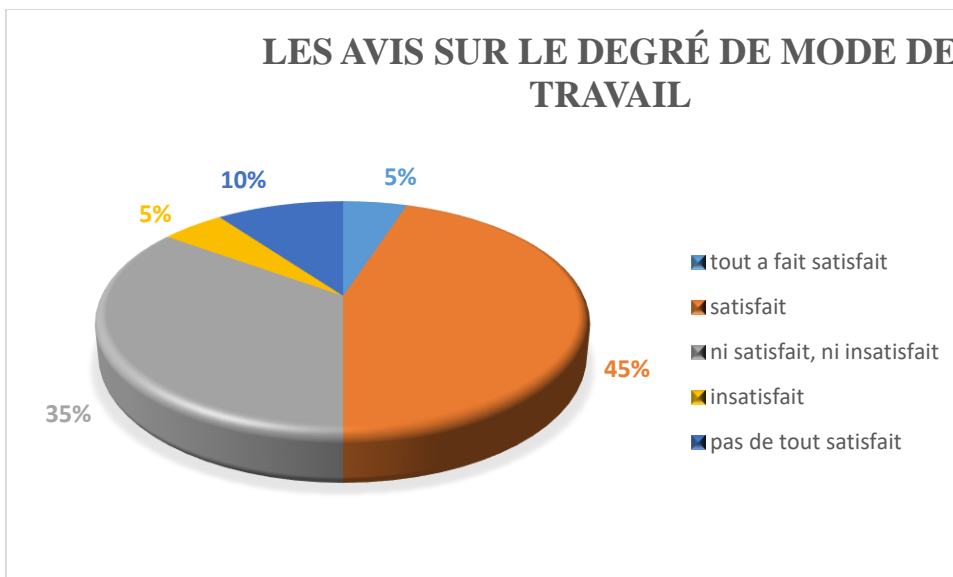
Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Question n°03 :Êtes-vous satisfait du changement de votre mode de travail pendant la pandémie ?

Tableau n°07 : Classification des avis sur le degré de satisfaction auprès les interrogée de leur mode de travail :

Niveaux de satisfaction	Effective	Pourcentage
Tout a fait satisfait	1	5%
Satisfait	9	45%
Ni satisfait, ni insatisfait	7	35%
Insatisfait	1	5%
Pas de tout satisfait	2	10%
TOTAL	20	100%

Figure n°10 : La répartition des avis sur le degré de satisfaction auprès les interrogée par rapport le mode de leur travail :



D'après les résultats du graphe on remarque que 45% des interrogée sont satisfait du mode de travail, contre 5% des interrogées insatisfait du mode de travail pendant la pandémie. Cela peut être expliqué par La maitrise des utiles digitaux des travailleurs.

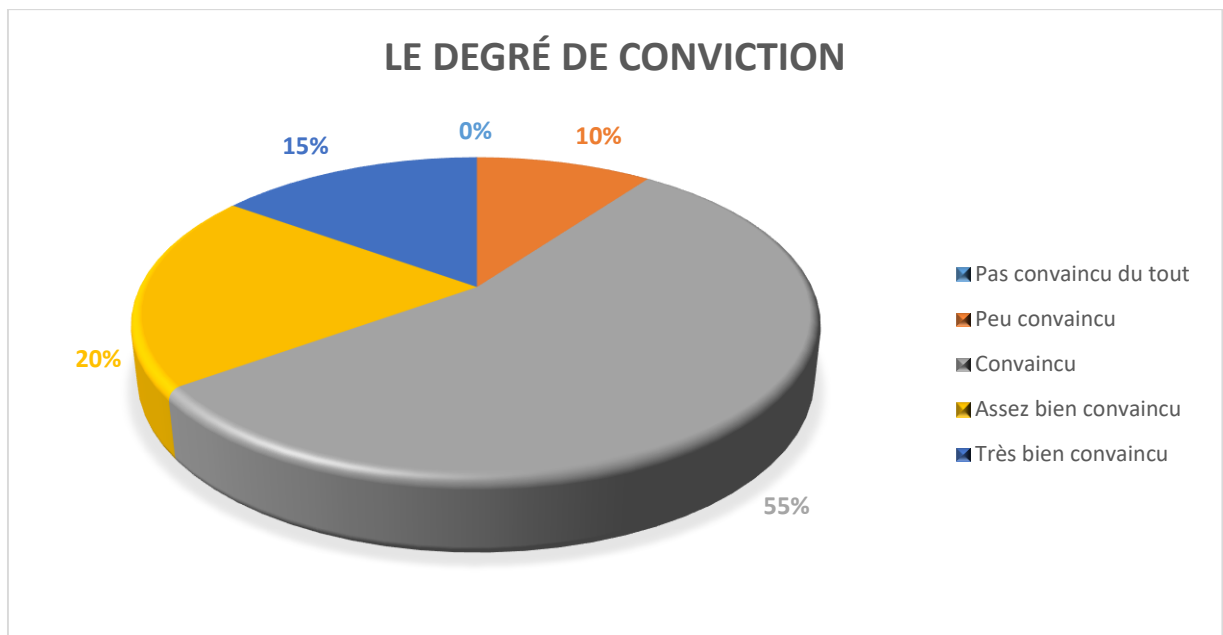
Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Question n°04 : Pensez-vous que vous êtes convaincu de la nécessité de ces changements pendant la pandémie ?

Tableau n°08 : La classification de degré de la conviction par rapport à la nécessité de ces changements pendant la pandémie :

Le degré de conviction par rapport au ces changements pendant la pandémie	Effective	Pourcentage
Pas convaincu du tout	0	0%
Peu convaincu	2	10%
Convaincu	11	55%
Assez bien convaincu	4	20%
Très bien convaincu	3	15%
TOTAL	20	100%

Figure n°11 : La répartition de degré de la conviction par rapport à la nécessité de ces changements pendant la pandémie :



D'après le graphe on constate que la majorité des interrogée sont convaincu par la nécessité du changement, contre 10% des interrogée sont peu convaincu étant donné qu'ils ne maîtrisent pas déjà les outils digitaux.

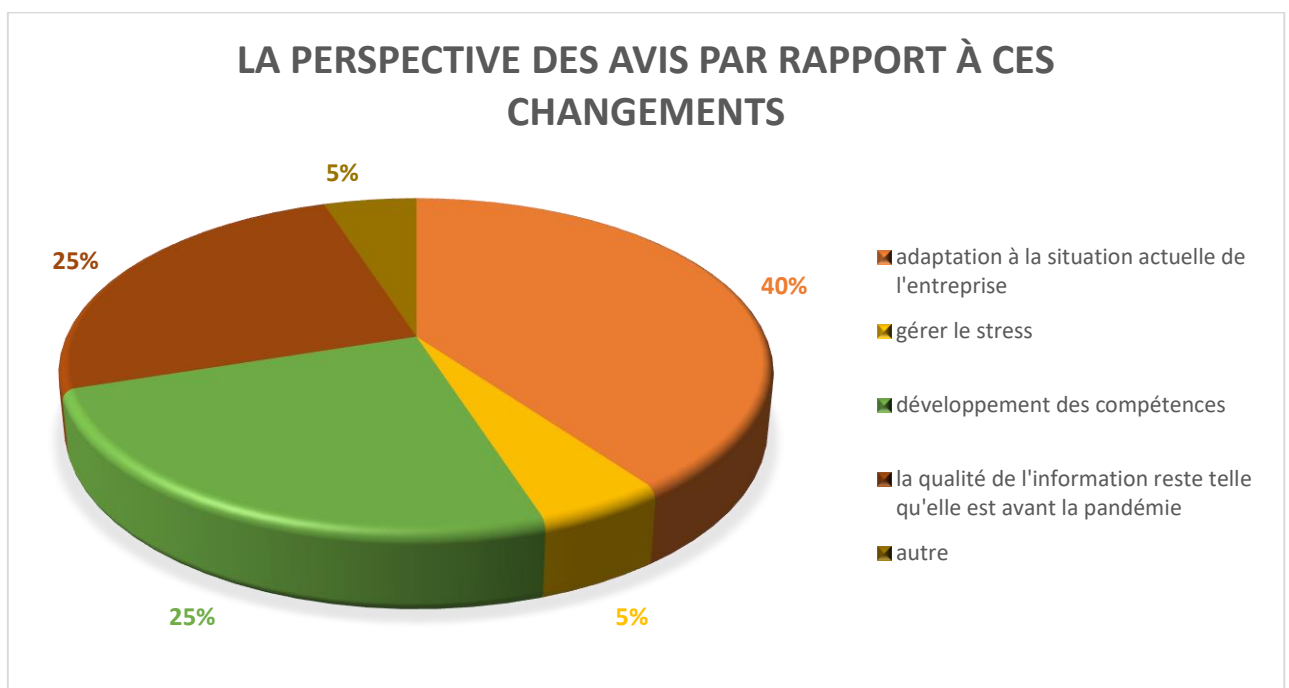
Chapitre 3 : L'impact de la pandémie du covid-19 sur le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Question n°05 : Qu'attendez-vous de ce changement ?

Tableau n°09 : La classification des avis ces changements :

Les perspectives par rapport à ces changements	Effective	Pourcentage
Adaptation à la situation actuelle de l'entreprise	8	40%
Gérer le stress	1	5%
Développement des compétences	5	25%
La qualité de l'information reste telle qu'elle est avant la pandémie	5	25%
Autre	1	5%
TOTAL	20	100%

Figure n°12 : La répartition de la perspective des avis par rapport à ces changements :



D'après les résultats obtenus nous constatant que 40% des interrogée attendent que ce changement puisse faciliter à l'entreprise de s'adapter à la situation actuelle de l'entreprise, et 25% des interrogée attendent que ce changement peut développer les compétences même pourcentage pour la qualité de l'information reste telle qu'elle est avant la pandémie, 5% respectivement pour gérer le stress et les autres attendent par rapport à ce changement.

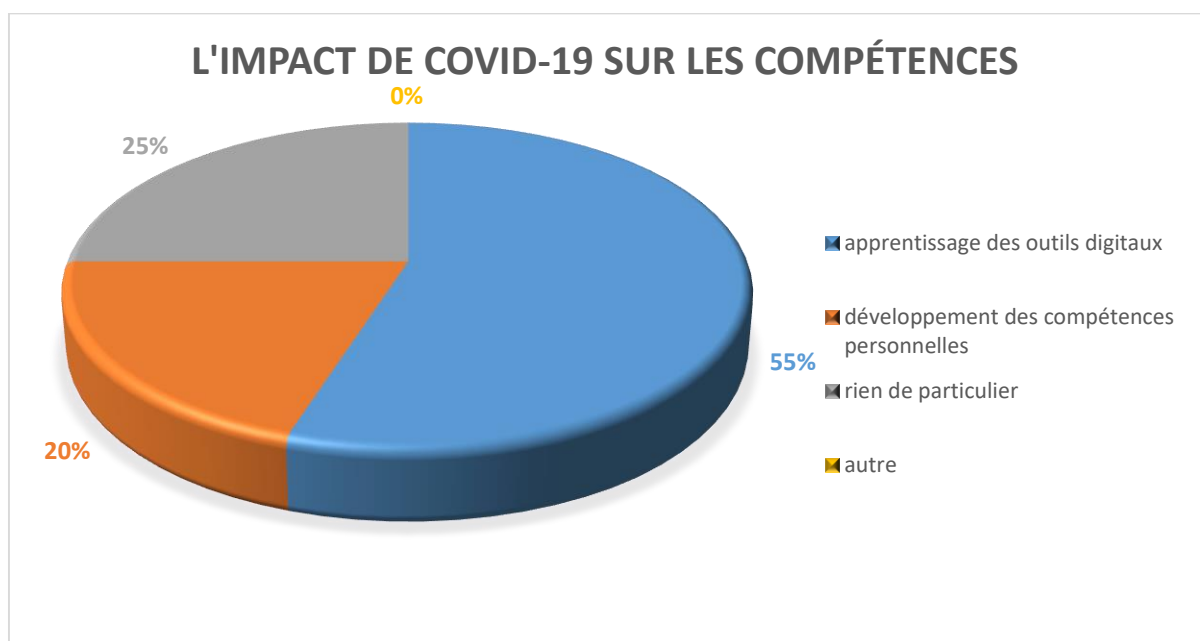
Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Question n°06 : Quel est l'impact de covid-19 sur vos compétences ?

Tableau n°10 :L'impact de covid-19 sur compétences par rapport aux les interrogés

L'impact de covid-19 sur les interrogés par rapport aux compétences	Effective	Pourcentage
Apprentissage des outils digitaux	11	55%
Développement des compétences personnelles	4	20%
Rien de particulier	5	25%
Autre	0	0%
TOTAL	20	100%

Figure n°13 : Représentation de l'impact de covid-19 par rapport aux compétences



Nous constatons que 55% des interrogée pensent que le covid-19 a aidé à apprendre l'outil digitale qui est une compétence que ces personnes n'utilisent pas et ne connaisse pas tandis 20% d'entre eux ont développé leurs compétences personnelles.

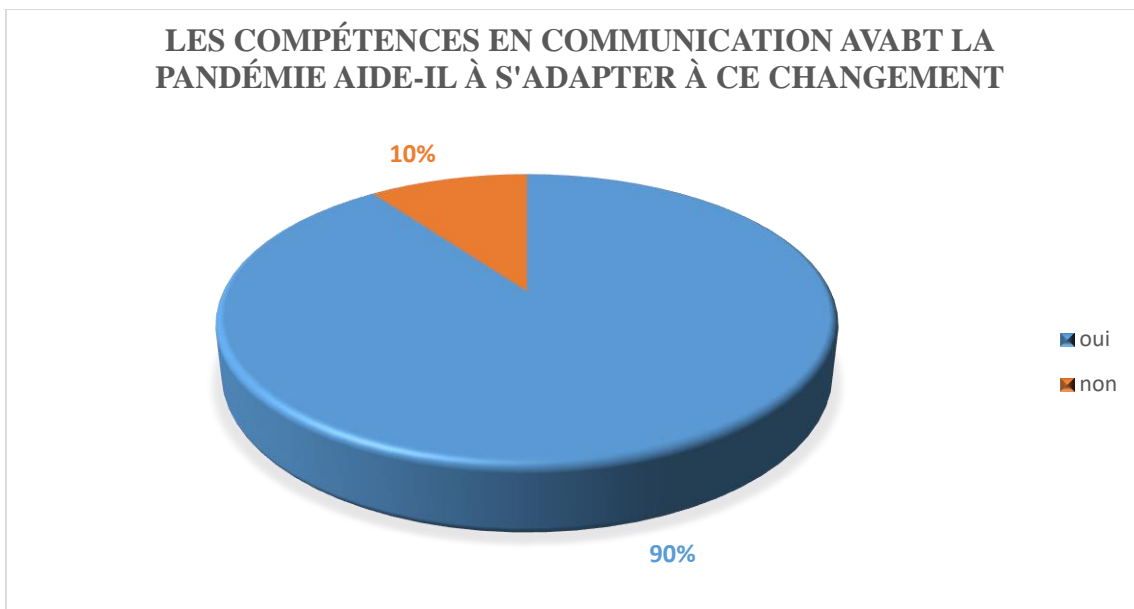
Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Question n°07 :Pensez-vous que votre compétence en communication avant la pandémie vous a aidé à s'adapter à ce changement ?

Tableau n°11 : L'apport de compétence en communication avant la pandémie aide-il à s'adapter à ce changement :

Réponse	Effective	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%
TOTAL	20	100%

Figure n°14 : La répartition de compétence en communication avant la pandémie aide-il à s'adapter à ce changement :



D'après le graphe on constate que la majorité des interrogée pensent que les compétences en communication avant la pandémie ont permis de s'adapter à ce changement, et 10% sont désaccordent.

➤ **Justifier vous (oui/non) :**

- Pour oui : - le travail à distance a toujours été adopté pour gagner du temps.
- connaissance du monde digital.
- maîtrise de nouveau.
- marquez l'adaptation pour maintenir le niveau de communication.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

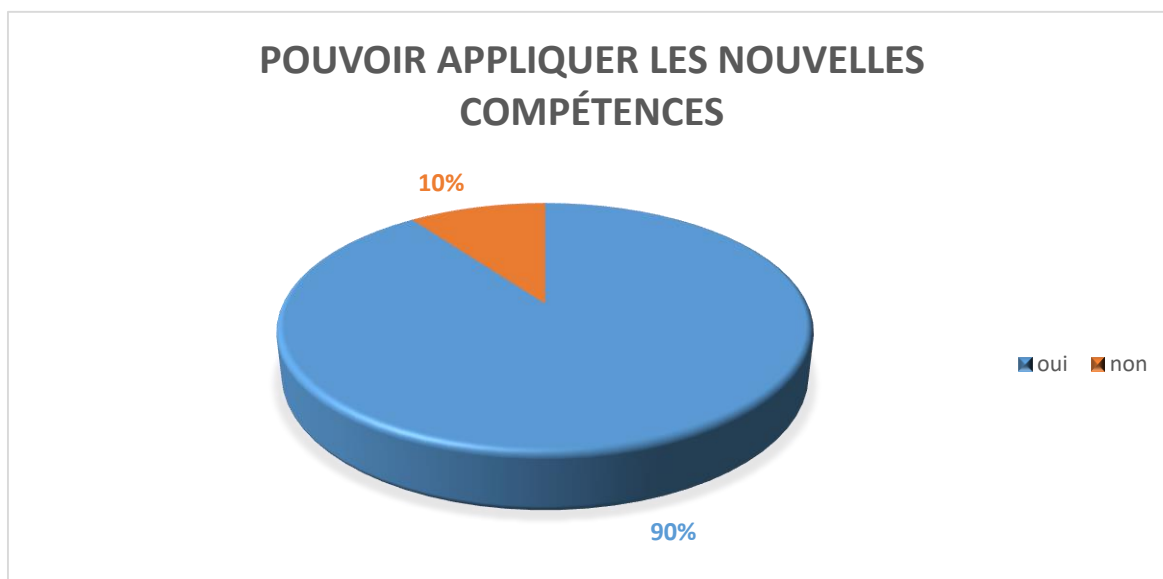
-préparation des réunions virtuelles et surtout la gestion des personnes à distance. Pour le non : -j'en ai probablement appris de nouvelles sur le tous.

Question n°08 :Avez-vous pu appliquer les nouvelles compétences que vous avez acquises pendant la pandémie ?

Tableau n°12 : Classification des personnes pu appliquer les nouvelles compétences qu'ils ont acquises pendant la pandémie :

Réponse	Effective	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%
TOTAL	20	100%

Figure n°15 : Représentation des personnes pouvant appliquer les nouvelles compétences qu'ils ont acquises pendant la pandémie :



➤ **Justifier (oui/non)**

Pour oui :

- respect de réunion et de timing.
- j'ai fait plusieurs formations en ligne qui m'ont aidé
- utilisation des outils info et digitaux

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

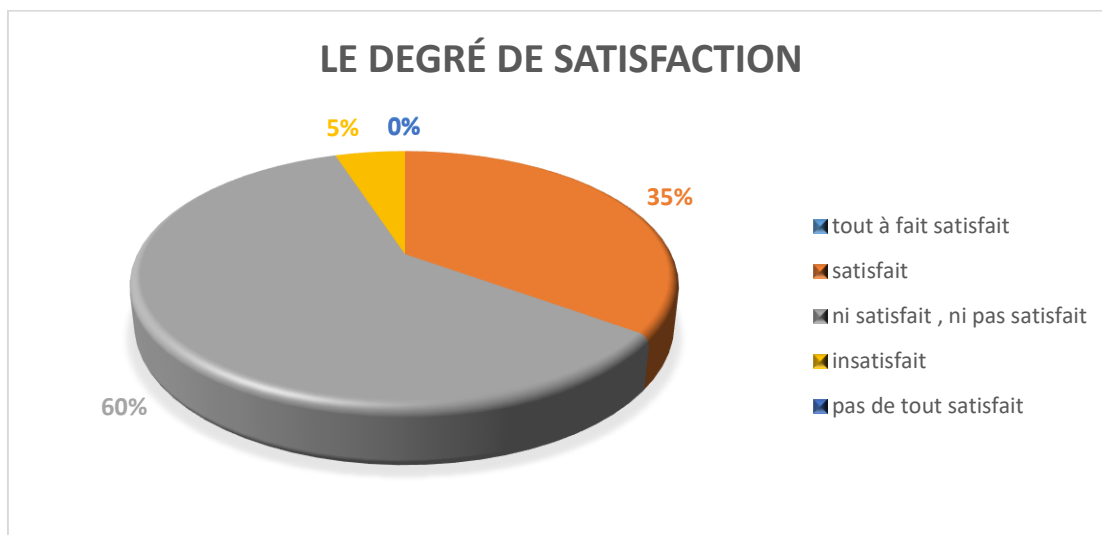
- organisation d'évènements virtuelles plus ou moins de succès.
- action webinaire
- gérer des réunions en virtuel.
- passage des meetings en présentiel au virtuel.

Question n°09 : Quelle est votre degré de satisfaction de la gestion des compétences dans votre entreprise pendant la pandémie ?

Tableau n°13 : Classification des avis sur le degré de satisfaction de la gestion des compétences dans leur entreprise :

Réponse	Effective	Pourcentage
Tout à fait satisfait	0	0%
Satisfait	7	35%
Ni satisfait , ni pas satisfait	12	60%
Insatisfait	1	5%
Pas de tout satisfait	0	0%
TOTAL	20	100%

Figure n°16 : Présentation de degré de satisfaction :



D'après le graphe on constate que 35% des interrogés sont satisfait et que 5% sont insatisfait et en remarque que la majorité des interrogés ne sont ni satisfait ni insatisfait avec 60%.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Question n°10 : Considérez-vous que Hikma dispose des bonnes pratiques professionnelles pendant la pandémie ?

Tableau n°14 : Classification des personnes interrogées sur les pratiques professionnelles pendant la pandémie dans l'entreprise Hikma :

Réponse	Effective	Pourcentage
Oui	19	95%
Non	1	5%
TOTAL	20	100%

Figure n°17 : Représentation des personnes interrogées sur les pratiques professionnelles pendant la pandémie dans l'entreprise Hikma :



D'après le graphe on constate que la majorité des interrogés sont satisfait par les pratiques professionnelles dans l'entreprise.

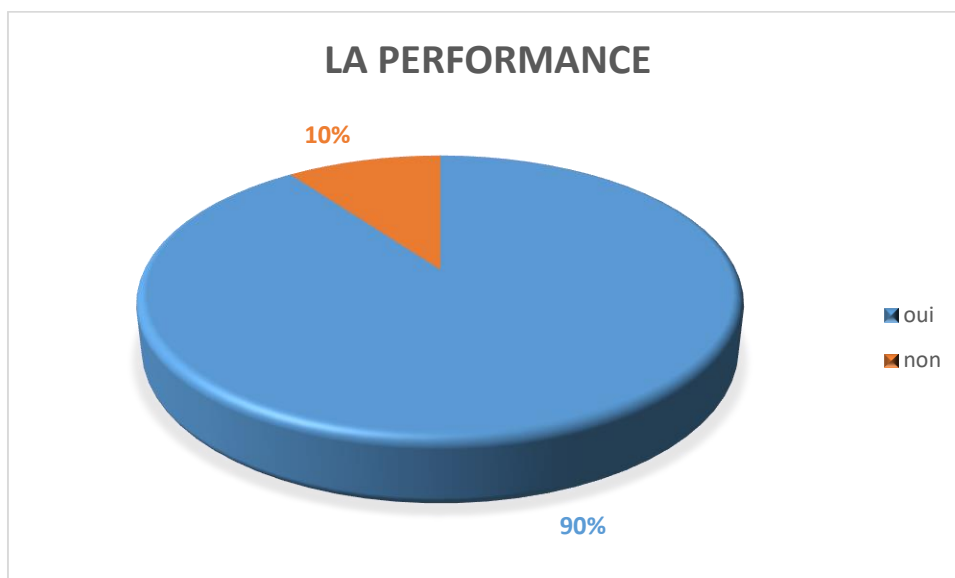
Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

Question n°11 : Pensez-vous que vous pouvez améliorer la performance de l'entreprise avec ce changement ?

Tableau n°15 : Le pouvoir d'améliorer la performance de l'entreprise avec ce changement :

Réponse	Effective	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%
TOTAL	20	100%

Figure n°18 : Représentation de l'avis des interrogés sur l'amélioration de performance de l'entreprise avec ce changement :



Nous remarquons que la majorité des interrogés pouvant améliorer la performance de l'entreprise avec ce changement.

➤ **Justifiez-vous :**

Pour non : ils pensent qu'il n'y a pas de changement.

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

6/Synthèse de l'enquête :

Le questionnaire adressé aux personnels de l'entreprise Hikma relatif au changement pendant la pandémie par rapport au développement des compétences, nous permis de faire ressortir certaines constatations à savoir :

- Le sexe n'étant pas très important pour l'entreprise mais le plus important c'est les compétences de ces deux sexes, aussi nous avons juste interrogé 20 personnes permises 60 employés dans l'entreprise.
- La majorité des interrogés ont acceptés la situation actuelle de l'entreprise et au même temps ils cherchent des solutions pour améliorer le mode de travail.
- Les employés croient que le changement qui s'est produit pendant la pandémie a contribué à améliorer leurs connaissances sur la communication à distance, ce qui nous permirent de constater que la communication à distance très importante dans la situation actuelle de l'entreprise, ont d'autre part en peut dire que le changement, visait à protéger la sécurité des travailleurs.
- La plupart des interrogés sont satisfait de leurs modes de travail, pour cela nous constatons que les interrogés se sont adaptés facilement à la situation actuelle de l'entreprise et se sont convaincu de la nécessité de ces changements car la pandémie a affecté toutes les entreprises.
- Dans cette situation l'adaptation à la situation actuelle avec ses avantages et inconvénients qui est le covid-19 imposé.
- Covid-19 a mis les compétences sous numérisation par les différents types d'outils qui peuvent être utilisés pour développer les compétences.
- Avant la pandémie l'entreprise Hikma utilisait des outils numériques pour certains départements, ce qui permit aux interrogés de s'adapter, et pour d'autres interrogés est une nouvelle expérience pour eux, donc il faut apprendre à avoir des nouvelles compétences pour améliorer la qualité de travail.
- La compétence digitale permet à l'entreprise d'améliorer leur performance.

7/Les recommandations :

À travers les résultats obtenus, nous pouvons faire quelques propositions permettant d'améliorer quelques points concernant le développement des compétences pendant la pandémie. Ces suggestions peuvent se présenter comme suite :

Chapitre 3 :L'impact de la pandémie du covid-19 sue le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma

- La maîtrise du temps à l'appui de la productivité revient aux travailleurs pour leur donner les moyens de travailler aux heures et dans les lieux qui leur conviennent afin d'être aussi productif si possible ;
- Veiller à ce que le travail soit organisé de manière à ce que l'employé puisse prendre des pauses régulières et séparer sa vie professionnelle et sa vie quotidienne ;
- Faire régulièrement des commentaires sur le travail des employés ;
- Inciter les travailleurs à maintenir le contact avec leurs collègues.

Nous avons pris une image plus claire sur le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma pendant la pandémie du covid-19, et l'impact sur ces compétences.

Le but essentiel de ce chapitre était d'essayer d'analyser l'impact de covid-19 sur le développement des compétences au sein de l'entreprise tout en élaborant un questionnaire dirigé par nos soins avec le personnel de l'entreprise, qui nous permis d'obtenir une certaine précision du thème et surtout de vérifier nos hypothèses.

Conclusion générale :

Conclusion générale :

La pandémie du covid-19 a eu un impact considérable dans le monde de travail et des conséquences directes sur l'emploi. ce qui a engendré l'apparition de nouvelles formes de travail mais aussi une redéfinition du rapport managérial autour de la confiance et de l'autonomisation des collaborateurs, ainsi cette pandémie a obligé chacun à sortir de sa zone de confort pour s'adapter à une nouvelle situation de travail, laissant place à de nouveaux processus de fonctionnement.

Le but de notre travail de recherche était d'étudier l'impact de la pandémie sur le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie. Pour ce faire il nous a été indispensable d'appréhender, à travers une recherche documentaire, les concepts théoriques se rapportant à la conduite du changement et du développement des compétences.

Dans le but d'apporter une réponse à notre problématique de recherche, nous avons réalisé une étude quantitative, à travers un questionnaire distribué aux salariés de l'entreprise, d'après l'analyse des résultats, il en ressort que La crise sanitaire liée à l'épidémie de COVID-19 a fortement impacté l'organisation du travail dans les entreprises. Ces dernières ont dû s'adapter pour trouver des moyens afin de maintenir leur activité malgré leur mise à l'arrêt forcée.

les résultats de notre étude indiquent que les employés de l'entreprise Hikma ont accepté et ont pu s'adapter au changement causé par la pandémie étant donné que c'est leur seule issue pour poursuivre le travail, par ailleurs il tente d'apporter des améliorations sur le mode de travail et cela dans le but reprendre le travail progressivement. Ce qui confirme notre première hypothèse : l'entreprise Hikma s'est adaptée facilement au changement dû au covid-19.

Aussi, le covid-19 n'a pas vraiment impacté les compétences de base des employés. Cependant leurs compétences en termes de digitalisation ont été améliorées, Ce qui a induit les départements à développer ou améliorer ces compétences. Ce constat confirme notre deuxième et troisième hypothèse : covid-19 n'a pas changé les compétences de base ,le covid-19 a permis aux collaborateurs de Hikma de développer de nouvelles compétences en matière de digitalisation.

D'une manière générale, les résultats montrent que l'entreprise Hikma a pu s'adapter au changement causé par la pandémie, quels que soient ces effets négatifs ou positifs, les employés ont appliqué et développé leurs compétences malgré les obstacles.

En ce qui concerne les difficultés rencontrées lors de notre étude, nous citerons :

- Le nombre restreint de notre échantillon vu l'indisponibilité des employées, ce qui est très peu par rapport au nombre d'employés de l'entreprise.
- La diversification des missions entre les départements empêche d'étendre ces résultats sur l'ensemble des départements de l'entreprise.
- Le thème traité est un sujet trait vaste et en permanente évolution, nos résultats ne sont donc valables que pour une période de temps déterminée et dans les circonstances actuelles du marché.

Ce travail est toujours complété par les prochaines recherches qui font avancer les réflexions sur le sujet, pour cela nous amène à suggérer quelques pistes de recherche comme :

- Le télétravail comme un nouvel outil de communication pendant la crise.
- Le changement organisationnel durant la pandémie.

Bibliographie

Les livres :

- CÔTE (N), BELANGER (L) et JOCELYN (J), « la dimension humaine des organisations », édition Gaëtan Morin, 1994.
- LOBOYER (C) (L), « la gestion des compétences », édition d'organisation, 2009.
- CECILE Dejoux « Gestion des Compétences et GPEC », 2^e édition, Dunod, 2013.
- CHABANI (S) et OUACHERINE (H), « guide de méthodologie de la recherche en science sociales », 1^{er} édition, Taleb Impression, 2013.
- GUERRERO (S), « les outils des RH », 4^{ème} édition, DUNOD, 2019.
- Guillot-Soulez, Chloé « La gestion des ressources humaine », 2^{ème} édition Gualino, 2020.
- GUY LE (B), « ingénierie et évaluation des compétences », 6^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2011.
- GUY Le (B), « Repenser Les Compétences », édition d'Organisation, paris, 2008.
- GUY Le (B), « ingénierie et évaluation des compétences », édition d'organisation, Paris, 2002.
- KHERRI (A), « Manuel recherche marketing ».
- LOUFRANI-FEDIDA Sabrina « Guide du management des compétences Publisher » : AFNOR Editors : Benjamin Chaminade, 2008.
- MICHEL (B), OLIVIER (M), « MANAGEOR », édition DUNOD, paris, 2006.
- OLIVIER Meier, « Dico du manager », édition DUNOD, Paris, 2009.

Les rapports et les articles :

- AUTISSIER (David), VANDANGEON (Isabelle), « la capacité à changer d'une organisation », une étude exploratoire en gestion du changement.
- CHAIRE BMO diversité et gouvernance, « covid-19 et le télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle », Université de Montréal, rapport le 27 octobre 2020.
- DOUVILLE Serge, « Les déterminations d'un changement réussi : facteurs de performance dans une PME traditionnel », comme exigence partielle du programme de maîtrise en administration des affaires (MBA), Avril 2011.
- HELD (Daniel) et RISS (Jean-Marc) : « Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante », in Revue Employeur Suisse, n°13, 1998.

- La direction de l'Organisation internationale du travail, le monde du travail et le covid-19, rapport juin 2020.
- LOUFRANI-FEDIDA Sabrina I-20-10 « Les quatre niveaux du management des compétences : individuel, collectif, stratégique et environnemental », 2008.
- MITRE, « Développement des systèmes d'organisation », fiche de lecture, CNAM Paris ,2004-9.
- Mme Acila « conduite de changement », support du cours, EHEC, 2021
- Thierry Bontems, Marie-Laure Fourcade. « Piloter le changement », École qualité QUARES 2012, Sep 2012, Montpellier, France. halshs-01711976.

Les travaux universitaires :

- Amandine Muller, «conduite de changement lors de la mise en place d'une application SaaS dans une entreprise», thèse professionnelle pour l'obtention du titre managé des systèmes d'information, juin 2012.
- CHAIB (Abir), « le management des compétences un levier de conduite de changement », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, option management et entrepreneuriat, promo 2017.
- MEDADJELIA (Imen), « l'impact du changement organisationnel sur la motivation des employés », option Management et Entrepreneuriat, EHEC, tipaza, 2016.
- MESSAOUDI Nassim «Thème Essai d'évaluation de la politique de formation et son rôle dans le développement des compétences du personnel », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales, Option : Management. Étude de cas : Sonatrach/TRC/DRGB., 25ème promotion, 2012.
- RIM (Zid) «comprendre le changement organisationnel à travers les émotions», mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en ad administration des affaires, université du Québec à Montréal, Octobre 2006.
- SAIDANI Imene, « l'apport de la politique de formation sur le développement des compétences : approche managériale globale », mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales, option Management, cas SDA filiale du groupe SONELGAZ, 2010.
- ZAIDI (Kamel), « l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel cas Naftal District CBR, Béjaïa», Mémoire de Master en sciences

économiques (option ; Gestion des Ressources Humaines), Université Abderrahmane Mira, Béjaïa, 2014.

Les sites web :

- <https://www.larousse.fr> (consulter le 3 juin 2021 à 10 :00)
- <https://docplayer.fr/435024> (consulter le 8 juin 2021 à 01 :10)
- <https://slideplayer.fr/slide/1294043/> (consulter le 2 juin 2021 à 14 :30)
- <https://www.institut-numerique.org/55-la-gestion-du-changement-521741ee1a2c3>
(consulter le 4 juin 2021 à 9 :15)
- <https://www.vidal.fr/maladies/voies-respiratoires/coronavirus-covid-19.html>
(consulter le 10 juin 2021 à 22 :30)
- https://www.ledevoir.com/documents/special/20-03_covid19-carte-dynamique/index.html (consulter le 10 juin 2021 à 21 :13)
- <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm> (consulter le 15 juin 2021 à 14 :30)
- <http://www.magrh.reconquete-rh.org/index.php/articles/technologie/64-lebunetel-5>
(consulter le 28 juin 2021 à 17 :56)
- <https://interfacerp.dz/2020/06/18/hikma-algerie-annonce-un-ensemble-dinitiatives-pour-lutter-contre-le-nouveau-virus-corona-communique/> (consulter le 22 juin 2021 à 22 :23)

Annexes

Annexe n°01 : le Questionnaire

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en Master 2 à l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC)- Alger, spécialité « Management et Entreprenariat », dont le thème porte sur : « l'Impact de la pandémie du Covid-19 sur le développement des compétences au sein de l'entreprise Hikma. »

Nous avons l'honneur de solliciter votre précieuse collaboration en répondant aux questions ci-jointes.

Merci d'avance pour les quelques minutes que vous nous accordez afin de remplir ce questionnaire.

N.B : toutes vos réponses seront traitées de façon strictement anonyme et confidentielle pour un objectif purement scientifique.

L'intéressée l'étudiante : DAHNI Sabrina

Merci.

Question d'identification

1) Sexe :

- Homme.
- Femme

2) Votre catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre supérieur.
- Cadre.
- Maitrise.
- Exécutant.

3) Depuis combien de temps êtes-vous associé à cette organisation ?

- Moins de 6 mois
- 6 mois
- 1 an

- 1-3 ans
- 3-5 ans
- 5-7 ans
- 7 ans et plus.

4) Veuillez sélectionner votre département

- Administration
- Ressources humaines
- La finance
- Commercialisation
- Ventes
- Logiciels informatiques
- Matériel Informatique
- Autre

Le questionnaire : les questions portent sur la pandémie.

1. Quelle est votre opinion concernant les changements mis en œuvre pendant la pandémie ?
 - Amélioration
 - Développement
 - Adaptation
 - Autre
2. Quel est votre support et les arguments justifiant ce changement ?
 - Les employés seront en sécurité.
 - Amélioration des connaissances sur la communication à distance.

Progrès personnel et développement des compétences pour traiter avec les autres à distance.

Autre.

3. Êtes- vous satisfait du changement de votre mode de travail pendant la pandémie ?

Tout à fait satisfait.

Satisfait.

Ni satisfait, ni insatisfait.

Insatisfait.

Pas du tout satisfait.

4. Pensez-vous que vous êtes convaincu de la nécessité de ces changements pendant la pandémie ?

Pas convaincu du tout

Peu convaincu

Convaincu

Assez bien convaincu

Très bien convaincu

5. Qu'attendez-vous de ce changement ?

Adaptation à la situation actuelle de l'entreprise.

Gérer le stress.

Développement des compétences.

La qualité de l'information reste telle qu'elle est avant la pandémie.

Autre.0

6. Quel est l'impact de covid-19 sur vos compétences ?

Apprentissage des outils digitaux.

Développement des compétences personnelles.

Rien de particulier.

Autre.

7. pensez-vous que votre compétence en communication avant la pandémie vous a aidé à s'adapter à ce changement ?

oui

non.

Justifier-vous ;.....

8. Avez-vous pu appliquer les nouvelles compétences que vous avez acquises pendant la pandémie ?

Oui

Non.

Justifiez-vous ;.....

9. Quelle est votre degré de satisfaction de la gestion des compétences dans votre entreprise pendant la pandémie ?

Tout à fait satisfait

Satisfait.

Ni satisfait, ni insatisfait.

Insatisfait

Pas de tout satisfait

10. Considérez-vous que Hikma dispose des bonnes pratiques professionnelles pendant la pandémie ?

Oui

Non.

Si non, pourquoi?.....

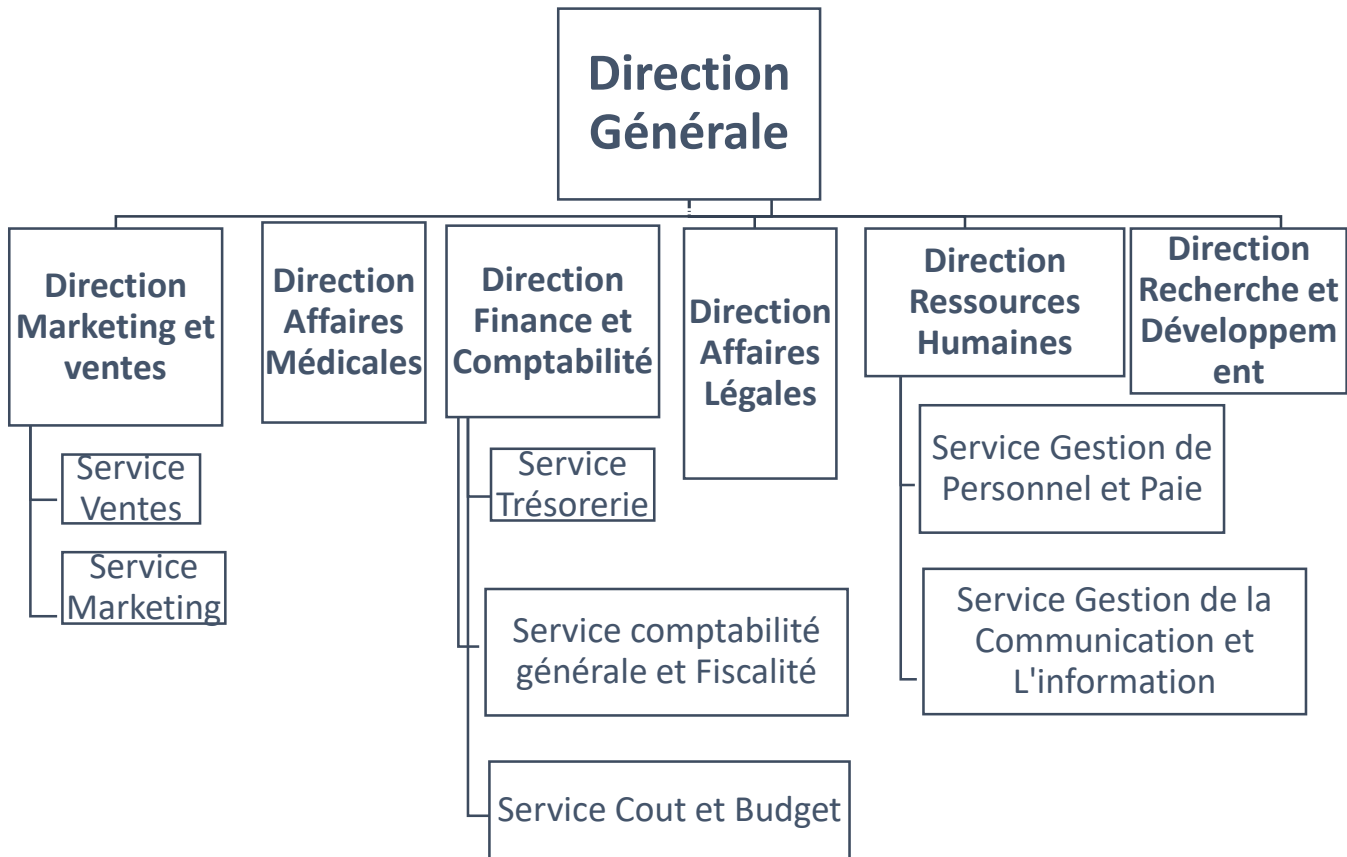
11. Pensez-vous que vous pouvez améliorer la performance de l'entreprise avec ce changement ?

Oui

Non.

Justifiez-vous ;.....

Annexe n°02 : l'organigramme de l'entreprise.



Annexes n°03 : direction marketing et ventes :

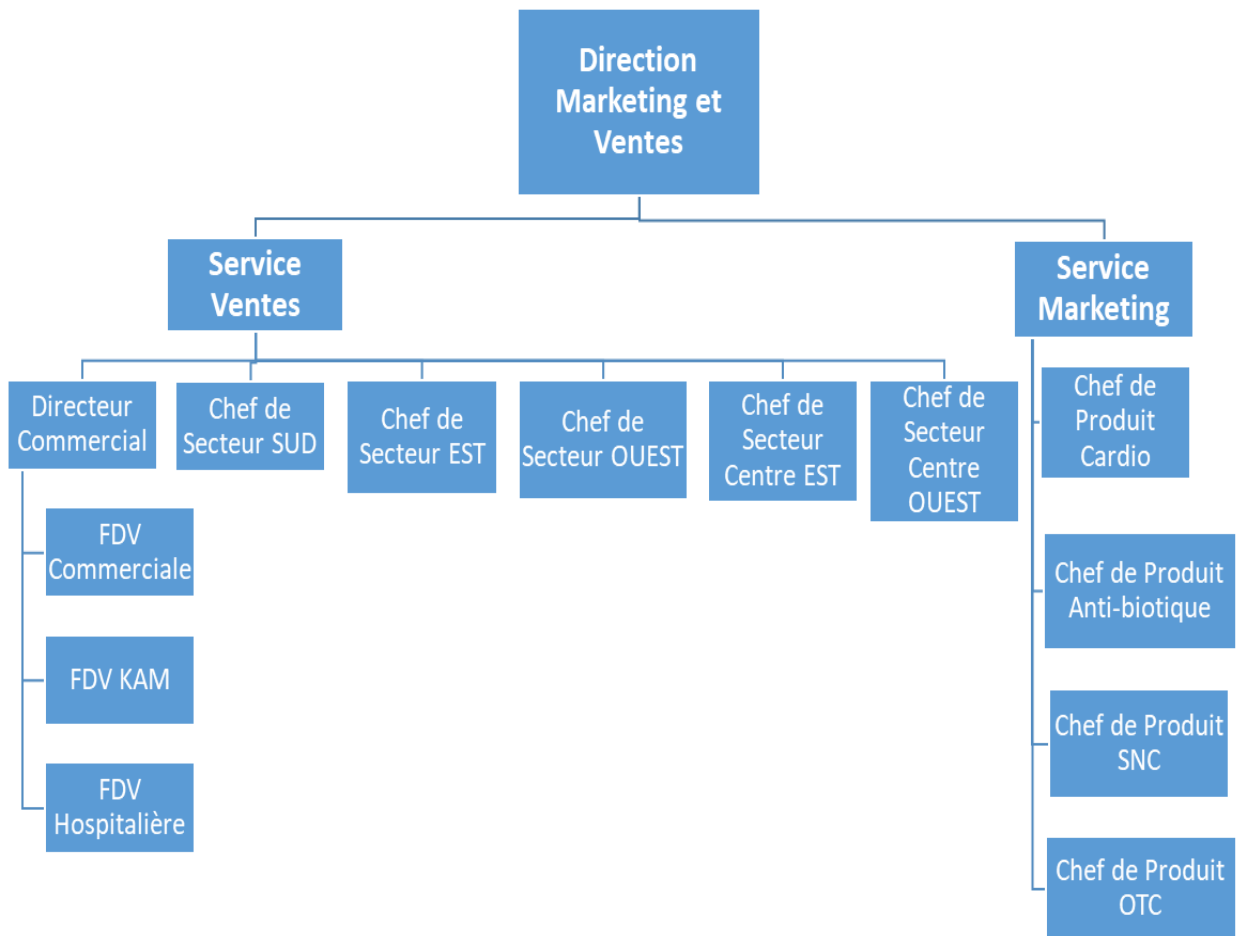


Table des matières

Remerciement

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale :.....2

Chapitre 1: Conceptualisation de conduite du changement et la pandémie du covid-19...7

Section 1 : La conduite de changement au sein d'une entreprise.....7

1/Définition de changement :7

2/ Les évolutions des modèles sur le changement :.....7

2.1/ Étape 1 : Le changement comme modèle d'organisation et de croissance :7

2.2/ Étape 2 : Le changement comme adaptation des organisations à l'environnement :.....8

2.3 /Étape 3 : Le changement comme processus dynamique et permanent :8

2.4/ Étape 4 : Le changement comme capacité à changer :.....9

3/ Les dimensions du changement :.....10

3.1/Le contexte du changement :.....10

3.2/Le contenu du changement :.....10

3.3/Le processus de changement :10

4/Les phases de la conduite de changement :.....10

4.1/ Phases d'analyse :.....11

4.1.1/ Les facteurs déclencheur du changement :.....11

4.1.1.1/ Les facteurs externes :11

4.1.1.2/ Les facteurs internes :.....12

4.1.2/ Les enjeux du changement :.....12

4.1.3/ L'importance de la conduite de changement :.....13

4.1.4/ diagnostiquer le changement :.....15

4.1.4.1/diagnostic :	15
4.1.4.2/ Identification du type de changement :	17
4.1.4.3/ Cartographie des acteurs :	19
4.1.4.4/L'étude d'impact :	20
4.2/ Plan d'action du changement :	21
4.2.1/ Les leviers du changement :	21
4.2.1.1/ La communication :.....	21
4.2.1.2/ La formation :	23
4.2.2/ Les Hommes au cœur du changement.....	24
4.3/ Pilotage d'un projet entraînant un changement :	27
4.3.1/ Évaluer le changement	27
4.3.2/ Le suivi d'un projet de changement :	27
5/ Objectifs de la conduite de changement :	28
6/ Les facteurs clés du succès du changement :	28
Section 2 : Présentation du covid-19	29
1/Définition du covid-19 :	29
2/La propagation de la covid-19 à travers le monde :	29
3/ L'impact de covid-19 sur le monde de travail :.....	30
4/ Le télétravail comme un nouveau outil de communication induite par le covid-19 : ..	34
Chapitre 2: Les compétences dans les entreprises.....	36
Section 1 : La notion de compétence.....	39
1/définition de compétence :	39
2/Compétences et missions professionnelles :	40
2.1/Compétences et activités professionnelles :	40
2.2/Compétences et situations :	40
3/Les ressources de la compétence :.....	41
3.1/ le savoir :	41

3.2 /Le savoir-faire :	42
3.3 / Le savoir être :	42
4/Les composantes de la compétence :	44
5/Les niveaux du concept des compétences :	46
5.1/Les compétences individuelles :	46
5.2/Les compétences collectives :	46
5.3/ Les compétences stratégiques :	46
6/ Typologie des compétences :	48
6.1/ Les compétences réelles et les compétences requises :	48
6.2/Les compétences individuelle et les compétences collectives :	49
6.3/Compétences utiles aujourd'hui / nécessaires demain :	49
Section 2 : le concept de développement des compétences :	49
1/Définition de concept développement des compétences :	49
2/Les différentes étapes d'un diagnostic de compétences :	50
2.1/Définir et hiérarchiser les priorités de l'organisation :	50
2.2/Repérer les principales compétences requises et leurs origines :	50
2.3/Élaborer le référentiel des compétences requises :	50
2.4/ Identifier les compétences à acquérir :	51
2.5/Réguler l'écart entre les compétences requises et les compétences acquises	51
2.6/ Arrêter le dispositif de professionnalisation :	51
3/Processus d'évaluation des compétences et ses exigences :	51
3.1/ La gestion des compétences :	51
3.2/ Évaluation des compétences :	52
4/La boîte à outils de l'évaluation des compétences :	53
4.1/La gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC) :	53

4.1.1 /Définition :	53
4.1.2/ le processus de la GPEC :	55
4.1.3/Les outils de la GPEC :	58
4.1.4/Les conditions de réussite de la démarche GPEC :	60
4.2/Le bilan de compétence :	61
4.2.1/ Définition du bilan de compétence :	61
4.2.2/Objectif du bilan de compétences :	61
4.2.3/Les caractéristique d'un bilan de compétences :	61
4.2.4/Le déroulement de bilan de compétence :	62
4.3/ Cartographie de compétences :	63
4.4/Le référentiel de compétences :	63
4.4.1/Définition :	63
4.4.2/Les objectifs du référentiel de compétences :	64
4.4.3/Les étapes de construction d'un référentiel de compétences :	64

Chapitre 03: L'impact de la pandémie du covid-19 sur le développement des compétences65

Section 1 : présentation de l'entreprise	68
1 /Description de l'entreprise :	69
2/Hikma en Algérie :	69
3/Aperçu historique :	70
4/La vision stratégique du groupe :	70
5/La situation de l'entreprise par rapport à son environnement	71
5.1/L'entreprise face à la concurrence :	71
5.2 /L'évolution du chiffre d'affaire :	72
6/Les produits de HIKMA pharma Algérie :	73
7/Analyse de l'organigramme :	74
8/Présentation du département d'accueil :	77
9/ Hikma face au covid-19 :	79

Section 2 : La démarche de l'enquête.....	80
1/Présentation de l'enquête :.....	80
2/Les objectifs de l'enquête :.....	80
3/Méthodologie du questionnaire :.....	80
3.1/Élaboration de questionnaire :	81
4/les limites de l'enquête :.....	82
5/ L'analyse de questionnaire :.....	83
6/Synthèse de l'enquête :.....	98
7/Les recommandations :.....	98
Conclusion générale.....	99

Bibliographie

Annexes

Tables des matières