

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

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

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**L'IMPACT DE MANAGEMENT
DE COMPETENCE DANS LA
CONDUITE DE CHANGEMENT
ETUDE DE CAS : GROUPE SNTR**

Elaboré par :

M^{elle}. Atika MEROUANI

Encadré par :

Mr. Mohamed Chérif MADAGH

Maitre de Conférences à EHEC

2^{ème} Promotion

Septembre 2015

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

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

Option : Management des ressources humaines.

THEME :

**L'IMPACT DE MANAGEMENT
DE COMPETENCE DANS LA
CONDUITE DE CHANGEMENT
ETUDE DE CAS : GROUPE SNTR**

Elaboré par :

M^{elle}. Atika MEROUANI

Encadré par :

Mr. Mohamed Chérif MADAGH

Maitre de Conférences l'EHEC

2^{ème} Promotion

Septembre 2015

Dédicace

*Je profite de cette occasion qui m'est offerte pour dédier
mon travail à*

*L'ensemble des personnes qui me sont chers et qui ont
supporté et*

Partagé mes sauts d'humeurs

Je pense particulièrement à :

« Mes parents »

*Qui a tout sacrifié pour que ce jour arrive, et qui a
toujours été là*

Pour moi, toute compréhensive, patiente.....

A mes très chères sœurs : chahzazed, hadile et hayet

A mon frère : Nasserredine

*Et sans oublier tous amis : Amira, Fatika, Salima, Mohamed
, sabrina*

*Enfin je le dédie à tous mes amis que je n'ai pas cités
et ceux qui*

Me connaissent, en particulier ceux d'EHEC

Remerciements

Nous remercions très sincèrement notre encadrement en la personne de Monsieur MADAGH Mohamed Cherif au niveau de l'école des hautes études commerciales ex (I.N.C.) qui, par sa disponibilité, a permis ce travail et que, grâce à ses orientations et conseils, nous a permis d'aboutir et finaliser notre ouvrage.

Nous tenons à remercier également tous le corps professionnel d'EHEC, en particulier ceux que nous avons eus pendant notre cursus universitaire pour la qualité de l'enseignement et le soutien qu'ils nous ont témoignés, spécialement Mr Ouachrine

Nous tenons à travers notre travail à remercier également l'ensemble du personnel, cadres, maîtrise et agents à tous les niveaux du Groupe SNTIR en particulier Melle BENZANACHE Sana à la Direction Ressources humaines pour nous avoir accordé son temps lors de la conduite de nos travaux au sein de sa société.

Liste des figures

Numéro	Titre de figure	Page
1	Le processus d'acquisition des compétences :	23
2	Le changement comme processus dans le temps	33
3	Organisation du Groupe SNTR	52
4	l'organigramme de la Direction de Ressources Humaines et affaire juridique	57
5	Répartition de la population du Groupe SNTR selon le sexe	68
6	Répartition selon la tranche d'âge.	69
7	Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle de la population interrogée	70
8	Répartition de la population selon l'ancienneté	71
9	Présentation des personnes selon la Formation	72
10	Présentation de la participation des employés dans la définition de besoin formation.	73
11	Présentation de l'utilité de formation au sein du Groupe SNTR	74
12	Présentation des réponses sur la place de la notion compétence au sein du Groupe SNTR	75
13	Présentation des avis sur le changement	76
14	Présentation des réponses sur l'exercice de la veille informationnelle	77
15	présentation des réponses sur La réaction des interrogés au changement.	78
16	Présentation des avis sur la conduite de changement.	79
17	Présentation des avis des interrogés sur l'apport du	80

	changement	
18	Présentation de l'existence d'un autre canal de conduite de changement.	81
19	Présentation de degré de satisfaction	82
20	Présentation de l'impact de management de compétence	84
21	Présentation de l'impact de management de compétence dans la conduite de changement.	85

La liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
1	Répartition selon le sexe	68
2	Répartition de la population ciblée selon la tranche d'âge	69
3	Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	70
4	Répartition selon l'ancienneté.	71
5	Classification des interrogés selon la formation.	72
6	Classification des interrogés selon leur participation dans la définition de besoin formation.	73
7	Présentation de l'utilité de formation au sein du Groupe SNTR	74
8	Classification des réponses sur la place de la notion compétence	75
9	Classification des avis sur le changement	76
10	Classification des réponses sur l'exercice de la veille informationnelle	77
11	Classification des réponses sur l'étude des risques et des opportunités en cas d'annonce d'un changement	78
12	Classification des avis sur la conduite de changement.	79
13	classification des avis des interrogés sur l'apport du changement	80
14	Répartition des résultats sur l'existence ou non d'un autre canal de conduite de changement.	81
15	Classification des avis sur le degré de satisfaction auprès les interrogés.	82
16	Classification de l'impact de management de compétence.	83
17	Classification des avis sur l'existence d'un impact de management	84

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
DAC	Direction Audit et Contrôle de gestion.
DFCP	Direction Finance, Consolidation et Participations.
DOSC	Direction des Œuvres sociales et Culturelles
DRHAJ	Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques.
PDG	Président Directeur Général.

Sommaire

Introduction	01
Chapitre 1 : management des compétences.....	06
1.1 le concept de la compétence.....	06
1.2 La Démarche compétence pour répondre aux nouvelles exigences.....	13
1.3 La formation comme levier de management de compétence.....	18
Chapitre 2 : La conduite du changement en entreprise.....	29
2.1 Notion du changement et son évolution.....	30
2.2 Les différents types du changement dans l'organisation.....	37
2.3 Comment gérer et organiser un changement.....	41
Chapitre3 : Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite de changement organisationnel au sein du Groupe SNTR.....	- 50
3.1 Présentation générale du Groupe SNTR et choix méthodologique.....	51
3.2 Démarche de l'enquête.....	63
3.3 Résultat de l'enquête.....	89
Conclusion	94

Introduction générale

La réponse à la crise ne vient ni des experts ni du gouvernement seulement mais de nous tous de notre effort personnel pour comprendre et agir.

Depuis quelques années la situation de nos organisations nous inflige un sentiment de besoin urgent, d'un changement, les une après les autres, les actions de réengagering et de la mise à niveau de nos entreprises se multiplient.

Le secteur privé comme le secteur public ne sera pas épargné de ces changements stratégiques.

Egalement d'un point de vue plus global, l'entreprise comme acteur dans un système et contexte des mondialisations ne pourra plus se renfermée sur elle-même, elle devra être en perpétuel développement, et donc fera face à de multiples changements.

Inutile de dire combien de telles opérations sont importantes et combien elles devront faire l'objet d'études approfondies.

Ce contexte est relié à un environnement de plus en plus incertain et complexe, qui mettra les entreprises dans l'obligation et qui accentuera sur le management des ressources humaines pour atteindre le degré d'efficacité utile pour survivre, à travers des actions et politiques de gestion de ressources humaines efficace.

En cela notre thème ne consistera pas une nouveauté mais un éclaircissement du rôle de management de compétence dans la conduite de changement ;

Ce thème n'est pas choisi au hasard, mais plusieurs facteurs s'introduisent dans notre choix, d'un coté notre parcours universitaire et plus précisément ces deux années en management des ressources humaines et d'un autre coté l'intérêt qu'on porte de voir notre pays émergé vers de nouveaux horizons de management de développement et d'innovation, nous pourrons citer ces facteurs comme suit:

- L'influence du contenu de notre programme et conseillé en RH par ses cours et sa méthode de sensibilisation sur le besoin de changement et d'adaptation.
- La conviction que le développement du Groupe SNTR est relié avec la volonté de chaque acteur économique, d'intégrer une politique de management de compétence et de changement.

- Le management des compétences en rapport avec la conduite de changement devient désormais la base stratégique de la dynamique de toute organisation et l'entreprise dans ce nouveau monde qui est de plus en plus ouverte et mondialisée.
- La non compréhension du retard de développement des entreprises, malgré les efforts fournis et les capitaux consacré.

Parmi les objectifs que nous assignons a notre étude nous retenons ce qui suite :

- Acquisition des concepts clés retenus dans notre recherche
- Montrer le lien entre management des compétences et conduite du changement
- Analyser l'expérience de l'entreprise SNTR en faisons ressortir son niveau d'effort managériale dans la conduite du changement organisationnel

Le choix de l'entreprise SNTR (société nationale des travaux routiers) n'est pas fortuit, il s'agit d'un choix pertinent car l'entreprise en question dispose d'une première expérience en matière de management de compétence dans la conduite de changement qui est pratiqué sans faire appel a des faits d'une manière informelle au sein du Groupe SNTR., ainsi l'existence du potentiel en encadrement dans les différents domaines. (C'est-à-dire un management de compétence avec ses leviers comme la formation et le coaching).

Nous tenterons de diagnostiquer le cadre réagissant la gestion de ce potentiel humain dans la conduite de changement ainsi une meilleure adaptation avec ce dernier.

Pour étudier ce thème « **L'apport de management de compétence dans la conduite de changement** » nous avons la problématique suivante :

« **Quelle est l'apport de management de compétence dans la conduite de changement ?** »

Afin de mieux répondre à cette problématique, nous essaierons tout au long de cette étude de répondre aux questions suivantes :

- existe-il un management de compétence au sein du Groupe SNTR ?
- L'expérience que fait l'entreprise en matière de formation et d'accompagnement sont elles adaptées et permettent-elles la conduite du changement
- Les efforts que déploie l'entreprise SNTR en matière de management de compétence répondent-t-ils aux exigences de l'environnement toujours changeant ?

Ces questions nous ont mené à formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : Le management de compétence constitue un acte de conduite de changement humain et organisationnel au sein du Groupe SNTR.

Hypothèse 02 : Malgré les efforts que déploie l'entreprise SNTR en matière de management de compétence, il demeure intéressant mais incomplet

Pour infirmer ou confirmer ces hypothèses, nous avons adopté une étude quantitative en nous basant sur un questionnaire.

Pour structurer notre travail nous l'avons divisé en trois chapitres :

- Un premier chapitre traitera le management de compétence, il est divisé en trois sections. Dans la première section, nous exposerons la notion de compétence, ses caractéristiques, ses typologies et quelques types de problèmes de compétence et ses enjeux, dans la deuxième section nous traiterons la démarche compétence avec ses dimensions, ses avantages, ses limites et sa mise en œuvre. Et dans la troisième section nous présentons un levier de management de compétence qui est la formation et nous expliquons comment cette dernière peut affecter la conduite de changement.
- Dans le deuxième chapitre, nous allons présenter la notion du changement et son évolution, ses différents types, et enfin comment le manager et ces collaborateurs peuvent gérer et organiser un changement.
- Le troisième chapitre (Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite de changement organisationnel au sein du Groupe SNTR) est scindé en trois sections, la première sera centré sur la présentation du Groupe SNTR et les différentes pratiques RH liées au transfert des compétences au sein du groupe SNTR, par ailleurs la deuxième nous exposerons la démarche de l'enquête ainsi interpréter les résultats obtenu de notre enquête quantitative.
Enfin, une dernière section sera consacrée à la présentation d'une synthèse globale des constats retenus et des résultats obtenus (les forces, les faiblesses suggestions et recommandations...).

Chapitre 01 : Management des compétences

Depuis deux décennies environ, le contexte socio-économique pèse lourd sur l'entreprise et ses ressources humaines (ses travailleurs du savoir), La restructuration industrielle, le progrès technique et technologique, l'évolution des modes d'organisation et de management ainsi que la recherche de la qualité ont de profondes répercussions sur les marchés du travail.

En effet, nous constatons des mutations profondes touchant des règles du jeu du marché dans l'ère de la mondialisation via une concurrence acharnée, une recherche permanente de la compétitivité et des changements sans précédent tant organisationnels que technologiques et managériales.

Dans cet environnement instable et incertain, l'entreprise devra optimiser ses ressources disponibles et en particulier les ressources humaines, pièce maîtresse de tout acte de changement et de performance.

Pour gagner en performance économique, en adaptabilité aux changements technologiques, et réaliser ses objectifs, l'entreprise est contrainte de valoriser, développer et fidéliser ses travailleurs du savoir pour un plus grand engagement et implication.

Il est alors opportun et justifié de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer les potentiels existants et mettre les dispositifs nécessaires.

L'objet de ce premier chapitre est de rappeler en premier lieu le concept de compétence, ses composantes, caractéristiques et typologies, quelques types de problèmes de compétence et ses enjeux, dans un second temps nous traiterons la démarche compétence avec ses dimensions, ses avantages, ses limites et sa mise en œuvre. Et enfin de chapitre nous présentons un levier de management de compétence qui est la formation et nous expliquons comment cette dernière peut affecter la conduite de changement.

Chapitre 01 : Management des compétences

Pour mieux cerner le concept de compétence, il est utile de montrer l'ensemble de définitions proposées par quelque auteur, ses composantes et ses enjeux

1.1. Le concept compétence :**1.1.1. La définition du concept compétence et ses composantes :****1.1.1.1 Définition du concept compétence :**

Les compétences sont un ensemble de connaissances ; de savoir faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun

Maurice le MONTMOLLIN définit la compétence comme : « des ensembles stabilisés de savoir et savoir faire, de conduites type, de procédures standards et de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». ¹

Gérard DONNADIEU explique que la compétence est : « un ensemble de connaissances, de capacités d'action, et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée »²

Les compétences peuvent être des motivations, des traits de caractère, des conceptions que l'on a de soi, des attitudes ou des valeurs, des savoirs, ou encore des aptitudes cognitives ou comportementales — toute caractéristique individuelle qui peut être mesurée avec fiabilité et qui peut se manifester pour différencier de manière significative les sujets supérieurs

Et moyens ou encore ceux qui possèdent la maîtrise de la fonction de ceux qui ne la maîtrisent pas.³

La compétence n'a donc pas de réalité propre et trouve son sens dans sa manifestation sur le réel dans la pratique professionnelle, elle ne peut se définir en termes de contenu, mais en terme de relation dynamique entre différentes composantes relatives aux connaissances formalisées, à l'expérience et à la situation de travail.

La notion de compétence est donc au cœur de la mission de tout responsable des RH

Les responsables, cadres dirigeant ou intermédiaire doivent être formés à l'analyse des emplois et à la mise en œuvre d'un dispositif de développement des compétences.

¹ Eray Philippe : « Précis de développement des compétences », Edition liaison, Paris, 1999, P.21.

² Dimitri Weiss : « Les ressources humaines » : Edition d'organisation, Paris, 1999, P.394.

³ Tjerk HOOGHEMSTRA, « Le management intègre des ressources humaines », édition d'organisation, P.14

Pour les entreprises, la compétence ne doit pas se limiter seulement à l'aptitude à faire face aux problèmes qui naissent, mais de pouvoir aussi les anticiper, et d'envisager de la meilleure manière les besoins futurs de l'entreprise.

Nous conviendrons d'appeler compétences un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise.

Pour être opératoires, les compétences doivent être exprimées de manière à orienter l'action. Ce qui nous conduit à estimer que les compétences doivent répondre à 6 grandes caractéristiques:

-Elles doivent servir de pont entre les hommes et les emplois.

Appliquées aux hommes, elles représentent des capacités d'action. Appliquées aux emplois, elles désignent non seulement des exigences professionnelles mais aussi des propriétés de l'organisation.

-Elles doivent répondre à un principe d'utilité économique.

La valeur des compétences n'est pas seulement fonction du niveau d'expertise qu'elles expriment ou de leur rareté sur le marché du travail. Elle dépend essentiellement des projets et des fonctions de l'entreprise qu'elles contribuent à satisfaire.

-Elles doivent être recensées collectivement. La notion de compétences a des implications individuelles et locales mais elle procède d'une préoccupation de gestion collective.

-Elles doivent faciliter le développement individuel. Le but de la gestion des compétences est moins d'établir un état du patrimoine des compétences que de faire fructifier celui-ci par des modes de travail qualifiants et un perfectionnement continu. La formulation des compétences permet de faire émerger les besoins en formation.

La compétence est donc une notion abstraite et hypothétique, combinaison de savoirs acquis, qui, indissociable de l'activité par laquelle elle se relève, se traduit par un résultat, une performance

1.1.1.2 Les composantes de la compétence :

Pour Christine VERNE « la compétence est constitué de savoir en acte »¹. Elle détermine une classification en quatre catégories de savoir : théoriques, procéduraux, Pratiques et savoir

¹ Vern, (Christine) : « L'évaluation des compétences », Edition liaisons, Paris, 2002, P.39.

faire. Savoirs théorique et procéduraux sont les savoir formalisés, savoir faire et savoirs fonctionnels sont les savoirs agis.

- **Les savoirs théoriques :**

Ce sont les savoirs disciplinaires. Ils informent sur la constitution du réel, ses propriétés, les lois qui régissent sa transformation. Ils permettent d'envisager avec exactitude la façon dont le réel sera modifié par une intervention. Ils ne disent pas pourquoi le réel doit changer, ils permettent de prédire comment il changera ?

- **Les savoirs procéduraux :**

Ils portent sur les façons de faire, sur les modalités d'agencement des procédures, les manières dont elles fonctionnent. Ce sont les enchainements d'actions, les règles et conditions à respecter pour obtenir les effets voulus qui s'organisent en plans d'action, qui, formalisés, constituent les savoirs procéduraux.

- **Les savoir pratique :**

Ils se relèvent et s'acquièrent dans l'action, souvent, pour atténuer ou éliminer des effets non voulus et qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou règles par les procédures. Ils sont intimement liés à la situation de travail : L'objet sur lequel on agit, les moyens à disposition, L'organisation, les partenaires dans l'action

- **Les savoir –faire :**

Ils sont relatifs à la manifestation des actes humaines, Ils constituent moteurs dans l'action matérielle, intellectuelle et dans l'action symbolique, Ils ont été appris et expérimenté. Ils s'expriment par des verbes d'action

1.1.2 Caractéristiques et typologies de compétence :

1.1.2.1 Les caractéristiques de compétence :

Les cinq caractéristiques de la compétence professionnelle :

- Elle est en rupture avec le poste de travail : l'accent est mis sur la personne ; le poste n'apparaît plus comme un concept pertinent pour organiser le travail.
- Elle est individuelle : la compétence est celle d'un individu (et non la qualification d'un emploi).

- Elle prend en compte le savoir-être : A l'inverse du poste de travail, « la compétence est plus large que le savoir ou savoir-faire ». Elle mobilise « l'intelligence » et « l'initiative »
- Elle est contextualité : Finalisée, la compétence ne peut être définie que dans une situation précise. Il n'existe pas de compétence détachée de l'action.

Elle est dynamique : Les différents éléments de la compétence se développent dans une confrontation à l'action. Celle-ci est donc en permanence adaptée au contexte dans lequel vit l'individu qui la possède.

1.1.2.2 Les typologies des compétences :

Il existe trois types de compétences :

- Compétences individuelles.
- Compétence collectives.
- Compétences organisationnelles.

- **Les compétences individuelles :**

Les compétences individuelles sont une combinaison, de savoir-faire, expérience et comportements. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle, c'est donc à l'entreprise de les repérer, les évaluer, les valider et de les faire évoluer. La compétence individuelle est donc un savoir faire opérationnel validé, c'est-à-dire mis en situation

- **Les compétences collectives :**

Selon Guy Le Boterf¹, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

Gérer et développer le capital de compétence d'une entreprise ne se limite pas à gérer et développer les compétences individuelles des employés.

La compétence collective est une valeur ajoutée et non pas une somme, elle émerge à partir de la coopération la synergie existante entre les compétences individuelles et les articulations et échanges fondés sur ces dernières

Les compétences collectives sont composées de trois types d'éléments :

¹ Guy Le Boterf, « L'évaluation des compétences. », Editions d'Organisation, Paris, 2000, p.280

-La complémentarité des membres de l'équipe de travail : toute unité de travail a besoin de compétences qui doivent être représentées dans l'équipe pour la faire fonctionner.

-La possession d'un langage commun, pour que les membres de l'équipe puissent se comprendre entre eux

-La capacité des membres de travail à travailler ensemble, c'est-à-dire la maîtrise du savoir être

- **Les compétences organisationnelles :**

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives.

Elles permettent la réponse à un besoin de marché, de ce fait évaluées en termes de performances sur le marché.

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif, afin de garantir leur déploiement et leur renouvellement.

- **Les compétences comportementales :** qui sont le résultat des traits de caractère et d'attitude. Ce sont les savoirs être, qui conditionnent la mise en œuvre des compétences techniques.

Tout le monde s'accorde à dire, que les savoirs ne suffisent pas et ne peuvent à eux seuls garantir la réussite de l'entreprise.

Par compétence comportementale, il y a lieu d'entendre les traits de personnalité (Autonomie, rigueur, confiance en soi, adaptabilité, autorité, ténacité, écoute.....etc.) mis en œuvre par les individus pour accomplir leurs missions et assurer au mieux leurs responsabilités. Là encore, le champ de compétences comportementales est vaste et afin de résoudre la complexité et de se focaliser sur ce qui est essentiel, il est possible de se donner deux axes de travail ;

-Se raccrocher aux valeurs de l'entreprise, pour se focaliser sur les comportements qui génèrent des résultats,

-Organiser l'ensemble des compétences comportementales en quelque repère simple.

1.1.3 Quelque type de problèmes de compétence et ses enjeux :

1.1.3.1 Quelque type de problèmes de compétence

-Mise à niveau des connaissances de base :

Telle catégorie du personnel ne possède pas les connaissances (mécanique, physique....) nécessaire pour agir avec compétences. Des savoirs doivent être acquis.

-Actualisation des connaissances, savoir-faire et des compétences :

Une mise à jour des connaissances, des savoir-faire et des compétences apparaît nécessaire pour faire face aux exigences :

- ✓ De l'évolution des métiers, des sciences et des techniques
- ✓ Du niveau de professionnalisme de la concurrence et des changements survenus dans l'entreprise (nouvelles installations, nouvelle organisation)

-Amélioration de la finalisation professionnelle des compétences :

L'entreprise ou l'organisation dispose de compétences qui restent encore insuffisamment actualisées dans le contexte de travail ou elles doivent être mises en œuvre.

-Construction ou acquisition de compétences nouvelles : Il apparaît nécessaire de disposer de nouvelles compétences pour pouvoir faire face aux changements actuels ou prévisibles. C'est le capital de compétences de l'entreprise qui doit être augmenté et non seulement maintenu.

- Oublier des compétences : Les compétences n'existent que mises en œuvre.

L'absence d'opportunité pour les exercer peut conduire à leur disparition progressive.

-Synchronisation de la production des compétences : L'entreprise se dote de compétence dont elle a besoin mais non en temps opportun. Les compétences acquises par recrutement ou construite par les personnes en place arrivent trop tôt ou trop tard par rapport aux exigences d'exploitation ou de fonctionnement.

-Maillage des compétences : Il n'existe pas une articulation adéquate entre les compétences des individus composant l'entreprise : absence de certaines compétences, de langage commun, de complémentarité entre les compétences, de compétences communes, de redondances indispensables...

-Valorisation du potentiel : le potentiel des ressources (connaissances, savoir-faire, qualités, expériences...) est insuffisamment apprécié.

-Des sous-utilisations de compétences : L'entreprise ou l'organisation comporte des compétences qui sont sous-utilisées qu'elles pourraient donner naissance à la création de nouveaux projets et services.

1.1.3.2 Les enjeux de l'acquisition et développement de compétence pour l'entreprise

Pour les entreprises, l'acquisition et le développement des compétences des salariés qu'elles emploient représentent un enjeu majeur¹.

Elles évoluent dans un marché économique constamment en mouvement et mondialement étendu. Une concurrence forte s'est établie et, parallèlement, le niveau d'exigence des clients s'est accru, entraînant des demandes de qualité des produits et services de plus en plus élevées. Ces évolutions entraînent de lourdes modifications dans les organisations et les situations de travail. Les contenus des emplois, autrefois relativement stables, sont maintenant en continuelle évolution. Les situations professionnelles sont plus larges et plus complexes. Le travail est de plus en plus qualifié. La délégation de responsabilité donnée à chacun est plus grande. Dans un monde caractérisé par l'accélération des changements

De toute nature, technologiques, politiques, sociaux, économiques, etc.

Il s'agit maintenant de développer la capacité à s'adapter aux différents risques que cette situation induit. Or, cette capacité d'adaptation repose essentiellement sur le développement de la réactivité, de l'anticipation, de l'innovation, de la compréhension des évolutions en cours, bref, de l'intelligence à tous les niveaux de l'entreprise. Ainsi, c'est la "matière grise", la qualité des hommes et des femmes, qui devient plus que jamais l'atout essentiel dans un univers plus complexe et plus incertain. Dans ce contexte, le niveau de compétitivité et de performance des entreprises passe de plus en plus par les hommes, et par conséquent par une gestion professionnelle et rigoureuse de leurs compétences dans une logique de développement

1.2. La Démarche compétence pour répondre aux nouvelles exigences :**1.2.1. La démarche compétence**

La démarche compétence procède d'une rupture avec le Taylorisme. En effet, de nombreuses tentatives de trouver une alternative à la traditionnelle « logique de poste » ont vu le jour ces dernières années de cette quête de nouvelles formes d'organisation du travail est de faire apparaître la nécessité du développement de nouveaux principes de gestion de mobilités sur les marchés internes d'entreprise : le couple « poste /ancienneté » qui constituait le principal moteur de l'évolution professionnel dans un schéma taylorien n'est plus fonctionnel

¹ *Christian BATAL et Bernard MASINGUE ; Journée international de la formation, Tom 5 : Acquérir et développer ses compétences professionnelles*

dans un schéma dans lequel l'extension des domaines d'intervention du salarié via la polyvalence ou la poly-compétence devient la règle¹

1.2.1.1 Définition d'une démarche compétence :

La démarche compétence est un mode de management de l'entreprise. Elle consiste à mettre en place une organisation du travail dans laquelle les salariés peuvent mobiliser leurs compétences nouvelles et mieux servir ainsi la performance de l'entreprise.

« Le recours des sciences de gestion à la notion de compétence, peut s'expliquer par «l'impératif de flexibilité auquel sont soumises un grand nombre d'entreprises » la démarche compétence est la clé de la mobilité et de l'adaptabilité des salariés, et à travers eux, de l'entreprise

La démarche compétence peut se définir ainsi comme un mode de management par lequel une entreprise subordonne ses choix d'évolution sur son marché « au développement de ses salariés et à la transformation induite de son organisation du travail »

1.2.1.2 Peut-on transmettre des compétences ?

Si la possibilité de transmettre un bien ou de transférer un message existe, on peut en revanche se demander s'il est possible de transmettre ou de transférer une expérience, une façon d'agir, une connaissance ou une compétence, qui toutes ont la caractéristique de n'exister que par rapport à une personne particulière. En le disant autrement, la subjectivité est-elle transmissible ou transférable ?

Ayant choisi de raisonner la compétence en termes de processus nous considérons qu'une personne compétente se caractérise par le fait qu'elle est capable de tisser des liens pertinents entre des ressources, des pratiques pour gérer des situations professionnelles et des objectifs de performances. Il s'agit à chaque fois d'une construction singulière, non seulement propre à chaque individu, mais pouvant varier chez le même sujet. En d'autres termes, il n'y a pas qu'une seule bonne façon d'agir avec compétence.

On ne peut transmettre ou transférer un processus qui est toujours singulier, qui relève d'un apprentissage propre à chaque personne, qui ne se répète pas à l'identique selon les moments ou les circonstances où il est sollicité. Le professionnel expérimenté qui veut transmettre ses

¹**Iribarne**, *La logique de l'honneur « gestion des entreprises et traditions nationales 1989 »*

façons d'agir dans des situations particulières ne peut que réunir un certain nombre de conditions favorables pour que celui à qui il s'adresse construise lui-même des pratiques pertinentes par rapport aux situations à gérer, aux objectifs à atteindre et compatibles avec son profil spécifique. Il ne peut pas à proprement parler transmettre un processus qui lui est incorporé, comme **s'il s'agissait de le transporter de sa personne au sujet qui veut apprendre**. Il ne peut que favoriser chez ce dernier la création d'un processus qui pourra *s'inspirer de* celui qu'il aura montré, explicité, expliqué ou donné en exemple.

1.2.2 Les dimensions d'une démarche compétence et sa mise en œuvre

1.2.2.1 Les dimensions d'une démarche compétence

Une démarche compétence se doit de comprendre trois dimensions fondamentales et obéir à trois principes de mise en œuvre.

Une démarche compétence repose sur trois piliers : la mobilisation, le développement et la reconnaissance. Ces deux derniers piliers sont les points incontournables dans une démarche, surtout au moment du déploiement de la démarche. En tout état de cause, ces trois piliers doivent être pensés de façon solidaire.

- **La mobilisation :**

Ce pilier s'exprime à travers les attentes de l'entreprise par rapport à ses collaborateurs. Cette exigence de mobilisation peut se manifester de façon diversifiée :

En premier lieu, au regard de l'organisation, un accroissement de la polyvalence, c'est-à-dire une capacité à prendre en charge plusieurs activités avec une efficacité égale.

C'est cette polyvalence qui permet une organisation plus souple, plus réactive, permettant de travailler sur des petites séries, pour satisfaire des demandes particulières des clients ;

-Vient ensuite ce que l'on dénomme les « compétences comportementales », cette expression, évoque l'implication et la mobilisation de la « subjectivité » des individus. Ces aspects de prise d'initiative, de communication et d'interaction, faire face à ce qui n'était pas prévu, gérer les aléas passent par une mise en commun de l'expérience vécue dans le travail. Cette dimension comportementale est supposée permettre de faire la différence, pour la performance des entreprises que pour l'employabilité des individus.

-C'est enfin, un surcroît d'exigences qui s'observent dans la durée. D'une certaine manière, rien n'est jamais acquis de façon définitive. Au contraire, tout est susceptible d'être, à tout moment, remis en cause. Le marché, les produits de la concurrence, L'organisation du travail

se modifiant en permanence, Les entreprises souhaitent faire comprendre à leurs salariés que leur capital de compétence doit évoluer.

- **Le développement des compétences :**

Comment les entreprises peuvent-elles contribuer au développement des compétences dont elles ont besoin ? Quelles possibilités offrent-elles à leurs collaborateurs, au-delà de l'engagement personnel qui leur est demandé, pour accompagner le développement de leurs compétences individuelles ou collectives ? Les démarches compétences réquisitionnent la place de la formation dans l'entreprise en mettant en évidence un assez large éventail de modalités d'apprentissage. Les formations en alternance suscitent un intérêt croissant ; des « formations-actions », ou il ne s'agit pas simplement d'être formé en séminaire, mais aussi collective, sont expérimenté les formations par le travail et l'intégration travail/organisation/formation peuvent être des modalités de renouvellement des progressions professionnelles dans l'entreprise.

Les thèmes de l'organisation qualifiante, de la coopération dans les équipes de travail, de l'expérience professionnelle vont dans le sens d'un développement des compétences et de la diversification des modalités d'apprentissage.

En définitive, développer les compétences c'est multiplier les compétences au sein de l'entreprise, d'acquérir de nouvelles compétence. Ceci suppose, outre de bien connaître les compétences existantes et les besoins, d'analyser plus en profondeur les enjeux d'évolution et les écarts.

Cette analyse permet de concevoir et organiser des parcours de professionnalisation adaptés, intégrant la formation interne, des mises en situation, des apports théoriques, la recherche de la formation interne, des mises en situation, des apports théoriques, la recherche de la formation externe adaptée et de former les formateurs internes, les tuteurs à des modes d'apprentissage efficaces.

- **La reconnaissance des compétences :**

La connaissance des compétences maîtrisées et exercées par les salariés est indispensable pour la réussite de toute démarche compétence, Il est un des trois piliers, le plus difficile à mettre en œuvre dans la mesure où c'est celui qui constitue l'investissement le plus lourd. Mais c'est la contrepartie de l'engagement supplémentaire que l'entreprise réclame à ses salarié, Et reconnaître les compétences signifie les payer et refonder(ou du moins adapter) les systèmes de qualification, ou de trouver des connexions entre les systèmes de classification

déterminés par les conventions collectives et de façon dont l'entreprise souhaite gérer ses compétences.

1.2.2.2 La conception et la mise en œuvre de la démarche de manière participative :

La mise en place d'une démarche compétence a pour conséquence de transformer les repères construits par des interactions entre acteurs individuels et collectifs dans l'entreprise : répartition du travail, relations de travail, exigences de travail, modes d'évolution professionnelles, modes d'évaluation de la contribution apportée, rôle de la hiérarchie.....le remplacement de ces repères par d'autre prend du temps et doit faire l'objet d'une attention particulière.

Pour réussir cette substitution, nous considérons qu'il est nécessaire de donner un rôle actif aux salariés et à leurs représentants qu'ils expriment leurs avis, leurs convictions et leurs attentes, qu'ils discutent des finalités et du contenu du projet, qu'ils proposent des modifications. C'est à cette condition que l'entreprise pourra estimer que son projet est partagée puisqu'il aura été construit avec les salariés, donc formulé dans un vocabulaire adapté et qu'ainsi ce « ce bien commun » que constitue la démarche, dispose de la légitimité attendue. L'efficacité d'une démarche compétence n'est obtenue qu'à la condition d'une élaboration commune.

1.2.3 Avantages et limites de démarche compétence :

1.2.3.1 Le Avantages ¹

Sans bien sûr que cette liste soit exhaustive, l'approche compétence semble avoir la vertu de diffuser un langage commun et de permettre à des salariés de différents niveaux d'échanger à partir du même référent. Par exemple, la compétence "être orienté vers les résultats" se

¹ *Vincent Bourdarias, « Conduite du changement dans l'entreprise et rôle des ressources humaines », mémoire de fin d'étude pour l'obtention de master 2 Responsable en management et développement des ressources humaines, Institut de gestion sociale, paris, Avril 2010.*

déclinera de la même façon pour tout le monde et chacun pourra se positionner en rapport avec le niveau de maîtrise que l'on attend de lui dans sa fonction. Elle force du même coup à une certaine standardisation dans la façon de se décrire et de s'évaluer. N'importe qui pouvant dès lors comparer son profil (acquis) au profil (requis) d'un poste disponible, cela ouvre la porte à de nouvelles opportunités dans les mobilités internes et à une responsabilisation accrue des employés dans leur propre développement professionnel.

Enfin, lorsqu'on parvient à relier plusieurs champs fonctionnels de la GRH aux référentiels, la gestion des compétences peut être vue comme un puissant moyen d'intégration des sous-systèmes Ressources Humaines entre eux et d'optimisation des multiples processus qui les sous-tendent. Au niveau des individus, la gestion des compétences, et en particulier ses volets "formation" et "carrières", semble entraîner un positionnement personnel plus clair, une meilleure connaissance de son poste, de soi-même et de ses voies d'amélioration, ainsi qu'une prise en charge plus active des étapes de son parcours professionnel.

1.2.3.2 Les limites :

Néanmoins ce mode de gestion n'est pas sans poser certains problèmes, ni même sans comporter certains risques pour l'individu ou pour l'organisation. Il existe des risques liés à la surestimation de certains paramètres tels que la motivation des individus à développer les compétences en continu (il y a un risque d'essoufflement), la disponibilité des responsables opérationnels pour gérer les postes et leur complexité et la capacité des dirigeants à piloter des démarches cohérentes et adaptées aux contextes et aux objectifs.

On voit également apparaître des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres : la réticence ou la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités (exemple : ancienneté) ; la complexité logistique de l'ensemble du processus ; la charge d'actualisation de toutes les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles ; les risques d'ordre juridique (contestations, poursuites, etc.) qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations de salaires.

Du côté des individus, on remarque dans certains cas un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail ; l'apparition de nouvelles règles de

concurrence entre les employés et d'une certaine "course à l'employabilité" qui n'est pas sans entraîner quelques "accidents de parcours".

1.3. La formation comme levier de management de compétence pour une conduite de changement :

« Lorsqu'on cherche à décrire l'homme dans son environnement, deux démarches au moins sont possible : l'une privilégie sa relation à l'environnement et se centre sur l'observation du comportement en tant que réponse aux sollicitations du milieu dans lequel il se trouve, l'autre se concentre sur le sujet lui-même et décrit ses fonctions en tant que telles, en distinguant les domaines cognitifs, affectifs et conatifs(pensée, sentiment et volonté),selon une subdivision classique de la psychologie, si la seconde démarche saisi essentiellement le sujet de manière statique, la première vise à décrire d'avantage sa dynamique, sans préjuger de la finalité de son comportement, adaptation à l'environnement ou modification progressive de celui-ci. »¹

La notion d'apprentissage apparait lorsqu'on aborde de la dynamique du comportement, lorsqu'on cherche à prendre en compte l'évolution des modes de réactions par rapport à l'environnement. Comme cela vient d'être suggérer, cette évolution des modes de réaction peut faire suite à un changement dans l'environnement. Comme cela vient d'être suggérer, cette évolution des modes de réaction peut faire suite à un changement dans l'environnement ou au contraire résulter d'un changement de perception du sujet qui souhaite, en conséquence, induire une modification dans son environnement.

« Les démarches d'apprentissage c'est-à-dire les voix par lesquels un changement s'installe et se maintient sont multiples, on peut dire que les théories de l'apprentissage décrivent et cherche à expliquer les différentes formes possibles de construction de nouveaux comportement »²

1.3.1 Définition et Typologie de la formation :

1.3.1.1 Définition de la formation :

Intervention visant à un changement dans les domaines des savoirs, savoir faire, et savoir être du sujet formé » (Goguelin et coll, la formation psychosociale dans l'organisation, PUF)

¹ **Kacem boukhrouf**, « Perception de la Formation et la construction des compétences dans les entreprises publiques algérienne », mémoire de fin d'étude pour l'obtention de Master, Gestion des entreprise, université mouloud maamri TIZI OUAZOU, 2011

² **Jean Berbaum**: « apprentissage et formation », Edition Universitaire de France, P8.

« Actions de développer principalement chez les jeunes les virtualités proprement humaines, intelligence, conscience morale, sens social (P.Foulquié, Dictionnaire de la langue pédagogique, PUF, 1971)

Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale de la maintenir ou de la parfaire. Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre entre ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation. ¹

1.3.1.2 Typologie de la formation :

La typologie peut se faire selon plusieurs critères, la formation touche toutes les fonctions, à tous les métiers de celui du standardiste à la fonction de président directeurs général. Rappelons que la formation peut être transversale sur l'ensemble des collaborateurs, elle peut même contenir plusieurs fonctions afin de créer des reflexes essentiels et valeur ajoutée. Il existe trois domaines d'applications de la formation :

- La formation technique_ : On trouve ce type de formation dans les entreprises de taille moyenne, la ou il ya une priorité du métier ou de la fonction (informatique, finances....).
- La formation comportementale : Ce type de formation se concentre sur le savoir-faire et se base sur la science humaine et sociale (communication, gestion du temps, créativité, changement.....)
- La Formation mixte ou formation action_ : apparait de plus en plus, ces des formations appelées à résoudre une difficulté dans un service ou une fonction, dont la solution globale fait appel à un mixte de comportement et de technique pour passer du savoir au savoir faire ou plus.

Toutes ces typologies ne sont pas forcément à mettre en place une entreprise, la formation doit être pensée par rapport à la stratégie de l'entreprise.

1.3.2 La relation formation, compétences :

A priori, le lien entre ces deux notions semble être clairement établi, en effet, la formation apparait comme terrain de prédilection de la logique propre à la compétence ; le terme compétence est largement utilisé dans le monde des formateurs.

L'efficacité du lien entre formation et développement des compétences est soumise à de nombreuses variables :

¹ Sekio et autres, « Gestion de ressource humaine », De Boeck Université 2eme édition, Canada, 2001, P337.

1.3.2.1. L'ingénierie formation

L'ingénierie de formation est apparue vers la fin des années 1970. Sa définition et ses objectifs ont changé, les plus grandes évolutions étant intervenues dans le domaine de la mise en œuvre.

❖ Définition :

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation. Elle comprend¹ :

- L'analyse de la demande ;
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation) ;
- L'analyse des emplois ;
- Le diagnostic des compétences ;
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoirs) et des objectifs pédagogiques ;
- La conception du projet de formation ;
- Sa mise en œuvre et son évaluation.

Et donc, le principe de l'ingénierie de formation est simple. Il s'agit d'appliquer les sciences et techniques de l'ingénieur à la problématique de la formation : analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes, définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

1.3.2.2 L'ingénierie des compétences :

Si l'ingénierie de formation privilégie l'acquisition de connaissances, l'ingénierie de développement des compétences est d'avantage orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitables en situation professionnelle.

Pour ce faire, cette dernière approche s'intéresse à l'organisation du travail et à la gestion des carrières et des emplois, aussi bien qu'aux moyens plus classiques de la formation professionnelle tels que les cours en salle ou l'enseignement à distance.

D'importantes différences existent entre ces deux approches, concernant :

-Les objectifs visés : l'ingénierie de formation vise l'acquisition de connaissances alors que l'ingénierie des compétences recherche plutôt l'acquisition des compétences (des savoir-faire directement applicables) ;

¹ *Philippe Eray, Op.cit, p.27*

-**Les moyens mis en œuvre** : la première privilégie le cours en salle ou assimilé, la seconde met en œuvre des parcours qualifiants des formations-action, etc.

-**Les modalités de conduite** qui sont, pour l'ingénierie de formation, de la responsabilité du responsable formation, pour l'ingénierie de développement des compétences, de la responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité.

La compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel. Mais il y a grand nombre de chefs d'entreprise qui n'hésitent pas à réduire les budgets de formation, car ils estiment que se sont des dépenses de luxe, nullement considérées comme des investissements stratégiques.

Cependant, il est évident, que la formation a un impact direct sur l'acquisition et le développement des compétences, car on ne pourrait imaginer une croissance de compétences sans aucune aide.

Dans la pratique, ces deux approches sont intimement mêlées, au gré des missions et des contextes. Mais c'est le terme «ingénierie de formation» qui est le plus utilisé, car cette dernière constitue une base technique commune aux deux approches et est adaptable à la plupart des problèmes des entreprises.

1.3.3 Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences et management de changement :

1.3.3.1 Les principes à respecter :

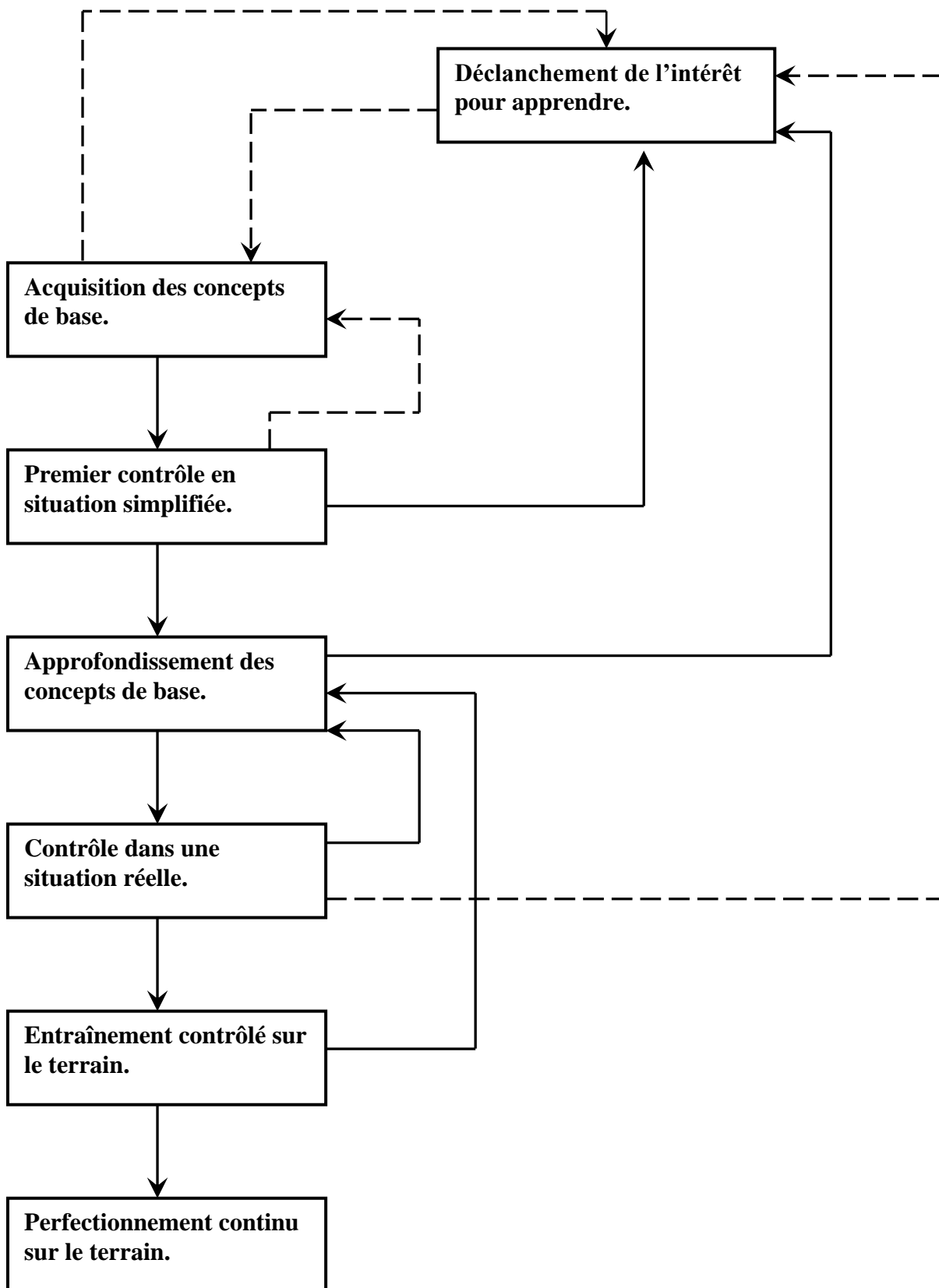
Selon Daniel Pernin, pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes ¹ :

-Situer la formation dans un processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain, comme le précise le schéma suivant :

¹ *Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 1987, p.112*

Figure n°01 : Le processus d'acquisition des compétences :



Source : Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, Op.cit, p.1

Le schéma suivant s'explique à travers les points suivants :

- L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la propension initiale de chacun ;
- L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun, par exemple : faire accéder aux relations entre pression, volume et température d'un gaz en partant des instruments qui permettent de le conditionner et de le mesurer : manomètre, thermomètre ;
- Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés ;
- L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;
- Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;
- Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits et des images que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé : tableaux de bord, notes de qualité...etc.
- perfectionnement continu sur le terrain : c'est ce que les industriels appellent la "courbe d'expérience" qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

- Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages :

On appelle "maître d'ouvrage", le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences.

Comme le client, le maître d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

- Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

- Etablir des cahiers de charge :

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelles de la formation.

« Un cahier des charges de formation définit généralement (le problème à résoudre, la population concernée, Les résultats attendus et les moyens d'évaluation, les compétences à acquérir, les contraintes de temps et de planning, les conditions de réussite ¹»

- Concevoir une action de formation adaptée :

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

- Choisir les actions prioritaires :

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action.

Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

1.3.3.2 Formation et management de changement

La Formation permet aux salariés de s'ouvrir de nouveaux horizons et donc découvrir les avancés liés à leurs métiers, à la technologie et au management, Aussi les sessions de formation sont des occasions de briser le formalisme hiérarchique et de renforcer le dialogue et la communication interpersonnelle

La formation peut donc s'avérer une belle aubaine pour faciliter les changements au sein de l'organisation aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel

¹ *Jean-Rémy ACAR et autre, « Tous DRH », Edition d'organisation, Paris, 1996, P181 .*

Les salariés formés seraient plus enclins à accepter les changements et à les concevoir comme un passage normal dans la vie d'une organisation que des salariés moins formés et qui peuvent le considérer comme une menace et lui préféreraient donc le statu

Aussi, Le changement peut se concevoir se mener aisément dans les entreprises puisque la formation peut porter sur des thèmes touchant au changement et au management de celui-ci Cet effort pédagogique peut contribuer à faciliter les adaptations aux évolutions de la situation de l'entreprise et son environnement

Certains acteurs considèrent que les entreprises sont celles qui « apprennent à désapprendre », c'est-à-dire celles qui parviennent à travers la formation, à se départir des acquis et des réflexes anciens pour en acquérir des savoirs, actualisés et plus en phase avec la réalité, Le changement est donc plus facile à gérer dans les entreprises qui forment leurs salariés, Ceci peut être illustré, dans le cas des entreprises visitées, par les améliorations que connaît la gestion de la relation client dans ces entreprises depuis que les salariés sont formés aux techniques marketing et de gestion de la relation client, les pratiques du marketing orientées vers le service de la clientèle difficilement imaginable

Les économies nouvelles se fondent essentiellement sur le savoir, et naturellement sur son vecteur, l'humain, ce dernier constitue le capital qui le distingue par les compétences qu'il détient et qu'il déploie dans son rôle d'acteur.

La notion compétence est au cœur de la mission de toute responsable des ressources humaines. Donc c'est un capital que les entreprises doivent créer et entretenir

Le but de management de compétence est moins d'établir un état du patrimoine des compétences que de faire fructifier celui-ci par des modes de travail qualifiant et un perfectionnement continu et une adaptabilité avec l'environnement toujours changeant.

Le management des compétences vise la performance de l'organisation et le développement des compétences des salariés surtout l'adaptabilité au changement, cette tâche pourra être accomplie convenablement et avec beaucoup de succès, si les conditions de cette réussite seront mises en œuvre (prendre conscience que les salariés formés seraient plus enclin à accepter les changements et à les concevoir comme un passage normale que des salariés moins formés, aussi il est nécessaire de donner un rôle actif aux salariés et leurs représentants qu'ils expriment leurs avis, leurs attentes.....)

La formation aussi un accélérateur du changement dans les organisations, dans un environnement instable et en évolution constante, les entreprises gagneraient à faire bénéficier un grand nombre de salariés, suivant leurs attentes pour rendre le changement effectif et moins violent.

Les prochains chapitres seront consacrés essentiellement pour le management de changement et notre étude de ca

Chapitre 02 :
La conduite de
changement en entreprise

Chapitre 02 : La conduite du changement en entreprise

Gérer, diriger ou piloter une organisation est synonyme de gérer sa perpétuelle adaptation et sa constante transformation. Ce qu'il faut constamment rappeler est que l'entreprise et ceux qui la font fonctionner vivent un permanent déséquilibre, donc le défi du dirigeant consiste à mieux comprendre ce qui peut faciliter ou freiner le changement, et à améliorer sa gestion en tenant compte de la complexité dans laquelle l'organisation évolue.

En outre, l'individu par ses comportements est considéré comme contribuant à la réalisation des valeurs essentielles à son existence et à celle de son entreprise. Il cherche les bonnes actions en tenant compte de la diversité des valeurs. Il doit être aussi conscient du comportement des autres individus face au changement, comment le confrontent-ils, l'acceptent-ils ; il doit aussi savoir réorganiser et être capable d'assurer une utilisation efficace des valeurs de ces individus.

Le management efficace fait appel aux capacités des individus et aux relations interpersonnelles ; et pour des fins de pérennité et de succès, le manager exécutif doit être capable de réaliser les objectifs souhaités ou prévus en se dotant de son style de direction.

Pour analyser le changement, il existe plusieurs niveaux interdépendants allant de la tâche, à l'acteur, au groupe, à l'entreprise.....et faisant intervenir plusieurs facteurs inhérents à l'organisation tels que la structure, la culture, la stratégie, l'initiative.....Ceci laisse émerger de multiples typologies du changement en tenant compte des actions à suivre.

La question reste de savoir le chemin à suivre pour gérer le changement en question. A ce sujet plusieurs auteurs ont développé la voix du pilotage et les étapes du changement.

Nous avons consacré ce chapitre à la conduite de changement en entreprise, nous avons divisé notre travail en trois sections la première vise à appréhender la notion du changement en expliquant de quel changement s'agit-il et sa nécessité dans l'entreprise, et son évolution.

Une deuxième section porte principalement sur les différents types, visions du changement ainsi le changement organisationnel et ses dimensions.

Enfin nous développerons les réactions des membres de l'organisation face au changement et comment le manager peut être un acteur central du changement par son savoir et ses propositions d'accompagnement

2.1. La notion de changement et son évolution

Cette section permet de donner un aperçu sur le concept du changement dans l'organisation, on y abordera d'une manière générale l'évolution de cette dernière à travers le temps, sa définition ainsi pourquoi et quel changement ?

2.1 .1 Définitions :

Toute entreprise est confronté de nos jours au changement, le changement est une donnée permanente de la vie d'une organisation, Il constitue une constante du management permettant a l'entreprise de s'adapter a son environnement.

Face a cette nécessité mais aussi à la difficulté de changer, on ne peut que constater depuis ces dernière années, un nombre considérable

« Changement : nom-action de changer, modification transformation innovation »¹

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

Synonyme :

- Echange, fluctuation, mutation, permutation, relève.
- Remplacement, Substitution.
- Altération, métamorphose, modification, mue
- Innovation, nouveauté, revirement, volte-face²

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

Il ya de ce fait différentes approches possible du changement quant à sa nature et son ampleur qui peuvent conduire à des termes aussi divers que mouvement

Ajustement, modification, évolution, innovation, développement, transformation, mutation, révolution, rupture, ou métamorphose »

Pour plusieurs acteurs, Le changement désigne le passage d'un état à un autre ; et selon sa nature, sa durée et intensité de ce passage, on parlera d'évolution, de révolution, de transformation, de métamorphose, de modification, de mutation ou de reengineering. Il s'exerce dans des domaines et à des niveaux très divers ; pour notre travail c'est le changement organisationnel qu'on va traiter.

¹ Larousse dictionnaire de la langue française édition spéciale Algérie.

² Site web officiel LAROUSSE définition et synonymes changement/14612 consulté le 15/04/2014 à 14 :30

2.1.2 Pour quoi, et quel changement ?

Dans notre travail nous allons cibler le changement organisationnel c'est-à-dire le changement qui se produit dans les entreprises.

Il faut préciser qu'un grand pas est franchi par une majorité d'entreprise, nommées survivantes par plusieurs auteurs, dans leurs fonctionnement avec le changement, vu quelles ont passé de l'ancien angle qui était de lutter contre le changement en luttant contre le déséquilibre, à une approche d'adaptation à l'environnement ; actuellement on parle de capacité à changer, et la rapidité de changer devient même pour plusieurs entreprises un avantage concurrentiel.

Donc Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toutes entreprise face a l'instabilité et au développement de leur environnement.

Pour comprendre de quel changement organisationnel s'agit-il nous aborderons deux points essentiels : **La nécessité ou la volonté de changer et les multiples dimensions du changement**

Nécessité ou volonté : L'une ne nie pas l'autre

C'est une approche volontariste qu'on va traiter dans notre travail, c'est un choix de modification d'orientation voulu d'une partie prenante dans la gouvernance d'entreprise à un moment donnée.

Si on précise que c'est une partie générale et non l'ensemble des parties de la gouvernance c'est par ce que ce n'est pas toujours la direction générale qui se lance dans des projets de changement, dans leurs ouvrage Julia BALOGUN et VERONICA Hope Hailey « Stratégie de changement » expliquant

« Cet ouvrage s'adresse à la fois aux étudiant et aux cadres dirigeants, mais dans le texte nous faisons référence aux réformateurs pour désigner la personne responsable de la mise en œuvre du changement dans toute organisation. De nombreuses personnes peuvent remplir ce rôle : dans certaines entreprises ce sera le président directeur général, dans d'autres, le directeurs des ressource humaine, ou encore une équipe de quelques personnes choisies spécialement pour conduire le processus de changement »¹

Le choix de se lancer dans un processus de changement ne veut pas dire qu'il n'ya pas besoin, au contraire l'entreprise subie le changement par le biais de son environnement, principalement lié aux turbulences de dernier et son impact direct sur sa compétitivité.

¹ **Julia Balogun, Veronica Hope Hailey** , « Stratégie du changement collection stratégique » ,Edition Pearson Education,2005.P.14.

L'entreprise doit changer pour survivre, les facteurs sont multiples et sont d'une relation de causalité très complexe :

- Les évolutions des attentes des clients externes comme internes
- La concurrence féroce entre les entreprises.
- La mondialisation de l'économie.
- Le Développement des pays asiatique (plus d'innovation dans les marchés s)
- La création des déséquilibres entre l'offre et la demande.
- L'informatisation et l'automatisations des activités dans l'entreprise.
- Les exigences du développement durable et la responsabilité sociale et sociétale des entreprises.
- L'accélération de l'innovation avec l'évolution de la fonction recherche et développement.
- La disponibilité de l'information.
- La concentration de la communication.
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication
- La nécessité de partage et du développement des partenaires.
- L'externalisation des activités.
- La jurisprudence et la rapidité du changement législative dans certain pays ¹

Vue l'objet de notre travail nous n'allons pas expliquer ces facteurs ni les liens de leur causalité, mais nous éclaircirons un détail pointu sur une partie de ses facteurs qui poussent vers un changement dit continu, c'est-à-dire l'instauration d'une culture de changement.

Marine Auger dans son livre « Manager réveillez-vous ! » interpelle les managers, plus précisément les managers français sur leur façon et mode de pensée : elle cite

« Nos schémas de pensée imposés par une logique de rentabilité à court terme nous éloignent terriblement du marché »

« La notion de connaissance et d'innovation renvoie à la nécessité de mobiliser la ressource humaine dans une démarche d'apprentissage collectif »

« L'innovation ne se décrète pas, elle se manage, s'adapte, se construit et évolue en fonction de fonction de différents phénomènes culturels managériaux et communicationnels auxquels elle est confronté »²

¹ **Benoit Grouard Francis Meston** : « *L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement* », 4^{ème} Edition, DUNOD Paris, 2005.

² **Marne Auger** : « *Manager, réveillez-vous ! Le monde change* », Afnor éditions 2012.

Elle met en évidence le besoin de changer vers des entreprises de changement des entreprises apprenantes, des entreprises à capacité accrue dans l'innovation.

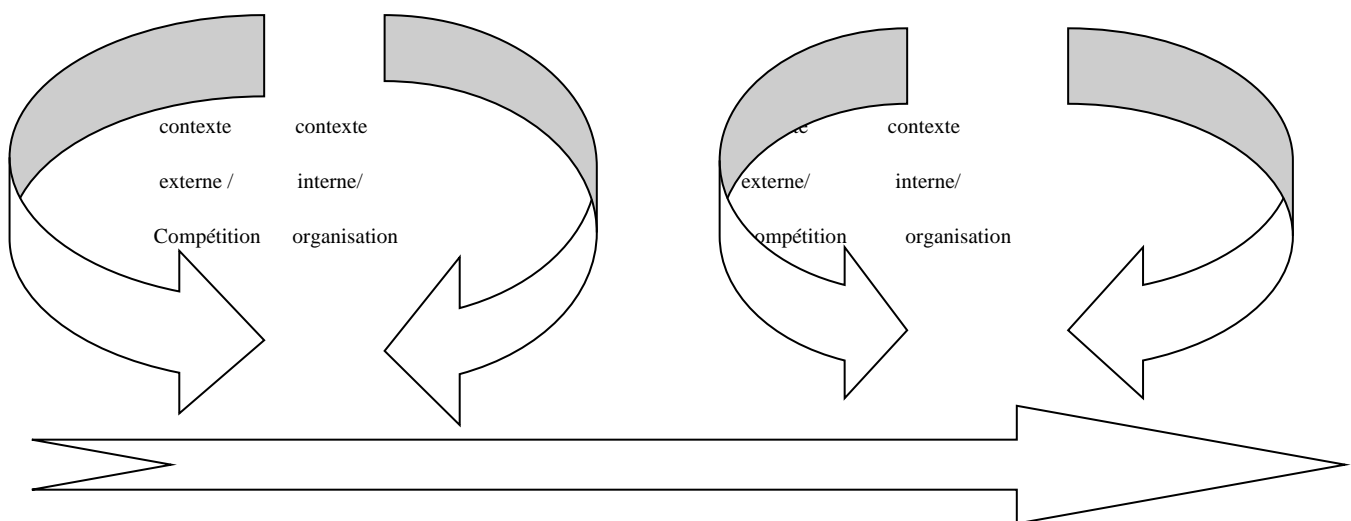
Ce besoin de changer vers une entreprise apprenante est aussi présent chez Jean-Louis Klisnick :

« Les entreprises doivent s'habituer à ce que la concurrence nouvelle forcera régulièrement à brûler ce qu'elles sont devenues et à se reconstruire,...est ce que les entreprises prétendues apprenantes sont une réalité possible ?...même si elles ne le sont pas, les dirigeants doivent agir comme si elles l'étaient »¹

Ce type de besoin classe le changement comme un processus qu'on mène dans l'entreprise en l'installant comme culture, mode de management ou activité régulière, et c'est sa capacité à se produire rapidement qui va devenir une des avantages dans la compétitivité des entreprises.

Figure n°02 : Le changement comme processus dans le temps

Processus et contenu de changement



Selon les besoins cités précisément, les changements peuvent être divers à caractères multiples et complexes.

Dans son analyse Oliver Mier et AL font ressortir trois caractères pour le positionné

- Un changement global ou partiel : un changement qui touche l'ensemble de l'organisation ou juste une partie de l'organisation (une division précise)

-Un changement majeur ou marginal : un processus continu ou interrompu

¹ Jean -Louis Klisnick : « le changement Harvard Business Review ».Edition d'organisation, 2000.

-Un changement progressif ou rapide : développement graduel par une stratégie ou par crise.¹
Ces caractères ne sont pas les seules à distinguer un changement d'un autre, il peut être aussi de plusieurs autres dimensions : culturel, structurel, opérationnel, ou stratégique, etc.

« Le changement organisationnel est « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui rythme le processus d'évolution des organisation ».

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

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

Le dirigeant doit donc se prémunir et s'armer de justifications appropriées pour un désapprentissage de l'ancienne logique. « Un changement dans le comportement de l'individu membre d'une organisation est au cœur du changement organisationnel »

Pour situer le changement que nous traitons traitons trois points qui sont à retenir :

Le premier réside dans son objectif principal

-Il est l'objet principal d'acquisition de la capacité des acteurs de l'entreprise répondre aux besoins de leur environnement. Besoins actuels ou futurs. C'est-à-dire :

-Il vise à introduire et à acquérir de nouveaux comportements aux hommes et femmes de l'organisation de façon à les ajuster aux besoins et aux conditions de réussite de l'entreprise.

-Le deuxième dans son exécution : il va s'opérer dans la continuité d'activité de l'entreprise, il doit en temps réel, Jon Mackenzie pionnier de la révolution numérique du monde académique. Le compare à un travail de réparation d'un véhicule en marche.

-Il est préférable de l'appréhender comme un processus continu d'adaptation à long terme.

Il peut être structurel culturel ou juste un changement d'orientation, dans ce qui va suivre nous allons apporter et décrire un processus qui s'adapte aux diverses situations et qui les prend en considération. par diverses analyses

2.1.3 L'évolution du concept du changement :

2.1.3.1 L'évolution des modèles sur le changement :

- **Le changement comme modèle d'organisation et de croissance :**

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 perçue comme un vecteur

¹ Oliver Meier et al : « Management du changement, Le changement culturel et organisationnel, Stratégie d'entreprise », MANAGEMENT SUP, DUNOD. Paris 2012 ; P.4.

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 de profit. Les principales théories développées durant la période visent en particulier à répondre aux interrogations suivantes :

- Qu'est-ce qui change dans les organisations ?
- Que doit-on changer pour réussir ?

Durant la période considérée, les pressions au changement sont essentiellement interne 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 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 sentiments d'être les vendeurs du changement et d'en maîtriser les principaux aspects.

- **Le changement comme adaptation des organisations à l'environnement :**

Le contexte 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 perçue 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 les 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, Le changement n'est donc plus forcément planifié ou souhaité. Il peut être aussi subi ou contraint par l'évolution de l'environnement et revêtir par conséquent une dimension négative¹

- **Le changement comme processus dynamique et permanent :**

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 économiques. Le changement apparait 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

¹

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 réussite.

- **Le changement comme capacité à changer :**

L'étape 4 correspond au contexte socio-économique du milieu des années quatre-vingt-dix, où l'accent est désormais mis sur la capacité des firmes à changer au regard des forces internes en présence qui peuvent selon le cas favoriser ou contraindre la dynamique du changement. Ce de perspective contribue à s'intéresser tout particulièrement au rôle du manager et à ses qualités pour réussir et gérer le changement dans les organisations.

Les enjeux ont changé de façon profonde. Les pressions au changement se sont définitivement déplacées à l'extérieur de la firme, avec la conséquence que les membres des organisations ont fortement perdu la maîtrise du changement, évolution qui avait été ni prévue ni souhaitée. La situation économique en général s'est d'ailleurs détériorée et la plupart des entreprises ont pris des mesures pour réduire leurs dépenses et accroître leurs compétitivités. De plus, les NTIC induisent la création de nouveaux objets techniques assortis de nouveaux usages. De nouvelles conditions de travail et de nouveaux rapports sociaux. En particulier, L'apparition des NTIC et leur développement accéléré contribuent à révolutionner les pratiques de travail et d'organisation à l'intérieur des firmes, via la communication, la mise en place de mode de travail en réseau et le renouvellement des relations commerciales avec les clients, fournisseurs, et partenaires de l'entreprise. De plus, ces nouvelles technologies renforcent le passage d'un traitement manuel des données à un traitement automatisé.

L'échange de données informatisées permet ainsi de réduire les coûts de transaction par la rationalisation et l'optimisation des flux d'information. L'importance des NTIC et leur développement croissant incitant les entreprises à réagir au plus vite, afin de se contenter de survivre, de suivre la cadence ou de se repositionner différemment au sein des marchés pour continuer à se développer.

Il en résulte un grand nombre de changements, qui souvent sont ressentis comme des contraintes stratégiques qui demandent aux collaborateurs de l'entreprise de modifier leurs habitudes et comportements, en se montrant créatifs, ouverts au changement, en faisant

preuve d'initiative et d'innovation. Mais en induisant des modes de fonctionnement qui n'étaient pas issus des pratiques antérieures, on demande surtout aux entreprises et à leurs employés de changer dans la discontinuité, dans un environnement incertain et mouvant. Ceci impose également aux managers une capacité à découvrir par l'intuition, l'expérimentation Et l'apprentissage, de nouvelles façons de travailler à l'intérieur et à l'extérieur des organisations.

Ainsi, le changement organisationnel n'est ni positif, ni négative : il existe par nature et sa perception dépend étroitement de l'aptitude de l'organisation à gérer le changement, en disposant d'une véritable capacité à changer et à innover.

De ce fait, apprendre à conduire le changement devient la préoccupation stratégique

2.2 Les Différentes types de changements dans l'organisation :

2.2.1. La distinction entre micro et macro changement :

Mintzberg identifie deux niveaux de changement : le niveau micro et le niveau macro. Nous nous intéressons ici à ces deux types de changements pour deux principales raisons. La première est que la combinaison de ces deux niveaux de changements fournit une vision d'ensemble des différents éléments sur lesquels peut porter le changement. La seconde tient au fait que la macro et micro-changement sont liés. En effet, un changement même isolé peut avoir des conséquences sur la stratégie de l'entreprise.

2.2.1.1 .Les micro-changements :

Les micro-changements portent essentiellement sur une partie de l'organisation et peuvent concerner aussi bien des éléments de structure, des activités ou fonctions de l'entreprise, l'organisation du travail ou encore certaines pratiques organisationnelles.

Il peut s'agir par exemple :

- Du développement d'un nouveau produit ;
- De l'introduction d'un nouveau système de gestion ;
- Du recrutement de nouveaux membres ;
- De l'externalisation d'une fonction de l'entreprise (comptabilité, informatique, logique.....)

Les micro-changements concernent par conséquent les processus opérationnels et relèvent de tous les niveaux de responsabilité dans l'entreprise, notamment des acteurs directement impliqués dans l'action, L'unité d'analyse étant plutôt le service (département),le groupe(

équipe de travail) et l'acteur lui-même (compétence technique / expertise). En théorie, le micro-changement peut être assez aisément maîtrisé par l'organisation, en raison de la délimitation de l'objet (gestion locale du problème), qui permet de gérer le changement autour d'une légitimité technique prenant appui sur un leadership délégué et des méthodes éprouvées (effet d'expérience). Néanmoins, dans une organisation trop rigide ou au contraire insuffisamment structurée par manque de cohérence, un micro-changement peut parfois susciter une réaction tout à fait démesurée et provoquer d'importantes perturbations au sein des entreprises concernées.

2.2.1.2 Les macro-changements

A la différence des micro-changements, le macro-changement concerne l'entreprise dans toutes ses dimensions. Le changement porte ici sur la stratégie de l'entreprise et concerne aussi bien sa vision du marché et la future, ses positions concurrentielles, ses programmes d'actions et sa politique d'offre. Il porte également sur la structure des entreprises et les règles de fonctionnement. Le macro-changement touche par conséquent aux orientations stratégiques de l'entreprise et à ses choix de configuration organisationnelle d'ensemble. Il relève avant tout de la responsabilité de la direction de l'organisation, chargée de fixer le cadre général des changements et a un impact sur les diverses parties prenantes internes et externes.

2.2.2. Les deux visions du changement : incrémentale versus radicale

2.2.2.1 Le changement incrémental

On entend, par changement incrémental, une démarche consciente et proactive de changement par incrément qui correspond à une série de « petit pas » en matière de changement. Il s'agit donc d'un changement évolutif, caractérisé par une transformation graduelle qui se produit dans le cours normal des activités de l'organisation. On peut distinguer les approches de changement évolutif, selon que l'initiative vienne du sommet de l'entreprise ou qu'elle se situe plus bas dans la hiérarchie organisationnelle. Cette démarche de changement est généralement orientée par le dirigeant qui vise à sensibiliser les membres de l'organisation au besoin de changement, à expérimenter de nouvelles approches et à conduire du support autour du projet du changement.

2.2.2.2 Le changement radical

Un changement est qualifié de radical, lorsqu'il « entraîne des changements importants, voire des ruptures, tant au niveau de la stratégie, que la structure et de la culture de l'organisation » Il s'agit donc d'un changement qui remet en cause le cadre de référence dominant de l'entreprise, en affectant celle-ci en profondeur au niveau de ses différentes unités organisationnelles. Allaire et Firsirotu distinguent quatre types de changement radical : la transformation qui vise à adapter l'organisation à ces circonstances radicalement modifiées, la réorientation qui est une réallocation globale des ressources de la firme ,la revitalisation qui vise a remettre de l'ordre dans le fonctionnement de l'organisation et le redressement, qui a pour objectif d'améliorer la performance ou d'assurer la survie de l'organisation .Hafsi et Demers (1989) qui ont étudié le processus de changement radicale dans les organisations complexes affirment que le changement radical touche à la fois les croyances, les valeurs, la stratégie et la structure de l'organisation

2. 2.3. Les types du changement organisationnel :

2.2.3.1 Le changement provoqué et changement subi

Il existe plusieurs types de changement organisationnels, nous avons retenus les plus pertinents, ceux qui sont provoqués et ceux qui subis.

- Le changement provoqué :

Ce type de changement est volontaire, « il est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, à priori, d'actions de redressements : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisante, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci »¹

- Le changement subi :

Le changement subi ou imposé est celui engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concerné de celle-ci

Dans ce cas les acteurs du changement ont moins de marge de manœuvre, parce qu'ils subissent les phénomènes qui caractérisent le changement imposé : c'est-à-dire des

¹ **Grouard et Meston**, « *L'entreprise en mouvement ; conduire et réussir le changement* », 3^{ème} édition. Edition DUNOD 1998, P.9

contraintes fortes qui réduisent leurs liberté d'action et les obligent à brusquer les événements.

Dans le même logique, DEMERS parle de changement radical, c'est à dire « un changement globale et rapide plutôt que graduel et à la pièce »¹. Un tel type changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et réduire les couts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants en situation de crise.

2.2.3.2 Les dimensions du changement organisationnel :

Les types de changement sont divers, selon GROUAED et MESTON(1998), trois dimensions majeures permettant de caractériser les types du changement :

- La profondeur du changement.
- La rapidité du changement.
- Le mode d'imposition choisi.

- **La profondeur du changement :**

La profondeur du changement caractérise la manière dont le changement affecte la réalité de l'entreprise, elle peut être modifiée « superficiellement » ou en « en profondeur », avec toutes les nuances possibles entre ces deux extrêmes

-Les changements superficiels :

Ce sont de petits changements continuels ayant un rôle essentiel. Il ne doivent pas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre :ils sont facile à opérer et peuvent porter sur l'ensemble des composants de l'organisation, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs couts restent limités.

-Les changements en profondeurs :

Ce sont des changements qui transforment fortement la réalité de l'organisation, contrairement aux changements superficiels ils sont couteux et provoquent des bouleversements majeurs, les changements en profondeur peuvent concerner la stratégie, la structure, les systèmes, les ressources humainesetc.

La profondeur du changement varie entre ces deux extrémités. Selon la situation de l'entreprise, le niveau de profondeur peut être choisi.

- **La rapidité du changement :**

¹ Demers Christiane, « De la gestion du changement à la capacité de changer ; l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à ce jour ».Vol 24.1999.P5.

La rapidité du changement est une dimension qui résulte de la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une organisation pour effectuer des changements.

La durée du changement doit être le plus court possible pour deux raisons principales :

- La nécessité de mobiliser, durant le processus de changement, les ressources de l'entreprise sur des tâches qui ne correspondent pas à leurs finalités premières.
- Impliquer les individus dans le processus de changement.

- **Le mode d'imposition dans le changement :**

Il y a deux types, le changement imposé et le changement consensuel, ce dernier privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées à l'opposé du premier.

2.3 Comment gérer et organiser un changement :

2.3.1. Les problèmes à résoudre :

2.3.1.1 La simultanéité des changements

Chaque effort de changement entraîne chez les acteurs une surcharge de travail ainsi qu'un stress mental pour trouver les solutions adaptées. Ce problème est d'autant plus difficile à surmonter que bien souvent les membres de l'organisation doivent simultanément faire face à plusieurs changements. En effet, la gestion du changement ne s'opère pas de manière séquentiel mais d'une manière simultanée.

2.3.1.2 La complexité et la rapidité du changement

➤ **La complexité du changement :**

Le changement peut s'opérer dans trois domaines différents mais indépendants : individuel, collectif et organisationnel. Le premier domaine concerne la dimension individuelle, ou face à un changement, l'individu va réagir sur la pertinence et la qualité du changement qui lui est proposé. Il va notamment s'interroger sur la nature des efforts, pour apprivoiser et maîtriser les nouvelles contraintes qui lui sont exigées, tout en prenant acte de l'insécurité et de la perte de repères associées au changement. Le deuxième porte sur la dimension collective du changement ou l'individu-acteur doit prendre en compte les réactions de son environnement. La troisième dimension du changement a trait à l'évolution de l'organisation de ses sous-systèmes : réorganisation, apport de nouvelles procédures et méthodes, renforcement de la

logique client, technologie nouvelle, cette dimension est généralement la plus facile d'accès, et c'est souvent sur elle que se concentre le management dans les entreprises, quitte à négliger les deux autres dimensions

➤ Des changements rapides et fréquents

Face aux progrès technologiques notamment liés aux télécommunications, on assiste à un processus d'accélération des changements qui conduit à une modification fréquente des structures organisationnelles et procédures de travail pratiquement tous les six mois, où en dépit des efforts réalisés, beaucoup de collaborateurs peuvent se trouver démunis face à la remise en question permanente de leur travail. Le défi des managers est donc gérer des changements successifs, afin de faire face à un contexte socio-économique qui évolue lui-même continuellement.

2.3.2 Les résistances au changement

Accepter de mettre en question son fonctionnement signifie d'abandonner en partie ses repères et ses automatismes, c'est-à-dire ses sources usuelles de stabilité. Il y a donc là un élément de risque important, sans parler des intérêts personnels qui sont peut-être aussi menacés. C'est pourquoi il est si important de consacrer à cette période toute l'énergie et tout le temps nécessaires pour permettre aux gens d'approprier les références nouvelles. Les gestionnaires ont parfois l'impression qu'il s'agit là d'une perte de temps

On peut classer celles-ci en trois groupes suivant qu'elles proviennent d'un mouvement collectif, individuel ou en tenant compte des causes structurelles (ou conjoncturelles)

2.3.2.1 Les résistances individuelles et collectives

➤ **Les résistances collectives**

Ce sont successivement les normes, les rites et les idées préconçues au sein d'un système de valeurs.

-les normes:

Par *normes*, on entend les règles qui régissent la pensée que l'on tire d'une culture d'entreprise ou personnelles. Elles établissent dans un cadre entrepreneurial un sentiment d'appartenance qui prévaut sur ce que l'on ressent à propos de changements dans l'entreprise. Elles établissent

un cadre pour la pensée et constituent un obstacle au changement si elles sont contraires à celle-ci.

- les rites:

Par *rites*, il s'agit dans un environnement purement humain des valeurs personnelles et culturelles qui s'opposent aux mouvements extérieurs dès lors que ces mouvements sortent du cadre de référence.

- les idées préconçues:

Enfin, les idées préconçues sont un mélange des normes et rites qui constituent une barrière qui rejette toute idée de changement dès lors que l'on n'arrive pas à les recevoir.

Cet ensemble établit une échelle de calcul de manière à déterminer le bien fondé ou non, les souhaits tant au niveau des attitudes, comportements, solutions recherchées, contraintes ressenties. Les résistances collectives sont intangibles dès lors qu'elles sont ressenties par un nombre de salariés qui portent un sentiment d'incompréhension vis-à-vis de mesures qui les touchent globalement.

➤ Les résistances individuelles

Le changement est révélateur d'angoisse pour chaque membre de l'organisation aussi bien que sur le plan collectif.

Le changement représente:

- la rupture:

Celle-ci peut contribuer à la perte de repères tant dans l'espace que dans le temps ou dans le système relationnel et comportemental d'une entreprise. Un salarié dans son for intérieur, outre les idées apportées par le groupe, a une pensée unique qui l'amène au constat que sa situation personnelle peut être compromise ou revue à la baisse par une nouvelle organisation.

- le retour sur soi:

Un salarié se remet en cause sur ses capacités et ses compétences acquises. C'est aussi un réel enjeu et peut constituer un frein à la mise en place d'une nouvelle organisation. En effet, le salarié peut douter de lui-même quant à sa capacité à s'intégrer dans un nouveau dispositif.

Enfin, si l'on additionne les résistances collectives et individuelles, un certain nombre qui ne dépend pas du personnel de l'entreprise, il en existe d'autres qui sont inhérentes à la structure.

2.3.2.2 Les causes liées à la conjoncture et à la structure

Elles revêtent trois formes qui sont intrinsèques au fonctionnement des entreprises

- les conditions de travail:

Lorsque celles-ci sont appelées à être modifiées à différents stades, elles forment un barrage à la mise en place d'une nouvelle organisation. En effet, la conduite de changement dans son application doit donner des solutions en fonction des lois du Code du Travail, certaines situations de travail peuvent être flexibles mais la majorité doit répondre à des conditions d'horaires, de sécurité, d'adaptation au poste de travail par la formation qui est un pilier de management de compétence, d'effectifs et de rémunérationetc

- le fonctionnement organisationnel:

Les entreprises possèdent un fonctionnement modal suivant la nature de l'organisation primaire, une souplesse de ce système doit pouvoir être mise en place en cas de besoin.

Par exemple, une structure de type matricielle, c'est-à-dire par produit ou type de services, doit pouvoir supporter un changement d'organisation. Le regroupement de production de plusieurs gammes de produits en une seule a pour conséquence une flexibilisation de l'outil de travail constitué d'une part des salariés mais aussi du mode organisationnel de l'entreprise qui est leur cadre de travail.

2.3.3 .Le manager face à la gestion du changement**2.3.3.1 Le manager : un acteur central du changement**

Le manager est probablement la personne qui est la plus concernée par le changement en entreprise en raison de son rôle d'acteur par qui les transformations se réalisent mais également de promoteur car il doit les faire appliquer à ses collaborateurs. Changer et faire changer pourraient être la devise du changement pour le manager

Jean Marie PIOLLE explique :le rôle « conventionnel » du manager n'est plus celui du « petit chef »,ni du « sachant »,ni même du « gestionnaire ».il est tout à la fois « support » et « ressources » pour ses collaborateurs afin de leur permettre de développer leur autonomie et leur complémentarité, et « animateur » de son groupe.

Animateur est ici pris dans l'acceptation première de « donner une âme », c'est-à-dire de rendre visible pour les ses collaborateurs le rôle et la mission de l'équipe de travail en contribution aux objectifs de l'entreprise afin que les décisions et les opérations soient le plus efficace possibles, dans le respect des règles collectives élaborées par l'équipe, l'entreprise et son environnement.¹

- **Le savoir changer des managers**

Comment les managers réagissent-ils aux changements qui leur sont proposés ?

La réponse est bien sur variable selon les individus mais le fait qu'ils en soient les promoteurs naturels n'est pas systématiquement vérifié. La peur de perdre du pouvoir, La remise en cause d'un savoir et l'exigence d'apprentissage sont autant d'éléments qui peuvent conduire les managers à adopter des stratégies d'oppositions ou d'évitement. Les changements entraînent très souvent des transformations des zones de pouvoir obligent les managers à gérer cette dimension en plus des éléments techniques, organisationnels et relationnels

- **Le savoir changer en matière de conduite de changement :**

Pour réaliser les rôles qui sont attendus dans les projets de changement, les managers doivent de plus en plus se doter d'une compétence en conduite du changement.

¹ Jean marie PIOLLE, « Valoriser les compétences, un levier pour l'entreprise », éditions ems, Page 273.

La conduite de changement est définie comme un ensemble de techniques qui permet de mesurer la capacité d'un système à changer, à dimensionner les leviers de communication, de formation et d'accompagnement et à mettre en œuvre des outils de mesure d'adhésion et de la participation.

- **L'accompagnement du manager dans la construction du changement**

Aujourd'hui, les managers intermédiaires doivent assurer la gestion quotidienne tout en conduisant parallèlement l'analyse et la mise en œuvre du changement global de l'entreprise, de son environnement et de son organisation. Il semble que nous soyons encore dans la phase initiale ou la phase d'apprentissage du management de changement accéléré et permanent. Ce changement implique des compétences nouvelles dans les domaines organisationnels, techniques mais également de la communication et même, ou surtout, des changements de comportements et des attitudes personnelles. La nécessité d'envisager le changement organisationnel comme un processus construit avec tous les acteurs a été largement soulignée. Et cela passe en particulier par la création d'un contexte favorable, tenant compte des comportements et des émotions de l'ensemble des parties prenantes. Cette prise en compte des comportements et des émotions est affaire d'équilibre car elle se doit d'éviter les deux écueils habituels que sont la dérive laxiste et la dérive autoritaire.

Mais il s'agit d'inciter chacun à être acteur du changement, de concevoir le changement comme la résulte d'un rapport bien compris entre les managers entre eux d'une part et entre les managers et leurs employés d'autre part.

2.3.3.2 Du changement permanent au besoin d'accompagnement :

Le passage de la logique de planification *a priori* et de constat *a posteriori* (planification-contrôle-sanction), totalement inadaptée à la nouvelle configuration économique caractérisé par le changement rapide et l'imprévisibilité, à une logique dynamique et réactive (mesure/action/réaction) ne s'est pas achevé dans certain d'entre elle. Et cela avec la tentation toujours présente, au moins localement et dès qu'une certain stabilisation semble se dessiner ou même est fortement attendu par « le top management », d'un retour au moins partiel à l'ancienne logique qui donne l'illusion d'un confort de management apparent et génère de nouvelles déceptions et incompréhensions.

Même si de nouveaux outils émergent, beaucoup des anciens outils ont toujours leur pleine valeur et restent en bonne place mais leur utilisation doit être réorienté en fonction du nouveau contexte, ce n'est pas toujours acquis, et exige une appropriation par les acteurs, Ainsi dans l'entreprise réactive, le tableau de bord n'est plus un outil de contrôle mais un instrument d'aide à la décision et au pilotage pour les acteurs/les responsables

- **Les propositions de l'accompagnateur :**

Pour clarifier la vision du « marché de l'accompagnement » et ce que l'on peut y trouver de meilleur pour l'entreprise et ses collaborateurs, nous indiquons d'entrée que de très nombreuses formes d'accompagnement sont actuellement proposées au manager intermédiaire, depuis des approches à caractère thérapeutique jusqu'au des approches dites spirituelles qui relève d'une demande et d'une démarche personnelle de l'individu en dehors du cadre de l'entreprise. Ce qui relève du domaine de l'individu dans son activité professionnelle et du domaine de proposition de l'entreprise.

Bien qu'il ne soit pas toujours facile de savoir ce qui se profile derrière les propositions et derrière les mots ou les adjectifs lorsque ceux-ci sont accolés à « accompagnement » ou à « coaching », nous allons tenter de préciser les contours de ces démarches, posant *a priori* que le coaching est une des formes possibles de l'accompagnement.

Le coaching aussi a plusieurs formes et approches. C'est une relation d'apprentissage collaboratif où le client (le coaché) définit le plan d'apprentissage et le partenaire (le coach) agit comme ressource et fait de l'écoute engagé. D'une certaine manière, le coach aide son client à avoir les choses d'un « œil neuf ».

Mais si le coaching aide ainsi ses clients à mieux voir, deux questions peuvent se poser : comment le coaching facilite-t-il l'analyse d'une culture organisationnelle ?

Les coachs apprennent au coaché à prêter attention à la conversation implicite ou sous-jacente : en tendant soigneusement l'oreille à celle-ci, en étant à l'affût du non-dit, il est possible de déceler et d'explorer les forces et les faiblesses d'une culture et d'une pratique organisationnelle par l'intermédiaire des apartés des réunions de travail et des conversations anodines. Le discerner, c'est pouvoir jeter un regard neuf sur cette culture et cette pratique, c'est aussi prendre des mesures qui ajoutent à son efficacité

Pratiquement, la relation coach-coaché s'établit selon un contrat limité dans le temps ; son attendu est posé par la situation que le coaché apporte et qu'il ne saurait dépasser seul. Cette relation suppose une confiance réciproque et se déroule selon un mode de partenariat et de Co-développement

L'accompagnement se situe dans une perspective d'apprentissage et de prise d'autonomie qui reprend des traditions très anciennes et approuvées (mentorat, tutorat, etc.) en même temps qu'il fait appel aux développements les plus récents de la psychologie et de ses outils.

Conclusion du chapitre

En résumé de ce chapitre nous pouvons dire que le changement n'est pas toujours prévu ni prévisible. Mais sa mise en œuvre dans l'entreprise peut généralement se planifier.

Il peut prendre plusieurs types (micro-changement et macro-changement), visions (incrémentale, verticale), et démentions

La conduite de changement c'est une démarche d'accompagnement au sein d'une entreprise au regard des aléas et du développement de son environnement.

Elle revêt des aspects d'anticipation, de définition et de mise en place. En effet, cela va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

Il s'agit de résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthodes de travail et d'outils. Il faut aussi accompagner le projet d'organisation au travers de l'utilisation d'une méthodologie de conduite de projets.

Enfin, il y a lieu de prendre en compte la dimension humaine: les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de coaching dont l'acteur essentiel c'est le manager dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation des nouvelles règles du jeu.

Chapitre 03 :
**Analyse de la relation management
de compétence dans la conduite du
changement organisationnel au
sein SNTR**

Après avoir présenté les deux premiers chapitres qui portent sur le management de compétence et la conduite de changement en entreprise, notre troisième chapitre (Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite de changement organisationnel au sein du Groupe SNTR) est divisé en trois sections, la première section est consacrée pour la présentation du Groupe SNTR et précisément la direction des ressources humaines et les différentes pratiques RH liées au transfert des compétences au sein du groupe SNTR.

Dans la deuxième section nous allons présenter la démarche de notre enquête quantitative (les différents éléments de base : objet de l'enquête, choix de l'entreprise...etc.), ainsi l'analyse et l'interprétation de notre questionnaire.

Et en troisième section, nous établirons le résultat de notre enquête, les forces du Groupe SNTR, ses faiblesses et les points à améliorer, et suggestions et recommandation sur les constats retenus et les résultats obtenus.

Chapitre03 : Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR

3.1 : Présentation générale du Groupe SNTR et choix méthodologique :

3.1.1 Présentation du Groupe SNTR :

3.1.1.1: Historique et évolution de la SNTR :

La Société Nationale des Transports Routiers « SNTR » est une entreprise publique créée par l'ordonnance N° 58-67 du 27 mars 1967. Elle a hérité des moyens humains et matériels détenus par l'Office National de Transport « ONT ».

Le 31-12-1990 la SNTR a été érigée en entreprise publique économique, Société Par Actions avec un capital de 150 millions de dinars.

Dans un contexte d'ouverture du marché et de mondialisation et pour la prise en charge de la fonction transport, il a été procédé à une réflexion de filialisation en fonction des activités principales de la SNTR.

Ce projet a été officialisé en octobre 1999, approuvé par l'Assemblée Générale 06/06/2001 et pris fonction en janvier 2002

Le Groupe SNTR assure les prestations de transport ainsi que les activités annexes, en amont et en aval, tout en inscrivant graduellement son développement dans la maîtrise de la chaîne logistique.

3.1.1.2 Les missions du groupe SNTR :

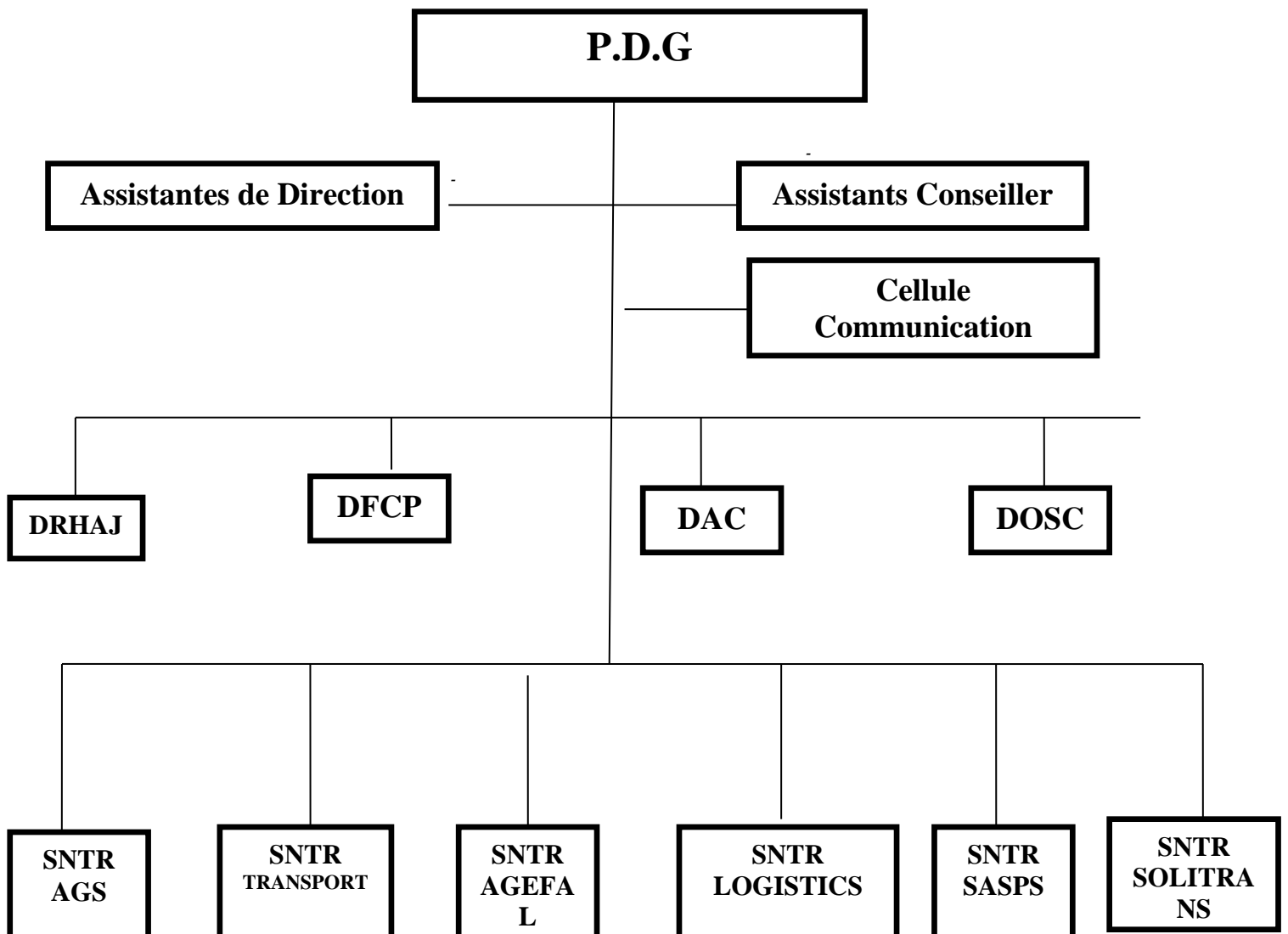
- Exécute à l'aide de ses propres moyens, ou des moyens affrétés par elle, tous transports publics de marchandises,
- effectue toutes opérations financières nécessitées par l'exécution d'un contrat de transport (débours, assurances, remboursement de valeur de la marchandise, frais de magasinage, frais de transit...),
- réalise pour elle, ou pour des tiers, des opérations de transit et les opérations qui s'y rattachent,
- développe les activités annexes (chaîne logistique).
- Transport international.

- La gestion du fret ;
- La commission du transport ;
- L'affrètement ;
- La logistique et le transport ;
- La maintenance des véhicules industriels ;

3.1.1.3 : Organisation du Groupe SNTR :

Depuis 2002, date effective de la filialisation, La SNTR est devenue un groupe industriel constitué de quatre (07) filiales qu'elle détient en totalité.

Figure n°03 : Organigramme du Groupe SNTR :



- **SNTR Transport** : assure les prestations de transport ainsi que les activités annexes, en amont et en aval, tout en inscrivant graduellement son développement.

A travers son parc diversifier, régulièrement renouveler, SNTR Transport assure des opérations sensibles et complexes, tels que le transport exceptionnel.

SNTR transport exprime son savoir faire a travers :

-sa connaissance des réseaux routiers.

-son implication stratégique, vu qu'elles disposent de 15 centres de transport et 05 directions régionales, implantés sur le territoire national

- Un informatique embarquée pour une exploitation et un suivie de qualité.

SNTR Transport issue de la première restructuration du groupe SNTR, s'appuie sur son parcours qui est devenu une marque de fabrique et une référence, afin de répondre au mieux aux besoins et exigences de ses clients.

- **L'Agence de Gestion du Fret d'Algérie «SNTR-AGEFAL » SPA :**

La SNTR AGEFAL effectue tous types d'affrètement, y compris les convois exceptionnels et le transport de marchandises dangereuses.

Nous intervenant à l'échelle nationale. Notre clientèle est large : industriel, BTP, mais aussi les particuliers et nos partenaires /affétés sont nombreux.

Notre vocation en ingénierie de transport nous permet d'assurer des opérations de transport de bout en bout et la gestion d'une bourse de fret

-Son capital est de 200 millions de dinars ;

-Elle est chargée de l'activité d'affrètement des moyens de transport des tiers ;

-Elle couvre l'ensemble des pôles générateurs de fret routier sur le territoire national ;

-Elle est organisée en cinq(05) agences ou plateformes régionales de fret et dispose de quarante (40) centres de fret qui constituent son réseau commercial à travers le territoire national.

- **Société de Logistique et de Transport « SNTR-TRANSPORT » SPA :**

-Son capital est de 500 millions dinars ;

-Elle est chargée de l'exécution des opérations de logistique et de transport que lui confie AGEFAL ;

-Elle dispose de 17 centres de transport et de 710 attelages de 17 tonnes.

- **SNTR Formation :**

La SNTR formation contribue à la professionnalisation des métiers du transport routier et logistique.

Les formations supérieures en transport et logistique proposées par la SNTR Formation ont évolué avec la nature des échanges commerciaux, les métiers et les besoin de qualification des entreprises.

- **SNTR Solitrans :**

SNTR Solitrans est une jeune entreprise de conseils en informatique, spécialisée dans le déploiement de système et le développement d'application liés aux métiers du transport. SNTR SOLITRANS vous propose de vous accompagner dans vos différents projets, que ce soit dans l'étude et la mise en œuvre des stratégies informatiques adaptés à vos besoins.

De nouvelles technologies appliquées aux réseaux de transport pour améliorer la gestion, l'exploitation et les services aux utilisateurs.

- **SNTR Logistique :**

Création d'une société par actions nous forme de joint-venture (conformément à la réglementation algérienne) SNTR LOGISTIQUE chargée de :

- La prospection foncière, des études, de la conception et de la construction de plateformes logistiques

- La commercialisation au niveau national et international, de la gestion et de l'exploitation des prestations logistiques au sein de ces plateformes selon les standards internationaux

- **SNTR AGS :**

SNTR AGS est un opérateur national spécialisé en Zone logistique extra portuaire et gestion des flux de bout en bout et réalise toute la chaîne : transit, transport, entreposage, livraison finale au profit des opérateurs locaux, importateurs, producteurs, et transformateurs de biens

Les infrastructures de SNTR AGS ont été pensées pour respecter les normes internationales pour offrir la meilleure qualité de service à ses clients

Elle dispose de :

- Un port sec de 5ha à Rouiba.

- Un entrepôt sous douane à Mostaganem

- Un entrepôt libre à Oued Semmar

- Un entrepôt libre à Annaba

- Une aire de stockage et réparation de container vides à Oran

- **SNTR SASPS**

Spécialisé dans les services d'appoint aux entreprises, SASPS offre des services aussi divers que : La sécurité et nettoyage, contrôle d'accès, Sécurisation de sites logistique, location de véhicules, Convoyage pour que les entreprises puissent se focaliser exclusivement sur leur cœur de métier.

- **La macrostructure de la société mère comprend :**

- une direction générale avec des assistants conseillers du PDG
- deux cellules (communication et coordination)
- 4 directions centrales

⇒ **Le Président Directeur Général Groupe :**

Il assume les fonctions et les responsabilités qui lui sont attribuées par la législation et les organes sociaux de la société.

⇒ **Direction des finances, de la consolidation et des participations**

Liaisons hiérarchiques : Président Directeur Général

Liaisons fonctionnelles : DG, Directions centrales de la Société-mère, DG des filiales, Directions Comptabilité et Finances des filiales.

⇒ **Direction des ressources humaines et des affaires juridiques**

Liaisons hiérarchiques : Président Directeur Général

Liaisons fonctionnelles : DG, Directions centrales de la Société-mère, DG des filiales, Directions des Ressources Humaines et des moyens des filiales.

⇒ **Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion**

Liaisons hiérarchiques : Président Directeur Général

Liaisons fonctionnelles : DG, Directions centrales de la Société-mère, DG des filiales, Organes d'Audit et de Contrôle de gestion des filiales.

- Toutes les directions sont dotées d'un secrétariat, occupé par un niveau de maîtrise au moins.

3.1.2. Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques au sein du Groupe SNTR

3.1.2.1 Présentation de la DRHAJ du Groupe SNTR :

Dans l'environnement actuel, on constate que la ressource humaine est sensible aux influences externes telles que les tendances du marché et la concurrence entre les entreprises.

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion des ressources humaines, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

Donc dans cette partie nous essayons de présenter la politique des ressources humaines de et ses principaux objectifs, ainsi que l'organigramme de la direction des ressources humaines et les différents métiers qui existent dans le Groupe SNTR

3. 1.2.2. l'organigramme de la Direction de Ressources Humaines et affaire juridique :

Figure n°04 : l'organigramme de la Direction de Ressources Humaines et affaire juridique :



Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 58

Service Ressource Humaine c'est notre cas d'étude : constitué de plusieurs services :

Service gestion du personnel : La gestion du personnel a pour objectif d'assurer la meilleure adéquation possible entre les différents besoins et les ressources humaines. Elle est essentielle au bon fonctionnement de l'établissement. Le projet social d'établissement vise à l'amélioration générale des conditions de gestion des ressources humaines et des conditions de participation des personnels à la vie de l'établissement.

Elle a pour mission :

-Gestion administrative et conventionnelle des personnels

- **Service paie** : Chargé d'assurer l'élaboration de la paie de personnels
- **Service social** : chargé d'assurer les prestations en matière de sécurité sociale
- **Service Formation** : Chargé d'assurer la mise en œuvre du processus de la formation en amont et en aval.

Les missions de la direction :

La DRH au sein du Groupe SNTR est chargée d'accomplir un ensemble de missions :

- ❖ . Elaborer la politique sociale du groupe SNTR et veiller à son application une fois adoptée.
- ❖ Effectuer les analyses qualitatives et quantitative nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise des ressources humain ;
- ❖ Elaborer et mettre en œuvre tous les systèmes de mangement des ressources humains ;
- ❖ Rechercher la motivation du personnel
- ❖ Veiller au respect de la législation sociale, de la convention du Groupe SNTR, du règlement intérieur et des procédures internes.
- ❖ Veillez à la sauvegarde du climat de travail par ;
 - une application stricte des dispositions réglementaires en matière de gestion du personnel.
 - Etude constante du milieu de travail et la recherche de solution correspondantes aux conditions et relation de travail (c'est-à-dire ; veiller à ce que les conditions de travail soient réunies pour permettre le déroulement normal du travail

-l'élévation du niveau de participation des travailleurs du savoir aux activités du Groupe SNTR.

3.1.2.3. Politiques et système de gestion des ressources humaines ;

.En matière d'acquisition des ressources humaines :

- Identifier les objectifs généraux du Groupe SNTR.
- Planifier les besoins en matière de RH (qualité-qualification-temps)
- Elaborer les organigrammes prévisionnels et études de poste.
- Tenir à jour les données statistiques sur le personnel en poste; définir les modes d'acquisition du déficit constaté (recrutement externe- transfert- promotion-formation) et établir les différents plans des organigrammes prévisionnels et des exigences requises par le travail.
- Mise en œuvre des plans d'acquisition.

. En matière de conservation et d'utilisation des ressources humaines ;

- Créer les conditions de travail nécessaires.
- Arrêter les systèmes de travail en relation avec les responsables des fonctions,
- Surveiller l'assiduité (causes par nature),
- Etudier les aspects du comportement en liaison avec le suivi :
 - -du climat social,
 - du système de la communication,
 - du mode d'organisation du travail,
 - de l'intervention des responsables hiérarchique,
 - de la motivation des Travailleurs du savoir,
 - du mode de participation a la gestion,
- Arrêter le système d'évaluation et de sanction des performances,
- Institutionnaliser la formation : elle doit devenir permanente .mobiliser le personnel d'encadrement notamment dans le cadre de sa prise en charge.

3.1.3 Les pratiques RH liées au transfert des compétences au sein du groupe SNTR :

A travers cette sous section, nous allons présenter la démarche de management des compétences au sein du groupe SNTR.

L'adoption des pratiques de Gestion des Ressources Humaines basées sur une démarche de management des compétences « *L'établissement, s'il gère les compétences, est censé les intégrer dans une logique de prise de décision. Les entretiens d'évaluation doivent donc contribuer au processus décisionnel en ce qui concerne les choix de promotion et de formation, faute de quoi l'évaluation des compétences resterait une procédure superficielle* » Ces mesures doivent être accompagnées par une forte volonté managériale de développement des compétences des salariés et ce, par un réel investissement financier en terme de formation (mesuré en pourcentage par rapport à la masse salariale).

En résumé, une organisation sera considérée comme ayant des pratiques de management de compétences si elle se conforme aux paramètres suivants :

- Le Groupe SNTR procède régulièrement à des évaluations des compétences de l'ensemble de personnel ;
- Les résultats d'évaluation des compétences doivent contribuer directement ou indirectement au processus décisionnel en ce qui concerne les choix de promotion et de formation

3.1.3.1 L'activité formation comme un levier de management de compétence

Le Groupe SNTR doit permettre l'acquisition permanente de savoirs nouveaux, et favoriser les situations d'apprentissage, les échanges et l'apprentissage collectif, ainsi que le développement de l'initiative et de la polyvalence. Cela nécessite un grand effort en matière de formation et sans oublier d'autres outils qui ont un impact significatif sur le transfert et le développement des compétences

La formation consiste à enseigner les travailleurs du savoir les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences pour une meilleure adaptation aux changements et un management de compétence plus efficace.

3.1.3.2 Les objectifs de la formation des travailleurs du savoir au sein du Groupe SNTR :

Avec l'évolution rapide de l'environnement et des métiers, entreprendre des actions de formation est désormais une nécessité indiscutable. L'évolution alors des métiers demande un effort d'évolution des compétences techniques de l'organisation de vente voire des mentalités...

«la formation doit permettre aussi de faire progresser chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier»¹

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des Ressources Humaines propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. Sans objectifs clairs, le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. Les principaux objectifs visés lors de la formation en entreprise sont :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques

¹ **GHIZLANE BENZAOUZ**, « La formation en entreprise », mémoire de fin d'étude, université Abdelmalek essaadi, 2008.

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 62

- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans les nouvelles organisations
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles
- Développer les capacités de jugement des formés
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire
- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à l'autre emploi exigeant des compétences différentes
- Permettre à la direction de repérer les travailleurs du savoir du Groupe SNTR les plus qualifiés pour une promotion

Et surtout pour S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant

3.2. Démarche de l'enquête

Toute recherche scientifique nécessite l'application des méthodes et techniques pour aboutir au résultat exacte et efficace conforme à la recherche. Celle-ci aident le chercheur dans l'analyse et le traitement des données pour les besoins de son étude .c'est dans ce cadre que nous allons définir les différentes techniques et méthodes pour arriver au résultat concernant notre étude.

Dans cette partie, nous présenterons en premier lieu les techniques que nous avons utilisées pour recueillir les informations dont nous besoin et présenter les résultats de notre enquête sur le terrain

3.2.1. Définition des éléments de base de l'enquête :

3.2.1.1. Repères d'enquête

a. Objectifs de l'enquête :

L'enquête a pour objectif principal de faire connaître l'impact de management de compétence dans la conduite de changement au niveau du groupe SNTR

Pour collecter les informations nécessaires à cette étude sur terrain, nous avons utilisé un outil de recherche qui est le questionnaire.

b. Choix de l'entreprise :

Pour mener à bien notre enquête, nous avons répondu à quelques exigences requises pour la réussite de notre enquête.

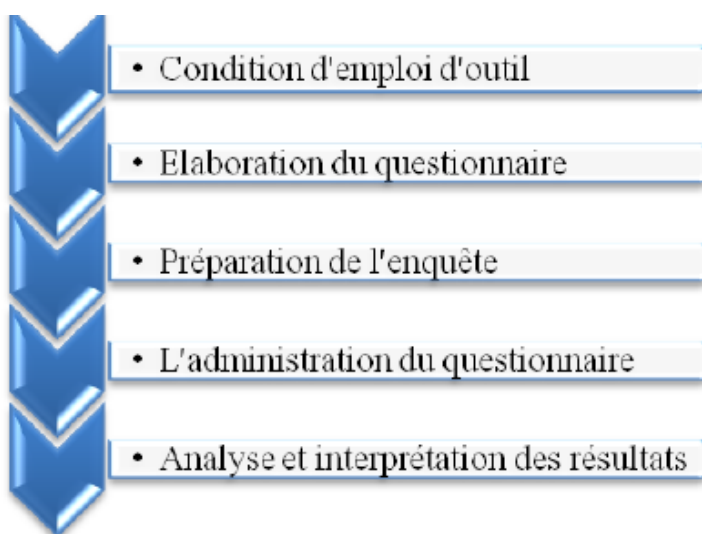
Notre sujet porte sur l'analyse de l'impact que peut avoir le management de compétence sur la conduite de changement. Le marché de transport routiers est un secteur d'activité où le changement et le management de compétence sont omniprésente, vu la présence d'une concurrence féroce et des mutations profondes (internationalisation, filialisation.....etc.) qui rend la survie de l'entreprise relative à sa capacité d'adaptation aux changements.

Le marché algérien du secteur de transports routiers est rempli d'opérateur, et le choix du Groupe SNTR est survenu par élimination. Au préalable, la possibilité où nous aurons plus de chance d'avoir les renseignements nécessaire pour notre étude, et enfin la compatibilité du sujet avec le Groupe d'accueil (Groupe SNTR). La conséquence inévitable à ces deux paramètres, a fait sortir le groupe SNTR au premier lieu.

c. Données collectées et outils de collecte :

Nous aurons à recueillir le point de vue et les différentes idées des travailleurs du savoir (les salariés, maîtres et exécutants) du Groupe SNTR sur ce que leur entité fait pour une meilleure adaptation au changement et un management de compétence plus efficace ; Ensuite on analysera. Pour ce faire, nous avons opté pour une enquête par questionnaire.

Schéma : Les étapes de la mise en œuvre de l'enquête par questionnaire.



Source : travail personnel après avoir consultés plusieurs documents méthodologiques et statistiques.

Pour mener à bien son questionnaire, et mieux l'utiliser certaines conditions doivent être réunies telles que :

- **Pour la rédaction des questions :** une connaissance préalable du contexte de l'évaluation et des enjeux du programme pour les bénéficiaires ; avoir tous les éléments pour couvrir le champ de l'enquête ;
- **Pour l'élaboration de l'échantillon :** disposer d'une base d'informations statistiques minimales, vérifier l'accès physique et logistique des répondants ;
- **Pour la mise en œuvre du questionnaire :** avoir le temps et les moyens nécessaires pour réaliser toutes les étapes préliminaires de mise au point du questionnaire et de l'échantillon sans lesquelles les résultats risquent d'être décevants et biaisés.

3.2.1.2. Elaboration du questionnaire :

a. Elaboration du projet de questionnaire :

Après avoir défini la nature de l'enquête et déterminer la taille de l'échantillon, nous nous sommes employés à la rédaction du questionnaire, Il est composé de 17 questions qui devraient nous permettre de recueillir auprès de notre échantillon les informations nécessaires à notre étude.

Le questionnaire :

Le questionnaire peut être défini comme étant « un ensemble de questions construites dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs d'une étude »,

Le questionnaire n'est pas une simple liste de question mais constitue, en faite, une étape importante dans une recherche, dans la mesure où il est le support fondamental de collecte et de stockage d'informations.

Il existe plusieurs types de questions :

Question ouverte : ceux sont les questions où aucune proposition n'est formulée

(Par exemple Question 20 : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la conduite de changement et pour un management de compétence plus efficace ?)

Question fermées : ceux sont les questions pour lesquelles on impose aux répondants une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses.

Elles présentent l'avantage d'autoriser une codification facile et donc dépouillement simple et peu onéreux.

Notre questionnaire contient 16 questions fermées

Question filtres : ceux sont les questions qui permettent de juger la validité des réponses.

Il arrive en effet que des personnes répondent à un des sujets qu'elles ne connaissent pas, soit par jeu, soit par crainte du ridicule. Il faut pouvoir les identifier afin que leurs réponses soient prises pour ce qu'elles valent et ne fassent pas les résultats du sondage.

Dans notre étude nous avons opté en majorité pour les questions fermées et peu pour les questions ouvertes ce qui nous permet de disposer d'informations précises et fiables, facilement codifiables, permettant d'atteindre avec précision les différents objectifs de notre recherche.

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 66

Les questions fermées peuvent être des questions dichotomiques qui n'offrent que deux types de choix possibles, l'interviewé devant une alternative, telle que la question 06 (Est ce que vous êtes associé par votre responsable hiérarchique pour la définition de besoin de formation ?).

Oui

Non

Ou bien des questions fermées à choix multiples auxquels plusieurs réponses sont possibles, tel que la question : Qu'est ce que peut apporter le changement pour vous

Un accroissement de compétence

Des outils performants de gestion

Aucun apport

Blocs de questions :

La logique suivie est que notre questionnaire tend à affirmer ou infirmer les hypothèses qu'on a préalablement formulées. Nous avons regroupé les questions qui concourent à corroborer ou refuser telle ou telle hypothèse. Nous tenons à rappeler les hypothèses de recherche :

H1 : Le processus managérial de management de compétence constitue un acte de conduite de changement humain au sein de l'entreprise

H2 : Malgré les efforts que déploie l'entreprise SNTR en matière de management de compétence, il demeure intéressant mais incomplet

➤ L'échantillonnage :

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe réduit de personnes (supposé représenter la population qui fait l'objet d'une enquête) afin d'obtenir une connaissance approchée (ou estimation) des caractéristiques de la population étudiée.

Pour rester dans le cadre de notre étude, nous avons choisi le personnel travaillant au sein de groupe SNTR. Nous avons opté pour l'échantillonnage représentatif aléatoire.

- **Choix de la méthode d'échantillonnage**

Pour construire notre échantillon, nous avons fait appel à la méthode aléatoire qui veut dire que *«toute unité de la population doit avoir la même chance que les autres de figurer dans l'échantillon»*¹ Cette méthode repose sur un tirage au sort donnant à chaque membre de la population la même chance d'être sélectionné.

La taille de notre échantillon étant de 20 Travailleurs du savoir de 75 individus appartenant aux différentes catégories c'est-à-dire plus de 1/10 de la population.

3.2.1.3. La méthode de traitement des données

La méthode choisie est une méthode classique dont est résumer et synthétiser les données brutes du questionnaire, cette méthode est appelée le « tri à plat », c'est-à-dire calculer les pourcentages question par question

¹ FOURNIS (Y) : *«les études de marché»*, Paris, édition DUNOD, 2000, P.64.

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 68

3.2.2 Analyse et interprétation du questionnaire

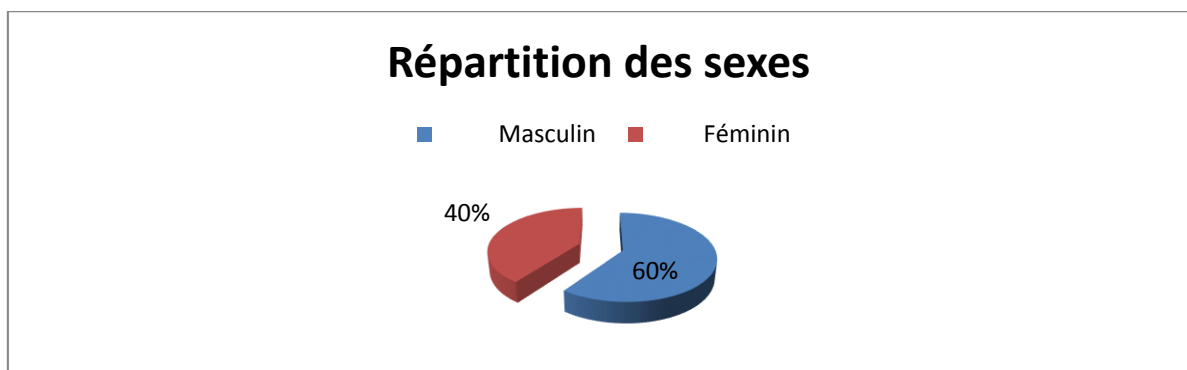
Question n°1 : Concernant le sexe : Relative à la répartition par sexe de la population.

Objectif : Le but de cette question est de connaître la répartition par sexe de notre échantillon, ce dernier se présente comme suite :

Tableau n°01 : Répartition selon le sexe :

Sexe	Nombre de personnes	Pourcentage
Masculin	12	60%
Féminin	08	40%
Total	20	100%

Figure n°05 : Répartition de la population du Groupe SNTR selon le sexe



La lecture de ce tableau nous permet de dire que la majorité de la population est de sexe masculin.

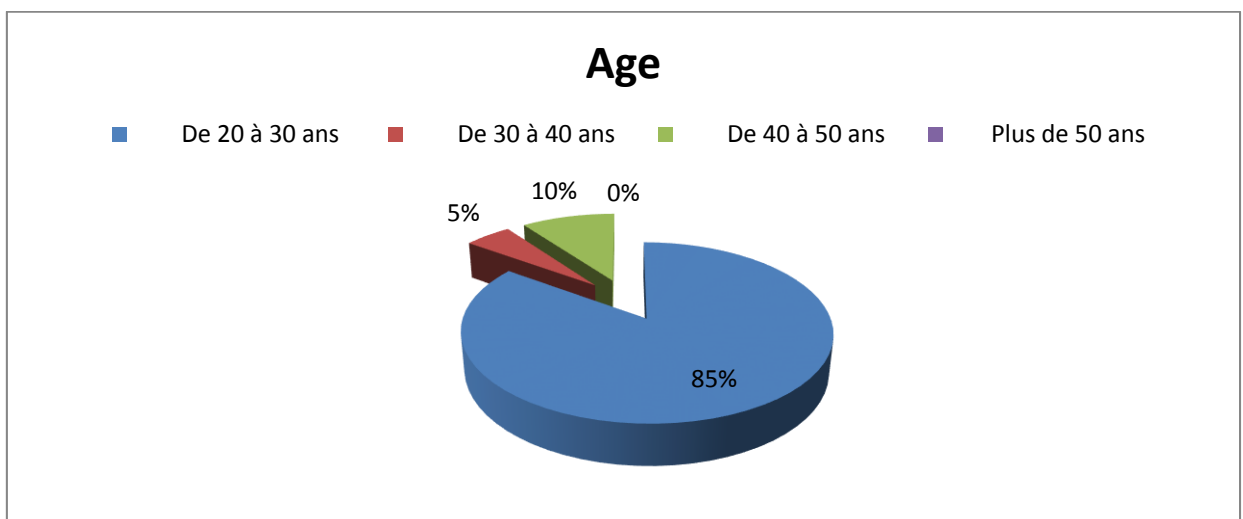
Question n°02 : Concernant l'âge : Relative à la répartition par âge.

Objectif : cette question nous permet de connaître l'âge des personnes questionnées :

Tableau n°02 : Répartition de la population ciblée selon la tranche d'âge

Age	Nombre de personnes	Pourcentage
De 20 à 30 ans	17	85%
De 30 à 40 ans	1	5%
De 40 à 50 ans	2	10%
Plus de 50 ans	0	0%
Total	20	100%

Figure n°06 : Répartition selon la tranche d'âge.



Il est constaté à partir de ce tableau que la tranche d'âge la plus élevée de l'échantillon est celle de 20 à 30 ans qui est de l'ordre de 85%, suivie par celle de 40 à 50 ans qui est de l'ordre de 10% puis celle de 30 à 40 ans 5%, et enfin les plus de 50 ans n'existent pas.

Ce graphique montre que la majorité de notre échantillon est relativement jeune.

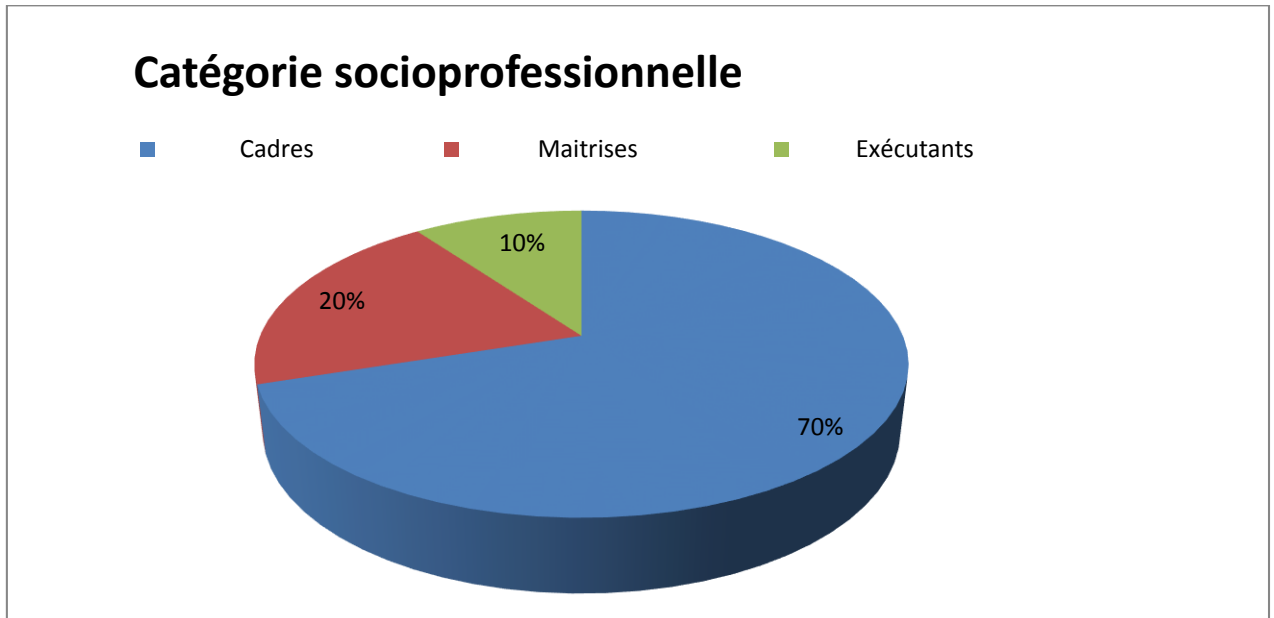
Question n°03 : Concernant la catégorie socioprofessionnelle

Objectif : cette question nous permet de connaître la catégorie professionnelle de personnes questionnées

Tableau n°03 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Socioprofessionnelle	Nombre de personne	Pourcentage
Cadres	14	70%
Maitrises	4	20%
Exécutants	2	10%
Total	20	100%

Figure n°07: Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle de la population interrogée



A la lecture de ce tableau, nous constatons que le pourcentage le plus élevé est celui des cadres 70%, puis celui des maitrises 20%, et enfin les exécutants avec 10%.

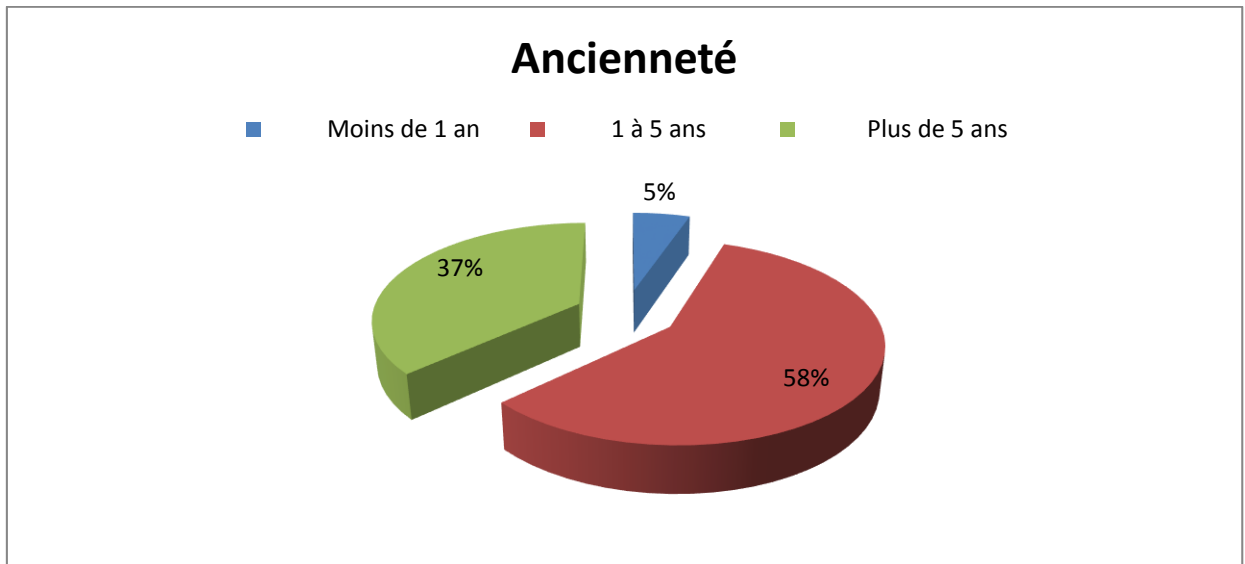
Question 04 : Depuis combien de temps êtes-vous chez le Groupe SNTR ?

Objectif : Cette question nous permet de savoir l'ancienneté des interrogés.

Tableau n°04 : Répartition selon l’ancienneté.

Nombre D’années	Nombre de personne	Pourcentage
Moins de 1 an	1	5 %
1 à 5 ans	11	55%
Plus de 5 ans	7	35%
Total	20	100%

Figure n°08 :Répartition de la population selon l’ancienneté



Le tableau montre que les plus anciennes des personnes questionnées représentent 35% de notre échantillon, 5% moins de un an d’expérience, la majorité représente 55% entre 1 et 5 ans d’expérience.

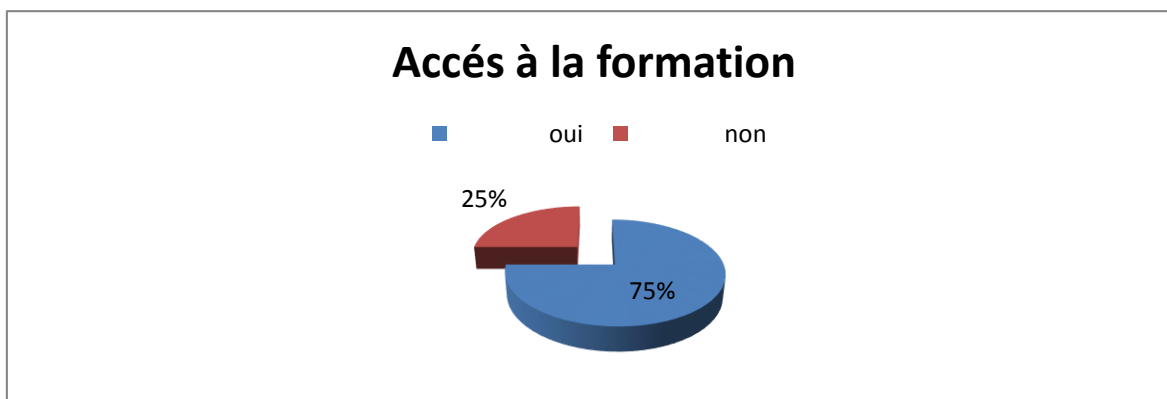
Question 5 : Avez-vous bénéficié d’actions de formation et de perfectionnement au sein votre entreprise ? Si oui, dans quel domaine (technique ou autre) ? Si non, pourquoi ?

Objectif : Cette question nous permet de savoir si l’entreprise, organise des actions de formations pour ses employés.

Tableau n°05 : Classification des interrogés selon la formation.

Réponse	Nombre de personne	Pourcentage
oui	15	75 %
non	05	25%
Total	20	100%

Figure n°09: Présentation des personnes selon la Formation



Un pourcentage de 75% des travailleurs du savoir interrogée affirment qu’elles ont suivi une formation.les 5% ont répondu négativement, se sont des personnes recrutées récemment. A travers les réponses, nous avons constaté que l’opportunité de suivre une formation est offerte à tout les travailleurs du savoir, et que chacun de ces derniers suivie une formation dans leurs domaine d’activité. (Exemple : GPEC, Audit, Archive informatique, contrôle de gestion.....etc.).

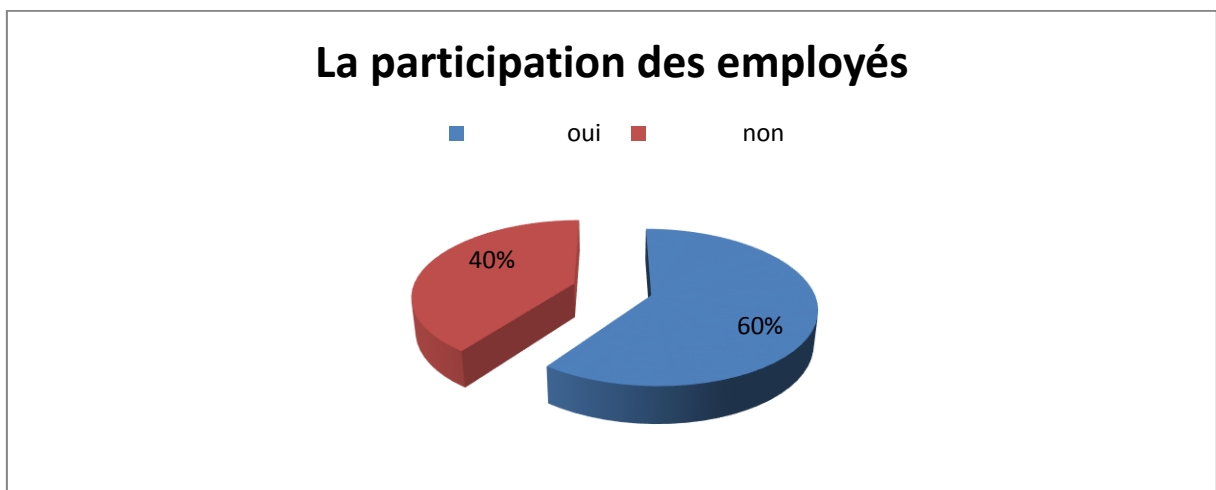
Question 06 : Est ce que vous êtes associé par votre responsable hiérarchique pour la définition de besoin de formation ?

Objectif : Cette question nous permet de mesurer la participation des acteurs pour la définition des besoins de formation, aussi permet de connaitre les techniques de recherche de l’information utile pour la définition de besoin de formation.

Tableau n°06 : Classification des interrogés selon leur participation dans la définition de besoin formation.

Réponse	Nombre de personne	Pourcentage
oui	08	40 %
non	12	60 %
Total	20	100%

Figure n°10 : Présentation de la participation des employés dans la définition de besoin formation.



60% des travailleurs du savoir interrogés disent qu'ils ne sont pas toujours associés pour la Définition des besoins de formation et leurs avis ne sont pas pris en considération, et seulement 40% qu'ils sont associés pour la définition de besoin formation, ceci explique, l'absence de participation des travailleurs du savoir dans l'identification des besoins de Formation.

Question 07 : D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour :

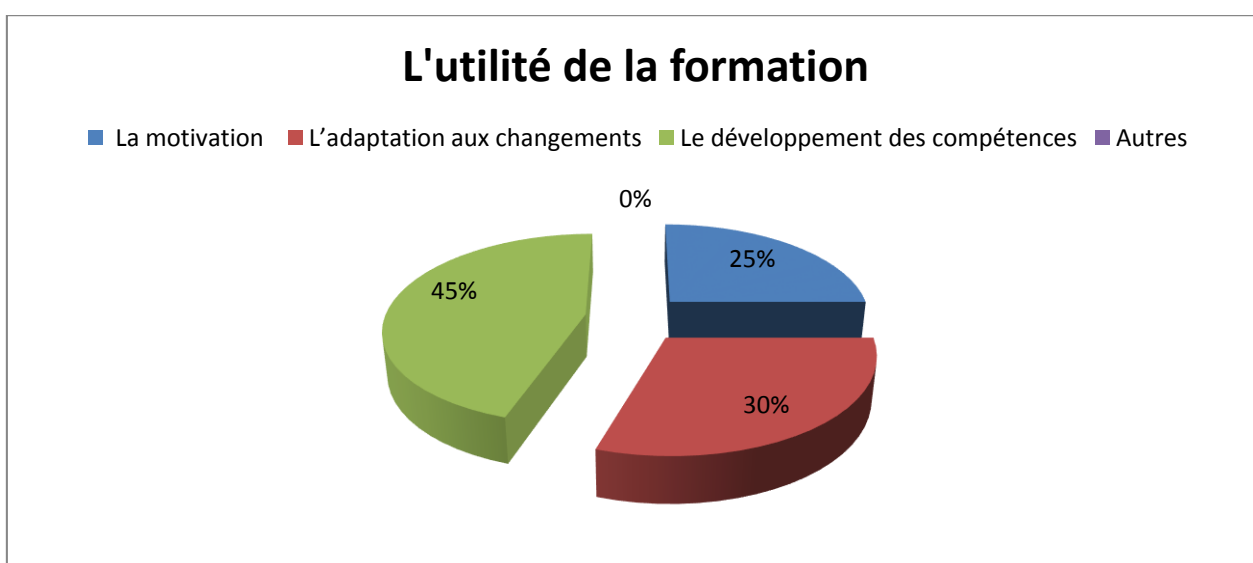
(La motivation, L'adaptation aux changements, le développement des compétences, autres...)

Objectif : Cette question nous permet de savoir l'utilité de la formation perçue par les travailleurs du savoir (ça consiste ou la nécessité de la formation).

Tableau n°07 : Présentation de l'utilité de formation au sein du Groupe SNTR

Réponse	Nombre de personne	Pourcentage
La motivation	5	25%
L'adaptation aux changements	6	30%
Le développement de compétences	9	45%
Autres	0	0 %
TOTAL	20	100%

Figure n°11 : Présentation de l'utilité de formation au sein du Groupe SNTR



Nous remarquons que presque la moitié des interrogés trouvent que la formation est nécessaire pour le développement de compétences, suivi par un pourcentage de 30% qui trouve que la formation est un moyen nécessaire pour l'adaptation aux changements, enfin 25% trouvent qu'elle est une source de motivation

La nous obtenons la confirmation que la formation a un impact positive sur la motivation des employés, pour une meilleure adaptation aux changements, aussi pour le développement de compétence.

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 75

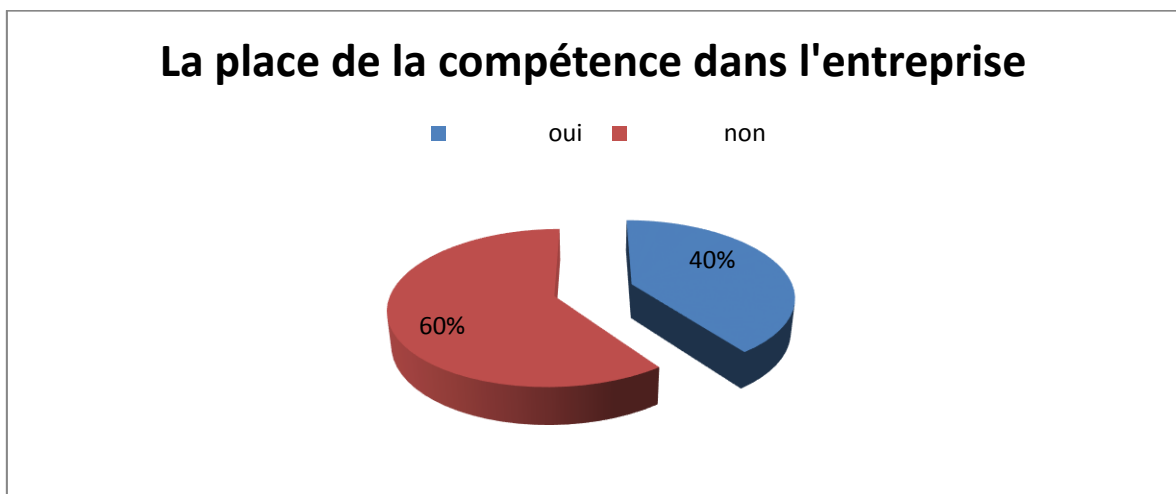
Question 08 : Pensez-vous que la notion de compétence occupe une place importante dans la culture du groupe SNTR ?

Objectif : Cette question nous permet de connaître la place de la notion compétence au sein du groupe SNTR.

Tableau n°08 : Classification des réponses sur la place de la notion compétence

Réponse	Nombre de personne	Pourcentage
oui	08	40 %
non	12	60 %
Total	20	100%

Figure n°12 : Présentation des réponses sur la place de la notion compétence au sein du Groupe SNTR



La totalité de la population questionnée déclare que la compétence n'occupe pas une place importante au sein du groupe SNTR.

Question 09 : Pensez-vous que le changement est (Nécessaire, souhaitable, sans intérêt)

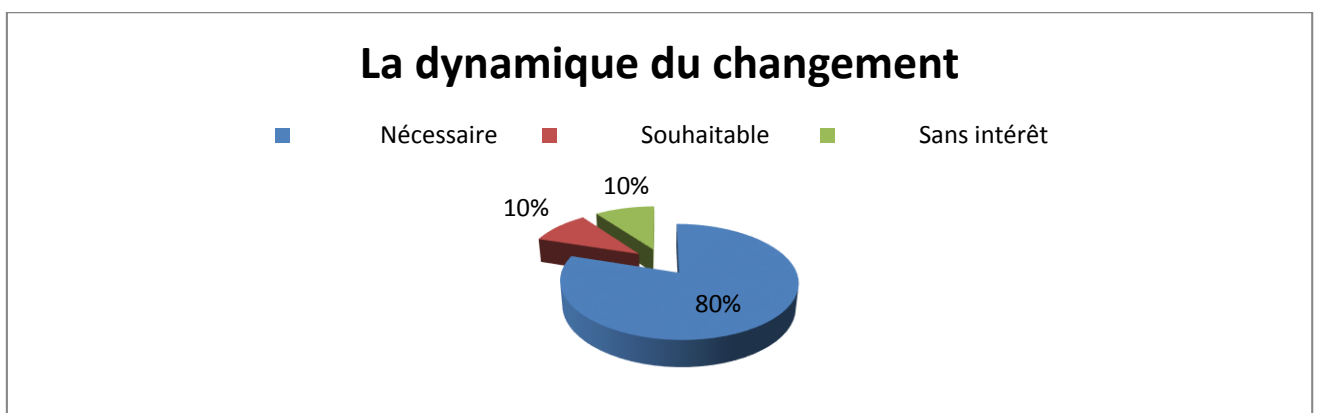
Objectif : Déterminer la dynamique du changement

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 76

Tableau n°09 : Classification des avis sur le changement

Perspective	Effective	Pourcentage
Nécessaire	16	80%
Souhaitable	0	0%
Sans intérêt	4	20%
Total	20	100%

Figure n°13 : Présentation des avis sur le changement



La majorité des travailleurs du savoir questionnés soit 80% déclarent que le changement est nécessaire, alors que 4% seulement néglige cette dynamique et la trouve sans intérêt

Ce qui détermine que les travailleurs du savoir s'impliquent pour une valeur ajoutée à condition qu'il soit associé.

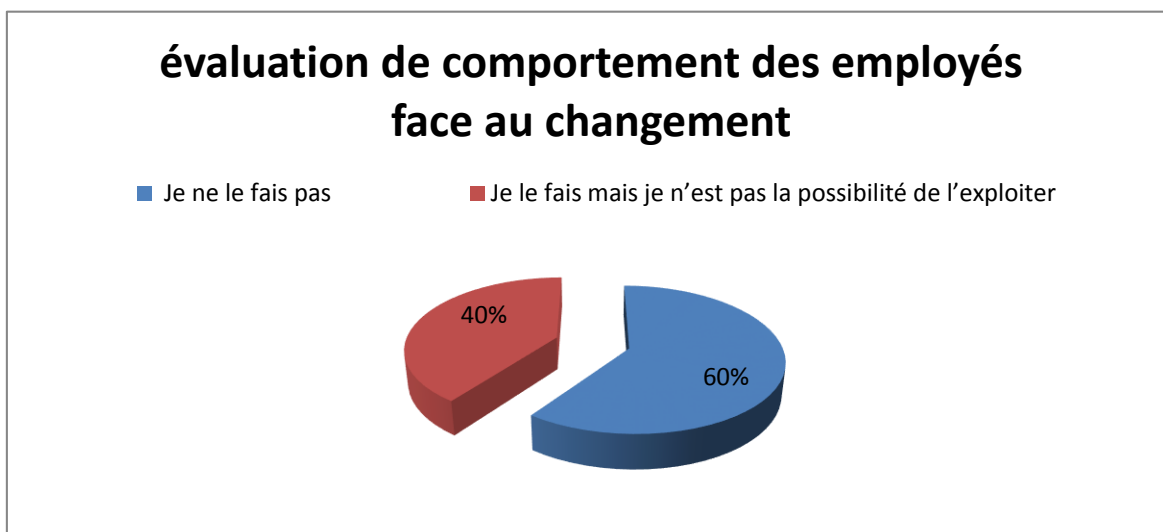
Question 10 :Faites-Vous un exercice de veille informationnelle sur les changements à venir ?

Objectif : cette question nous permet de Faire une évaluation des comportements des employés face au changement, aussi pour savoir si le Groupe SNTR organise une veille informationnelle pour les changements à venir.

Tableau n°10 : Classification des réponses sur l'exercice de la veille informationnelle

Réponse	Nombre de personne	Pourcentage
Je ne le fais pas	12	60 %
Je le fais mais je n'est pas la possibilité de l'exploiter	08	40 %
Total	20	100%

Figure n°14 : Présentation des réponses sur l'exercice de la veille informationnelle



La majorité des employés interrogés soit 60% déclarent qu'ils ne font pas une veille informationnels pour les changements à venir, et seulement 40% qui font cette veille mais qui ont pas la possibilité de l'exploiter.

Cela traduit que le Groupe SNTR n'adopte pas des actions pour la préparation au changement à venir.

Question 11 : A l'annonce d'un changement faites-Vous une étude sur les risques et les opportunités.

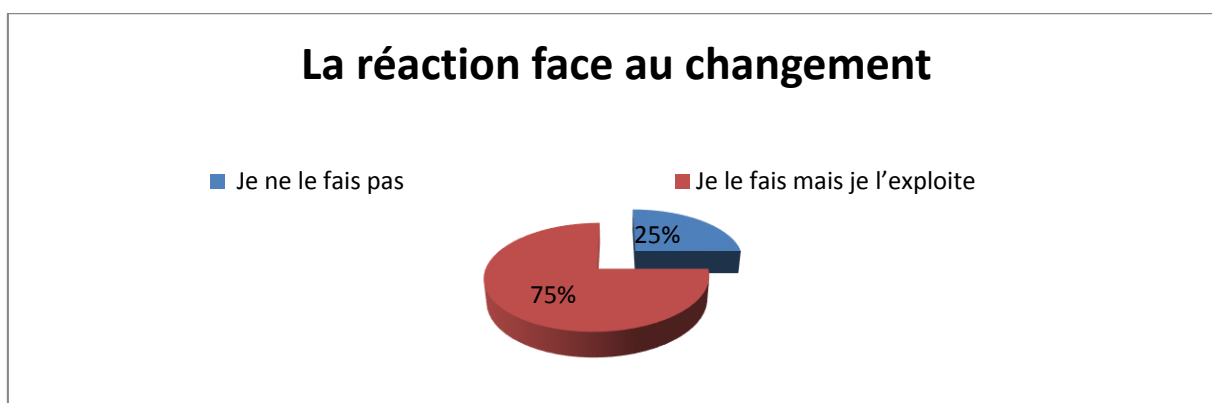
Objectif : cette question nous permet de savoir la manière dont les employés réagissent au changement annoncé.

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 78

Tableau n°11 : Classification des réponses sur l'étude des risques et des opportunités en cas d'annonce d'un changement

Réponse	Nombre de personne	Pourcentage
Je ne le fais pas	5	25 %
Je le fais mais j'ai pas la possibilité d'exploiter	15	75 %
Total	20	100%

Figure n°15 : présentation des réponses sur La réaction des interrogés au changement.



La totalité des employés interrogés soit 75% déclarent qu'ils font une étude sur les risques et les opportunités mais qui ont pas la possibilité de l'exploiter et seulement 25% qu'ils ne font pas

Ce qui traduit l'absence des moyens nécessaires pour profiter de l'information noir ou bien grise qui n'est pas accessible à tous le monde a partir de l'étude sur les risques et les opportunités malgré son utilité pour l'entreprise.

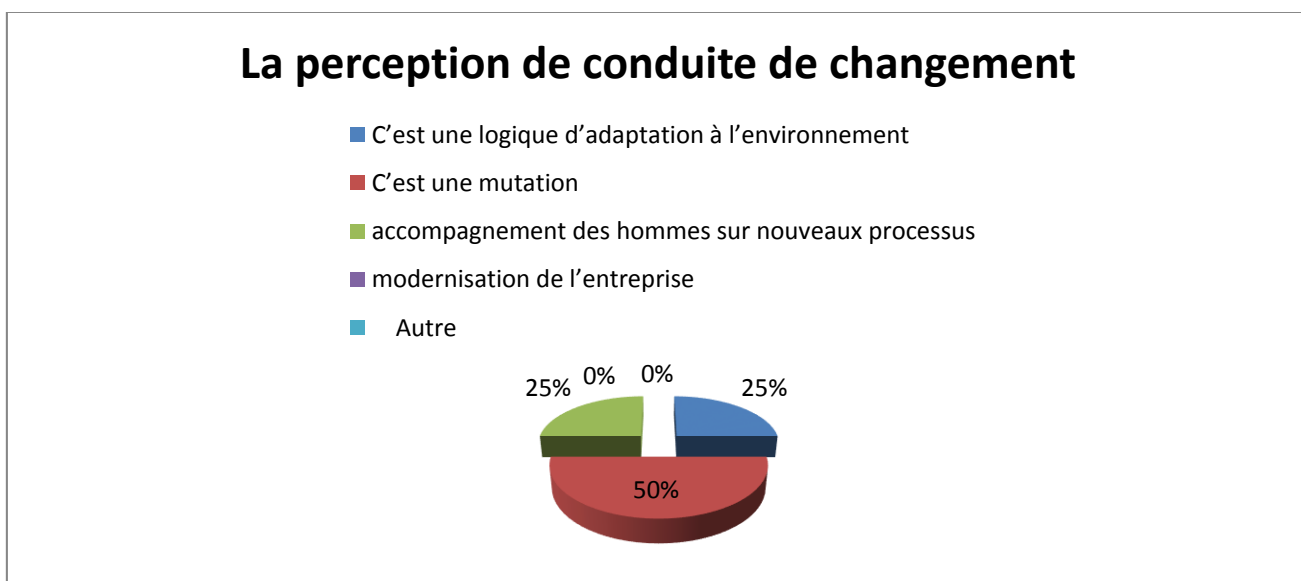
Question 12 : Qu'entendez-Vous par conduite de changement ? (C'est une logique d'adaptation à l'environnement, C'est une mutation, accompagnement des hommes sur nouveaux processus, modernisation de l'entreprise, AUTRE)

Objectif : cette question nous permet de situer la perception de conduite de changement au sein du groupe SNTR.

Tableau n°12 : Classification des avis sur la conduite de changement.

Réponse	Nombre de personne	Pourcentage
C'est une logique d'adaptation à l'environnement	05	25%
C'est une mutation	10	50%
accompagnement des hommes sur nouveaux processus	05	25%
modernisation de l'entreprise	0	0%
Autre	0	0%
Total	20	100%

Figure n°16 : Présentation des avis sur la conduite de changement.



La lecture des résultats fait ressortir que la moitié des employés avec un pourcentage de 50% pensent que le changement est une mutation, -Cité par les cadres- vue comme une réorganisation des équipes.

Suivi par un pourcentage de 25% pour une logique d'adaptation de l'environnement, Il s'agit là d'une définition purement théorique de la conduite de changement du point de vue de certains travailleurs du savoir.

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 80

Aussi 25% pour L'accompagnement des hommes sur de nouveaux processus

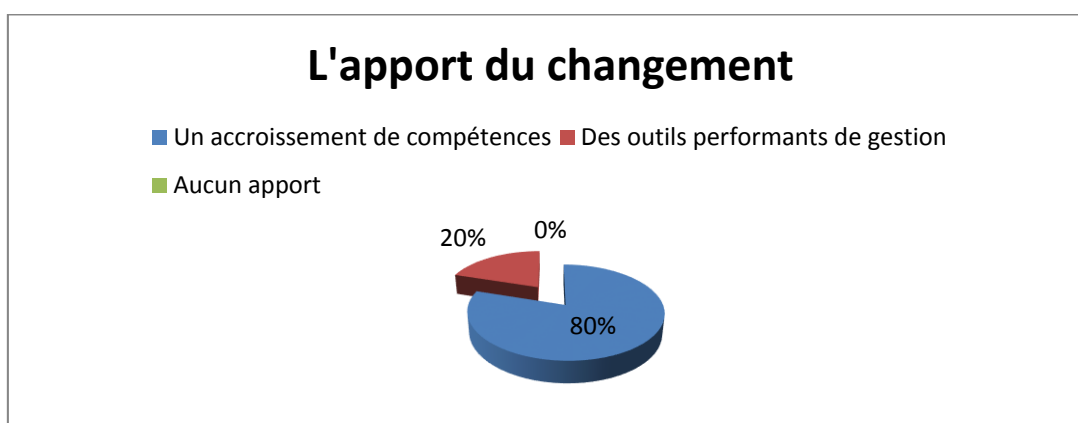
Question 13 : Qu'est ce que peut apporter le changement pour vous (Un accroissement de compétences, Des outils performants de gestion, Aucun apport)

Objectif : L'apport du changement pour l'entreprise

Tableau n°13 : classification des avis des interrogés sur l'apport du changement

Réponse	Nombre de personne	Pourcentage
Un accroissement de compétences	16	80%
Des outils performants de gestion	04	20%
Aucun apport	00	0%
Total	20	100%

Figure n°17: Présentation des avis des interrogés sur l'apport du changement



La majorité des travailleurs du savoir questionnés soit 80 % pensent que le changement peut apporter à l'entreprise un accroissement de compétence, et 20% que l'apport du changement qu'il apporte des outils performants de gestion, ce qui traduit que les travailleurs du savoir s'inscrit dans une veille réelle en vue d'une meilleure performance, pertinence, et d'une efficacité avérée.

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 81

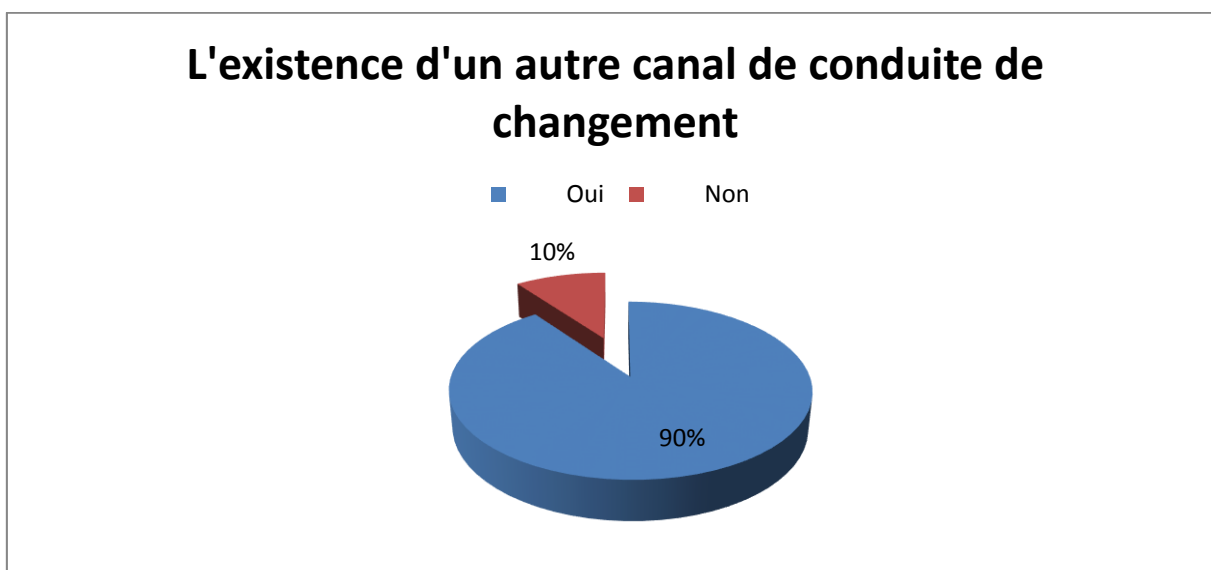
Question 14 : Pensez-Vous que la formation seule peut constituer un levier de conduite de changement ?

Objectif : rechercher l'existence d'un autre canal de conduite de changement

Tableau n°14 : Répartition des résultats sur l'existence ou non d'un autre canal de conduite de changement.

Réponse	Nombre de personnes	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	02	10%
Total	20	100%

Figure n°18 :Présentation de l'existence d'un autre canal de conduite de changement.



Un Pourcentage très significatif des travailleurs du savoir interrogées, soit 90%, affirment que la formation seule n'est pas suffisante comme un levier de conduite de changement. et une minorité soit 10% trouvent qu'elle est le seul levier

Elles ont expliqué que la formation reste théorique et d'ordre général, ce qui nécessite une application sur le terrain, Ce qui traduit la conscience des employés de l'existence d'un autre canal de conduite de changement.

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 82

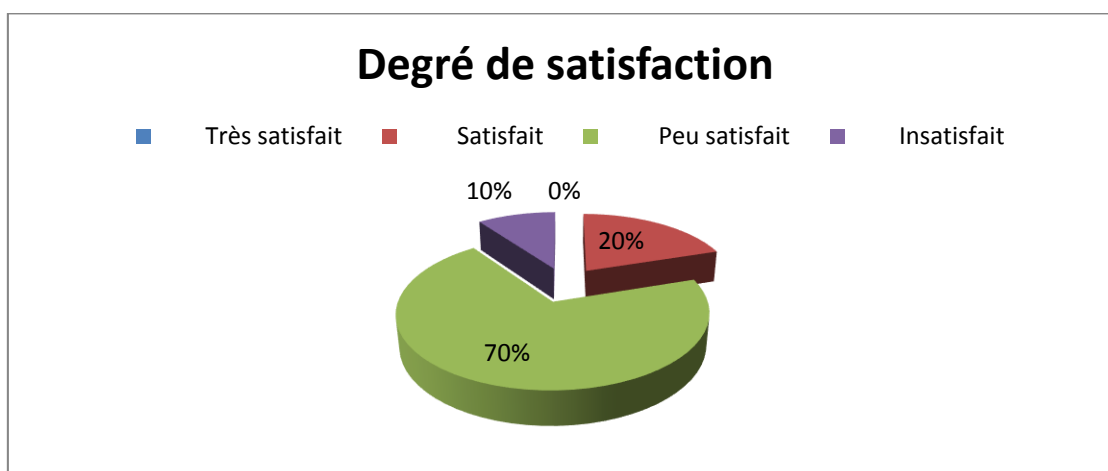
Question 15 : A l'issue de la démarche compétence (parmi ses outils la formation, coaching), êtes-vous dans l'ensemble : (Très satisfait, Satisfait, Peu satisfait, Insatisfait)

Objectif : mesurer le degré de satisfaction des employés de la démarche compétence (formation, coachingetc.)

Tableau n°15 : Classification des avis sur le degré de satisfaction auprès les interrogés.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très satisfait	0	0%
Satisfait	4	20%
Peu satisfait	14	70%
Insatisfait	2	10%
Total	20	100%

Figure n°19 : Présentation de degré de satisfaction



Le tableau fait ressortir que la majorité des travailleurs du savoir questionnée soit 70% sont peu satisfait, et 10% sont insatisfait, et seulement d'une minorité soit 20% qui sont satisfait

Cela traduit l'absence d'intégration des travailleurs du savoir pour l'établissement des actions de formation.

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 83

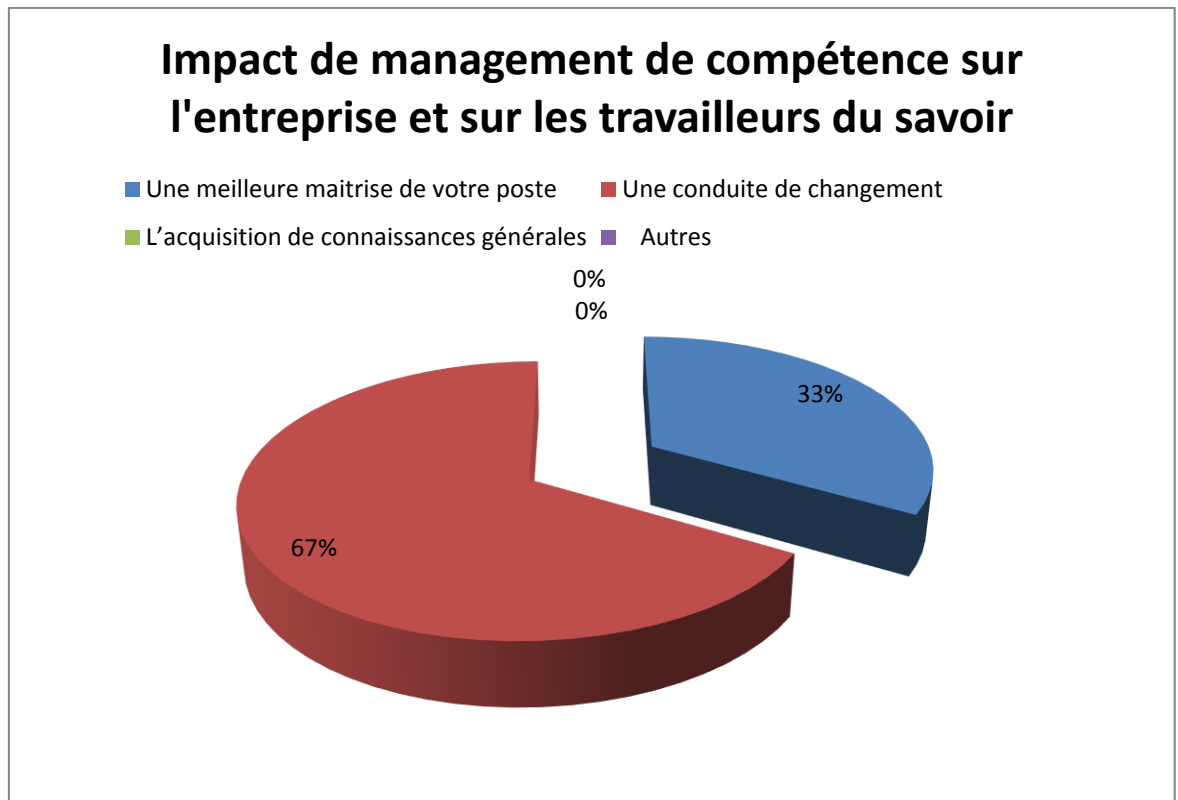
-
- Si vous êtes satisfait ou peu satisfait, c'est que le management de compétence (la démarche compétence) vous a permis (une meilleure maîtrise de votre poste du travail, une conduite de changement, l'acquisition de connaissances générales, Autres)

Objectif : cette question nous permet de connaître L'impact de management de compétence sur l'entreprise et ses employés (pour ce qui satisfait ou peu satisfait de la démarche compétence.)

Tableau n°16 : Classification de l'impact de management de compétence.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Une meilleure maîtrise de votre poste	06	33%
Une conduite de changement	12	67%
L'acquisition de connaissances générales	0	0%
Autres	0	0%
Total	18	100%

Figure n°20 :Présentation de l'impact de management de compétence



Nous constatons que la majorité des employés questionnés et aussi qui sont satisfait où peu satisfait de la démarche compétence soit 67%, pensent que le management de compétence permet un conduite de changement, 33% pensent qu'il permet un maîtrise du poste du travail Cela prouve la grande importance qu'accordent les employés au management de compétence dans la conduite de changement.

➤ Si vous n'êtes pas satisfait, quelles sont vos raisons ?

Objectif : cette question nous permet de savoir les raisons de non satisfaction des employés.

Les réponses sont comme suite :

- La formation n'est pas de qualité
- Les formateurs axés beaucoup plus sur la théorie
- La formation au sein du Groupe SNTR ne donne pas la possibilité d'accès a un poste supérieure (manque de motivation)

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 85

- Il n'existe pas d'une démarche compétence pour conduire un changement parce que le changement n'est pas fait de manière formalisé

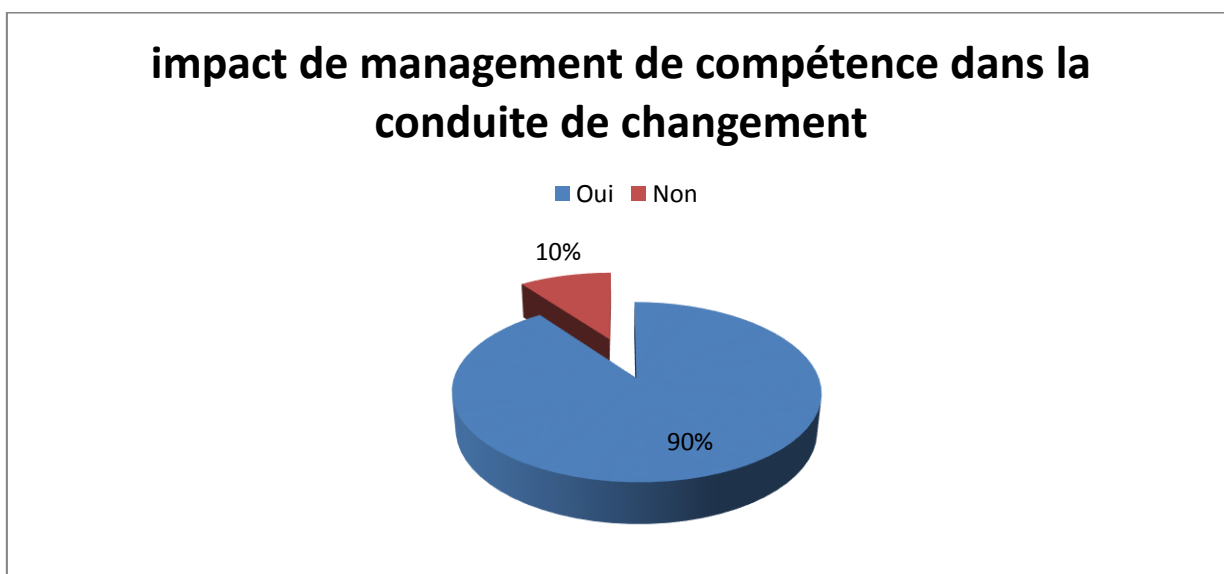
Question 16 : Pensez-vous que le management de compétences a un impact sur la conduite de changement

Objectif : Cette question nous permet de déterminer l'importance accordée au management de compétence pour piloter un changement.

Tableau n°17 : Classification des avis sur l'existence d'un impact de management de compétence dans la conduite de changement

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	02	10%
Total	20	100%

Figure n°21 : Présentation de l'impact de management de compétence dans la conduite de changement.



La lecture des résultats fait ressortir que 90% des travailleurs du savoir interrogés déclarent que le management de compétence a un impacte sur la conduite de changement, et seulement un pourcentage de 10% qui déclarent le contraire

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 86

Ce qui traduit que ces employés sont conscients de l'importance de management de compétences dans la conduite de changement.

Question 17 : Quelles sont vos suggestion pour l'amélioration de conduite de changement et pour un management de compétence plus efficace ?

Objectif : Cette question a pour but de connaitre les idées que les employés se font pour l'amélioration de conduite de changement qui peuvent rendre leur travail agréable, attractif, important et productif et pour un management de compétence plus efficace.

La majorité des réponses tournaient autour des points suivants :

- Il faut bien choisir la stratégie du changement
- Il faut bien définir les motifs du changement
- Choisir les bonnes méthodes par lesquelles le changement devrait il conduit.
- Offrir des formations aux managers pour leur permettre de faire face à des situations complexes et atteindre les objectifs estimés
- Valoriser les compétences
- L'intégration verticale qui permet l'adaptation des compétences

3.2.3 Analyse et recommandation :

Il est à rappeler que cette étude a pour but de connaître l'apport de management de compétences dans la conduite de changement au sein du Groupe SNTR

L'analyse du questionnaire a porté des réponses claires à nos questions, nous avons constaté ce qui suit :

- Nous pouvons dire que la population composant l'échantillon choisi est relativement jeune
- L'opportunité de suivre une formation est offerte à tous les employés
- L'absence de participation des employés pour l'identification des besoins formation
- La majorité des personnes interrogées confirment que la formation a un impact positif sur la motivation des employés, pour une meilleure adaptation aux changements, aussi pour le développement de compétence.
- la compétence n'occupe pas une place importante dans la culture du Groupe SNTR.
- La majorité des personnes interrogées pensent que le changement est nécessaire, ce qui détermine que le personnel s'implique pour une valeur ajoutée à condition qu'il soit associé.
- Pour l'exécution de la veille informationnelle pour les changements à venir La majorité des employés interrogés déclarent qu'ils ne font pas une veille informationnelle pour les changements à venir, et seulement 40% qui font cette veille mais qui ont pas la possibilité de l'exploiter.

Le Groupe SNTR n'adopte pas des actions pour la préparation au changement à venir.

- l'absence des moyens nécessaires pour profiter de l'information noire ou bien grise qui n'est pas accessible à tous le monde à partir de la veille informationnelle malgré son utilité pour l'entreprise parce que la majorité des employés déclarent qu'ils font une étude sur les risques et les opportunités mais n'ont pas la possibilité d'exploiter cette étude.
- Il y a d'autres canaux pour conduire un changement, et la formation seule est insuffisante pour piloter ce changement.
- la formation reste théorique et d'ordre général, ce qui nécessite une application sur le terrain
- la grande importance qu'accordent les employés au management de compétence pour une conduite de changement. Cela prouve la conscience de l'importance de management de compétences dans la conduite de changement.
- les employés proposent plusieurs idées (La majorité des réponses tournaient autour des points suivants :

- Il faut bien choisir la stratégie du changement
- Il faut bien définir les motifs du changement
- Choisir les bonnes méthodes par lesquelles le changement devrait il conduit.
- Offrir des formations aux managers pour leur permettre de faire face à des situations complexes et atteindre les objectifs estimés
- Valoriser les compétences
- L'intégration verticale qui permet l'adaptation des compétences aux exigences de l'environnement.

En se basant sur l'analyse des informations recueillies au long de notre étude sur le terrain, nous avons dressé une liste des forces et faiblesses de la direction

3.3 Résultat de l'enquête :

3.3.1 Les forces du Groupe SNTR :

Ses points forts peuvent être résumés en ce qui suit :

- **Aisance financière** : considérée atout fort pour l'entreprise, lui permettra de faire appel à des compétences extérieure (bureau de recrutement, bureau de consultation,) qui sont adéquates avec les exigences des postes au sein du Groupe SNTR

- **La ressource humaine** : dont dispose le Groupe SNTR est relativement jeune. Elle peut faire l'objet d'un investissement rentable, par sa valorisation, sa formation, sa mobilité et polyvalence, tout en se préoccupant de sa motivation et fidélisation.

Cette ressource peut constituer l'avenir de l'organisation si elle est bien prise en charge.

3.3.2 Les faiblesses ou les points à améliorer :

Tous les disfonctionnements, les lacunes, les manques, qui peuvent être relevés ou observés au niveau du Groupe SNTR découlent expressément du manque d'intégration du facteur humaine

-La DRH ne fournit pas assez d'efforts au plan de la formation efficace pour meilleure management de compétence

-Le Groupe SNTR ne fournit pas assez d'effort pour faire une veille informationnelle qui est très utile pour le Groupe

-Absence d'une fonction Ressource Humaine capable de gérer le présent, anticiper le future.

-Absence de motivation du facteur humain

-Non implication d'une manière généralisée, des employés dans l'identification des besoins en formation ;

- un nombre important de personnel formé n'est pas suivi après sa formation.

-Absence d'une démarche compétence pour conduire un changement et le changement n'est pas fait de manière formalisé

L'entreprise a des besoins importants en matière de gestion des compétences.

Certes, elle améliore l'écoute interne et progresse le plan formation, Toute fois, elle a du mal à mettre en place, au –delà d'un plan de formation, « un plan de management de

compétence » qui optimise en premier lieux adaptation aux changements, remplacement des départs.....etc.

3.3.3 Suggestions et recommandations :

Pour développer de nouvelles compétences et pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement, nous proposons des recommandations et solutions suivants :

La formation :

- Orienter la formation au sein du Groupe SNTR vers le développement de compétences.
- Orienter la formation pour une meilleure adaptation aux changements au sein du groupe.
- Si une action de formation se déroule sans que la hiérarchie y soit impliqués, supprimer cette action, pour faire une économie
- Il faut l'intégration du facteur humaine dans identification des besoins de formation pour un management de compétence plus efficace.
- Investir dans la ressource humaine (former la RH) et la classer comme une variable déterminante et pas seulement comme une ressource.
- Fixer-Vous une règle que toute prise de fonction ou de responsabilité nouvelle s'accompagne d'une formation appropriée..

Le changement et l'information :

- Préparer les hommes avant d'acheter les machines. Pour économiser de l'argent.
- Mettre en place un système d'information efficace centré sur la communication et la formation, pouvant ainsi faciliter l'implication des employés et la prise en charge des actions de changement.

Le transfert et développement des compétences :

- Mise en place d'un plan de transmission formalisé et applicable en se basant sur la formation et le compléter par le coaching afin d'accompagner le développement des compétences.
- Il faut que les cadres du Groupe SNTR sachent qu'ils seront jugés sur la compétence de leurs collaborateurs

L'organisation du travail :

Le Groupe SNTR doit replacer l'individu au centre de ses préoccupations .L'employé doit être considéré comme le client interne de l'entreprise. La satisfaction du client externe passe obligatoirement par la satisfaction du client interne, qui est le salarié. Une organisation de travail bâtie sur la responsabilisation du salarié, sur l'autonomie, L'initiative, l'apprentissage permanent et la reconnaissance aura plus de chance de durer.

Les résultats de cette enquête tendent à montrer que le changement se fait d'une manière informelle et que la mise en œuvre d'une démarche compétence structurée est toujours une problématique d'actualité pour le Groupe SNTR, confrontée à un environnement économique difficile à appréhender à moyen et long terme.

Les grandes étapes du processus de management de compétence et ses différents leviers (détection et analyse des besoins, mises en place d'actions de formation éventuelles, accompagnement sur terrain, mesure des résultats) sont à peu près identifiées, elles ne sont pas pour autant maîtrisées.

Dans le cadre global de l'accroissement de compétitivité des entreprises, l'implication du facteur humain, S'il n'est jamais dénié, n'est pas celui qui est le plus naturellement évoqué par les entreprises. Dans notre thème de recherche il faut juste Sensibiliser le personnel de la culture de changement (c'est la loi de la vie) avec ces deux types : subit qui oblige l'adaptation avec le changement et dans ce cas Les salariés formés seraient plus enclins à accepter les changements et à les concevoir comme un passage normal dans la vie d'une organisation, ou provoqué qui est décidé pour améliorer la situation de l'entreprise

Analyse de la relation : management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR 92

Les résultats du Groupe SNTR ont été grâce, aux salariés et c'est qu'avec ces mêmes salariés, motivés, bien rémunérés, formés plus adaptés avec les changements, Il aurait doublé ou triplé son chiffre d'affaire.

Conclusion

Au terme de ce qui à été développé tout au long de ce chapitre, nous pouvons dire que l'analyse des résultats obtenus de l'enquête quantitative que nous avons mené sur terrain, nous a permis d'avoir une vision plus claire sur la place qu'occupe la compétence dans le Groupe SNTR et sur la manière avec laquelle cette dernière est gérée pour une meilleure adaptations au changement cela nous a conduit également à retenir un certains nombre d'informations pertinentes, relatives aux différentes aspects liés au management de compétence dans la conduite de changement au sein du Groupe SNTR.

En adoptant une méthode de recherche quantitative dirigée par nos soins avec le personnel de l'entreprise, nous avons pu obtenir une certaine précision du sujet et surtout de vérifier nos hypothèses. Cela nous a permis également de répondre à la question posée au départ.

Cependant, la réalisation d'une enquête de ce genre comportes à la fois des contraintes et des limites, susceptibles d'influer sur l'exactitude des résultats finals. Pour l'essentiel, les contraintes que nous avons rencontrées sont liées principalement, au manque de temps et de moyens nécessaires pour la réalisation de notre enquête sur tout le réseau du Groupe SNTR.

Conclusion générale

Conclusion générale

Aujourd'hui, avec les nouveaux impératifs de changement qu'impose de plus en plus le nouvel environnement, en pleine transformation, métamorphose complexe et mondialisation, impose aux entreprises, de repenser leur façon de gérer et conduire les affaires.

Ce nouveau monde a imposé des pratiques de management allant dans le sens de la performance, de l'excellence et de la compétence.

Ces exigences ont nécessité de la part des acteurs de l'entreprise des capacités d'innovation et de conduite du changement, l'objectif attendu est de rester à l'écoute du marché, de l'environnement en générale et de répondre avec meilleure qualité, le moindre coût et la satisfaction du client, qui a demeuré et demeurera la raison d'être de toute entreprise.

La conduite du changement ne doit pas être perçue comme des actes administratifs ou bureaucratiques, il s'agit pour les entreprises d'investir d'abord dans l'humain en toutes ses dimensions, ce dernier est devenu désormais le capital le plus précieux et la principale ressource de la création de richesse, le management intelligent est celui qui mis en valeur, cette force culturelle identitaire du projet de changement.

La réussite d'un système de management de compétence, dépendra de la bonne volonté de la direction générale et de l'adhésion et d'intégration de tous les acteurs de l'entreprise. Aussi un environnement favorable (organisation transversale-fonction ressources humaines modernisée-style de management participatif) contribuera à la concrétisation des objectifs de ce système.

Ces idées devienne de plus en plus managériale au nouveaux défis, il ne s'agit plus simplement de s'adapter à l'évolution mais plutôt de savoir construire son futur, et c'est pour cette raison que disposer d'une équipe performante flexible pour l'adaptation à l'environnement toujours changeant devient un enjeu stratégique à préserver.

Dans ce cadre notre travail de recherche sur terrain du Groupe SNTR, nous a permis la compréhension de son fonctionnement et notamment sur le plan de la conduite de changement, ainsi de déterminer son système managérial des ressources humaines, et plus précisément de savoir est ce que la Direction des ressources humaines utilise le management de compétence comme outil ou instrument de conduite de changement et de gestion.

L'ensemble des résultats et élément d'analyse, constitue un moyen de vérification de nos hypothèses et apporte une réponse claire à la problématique de départ.

De ce fait nous avons constaté que :

- Le management de compétence constitue un acte de conduite de changement au sein du Groupe SNTR.
- Malgré les efforts que déploie l'entreprise SNTR en matière de management de compétence, il demeure intéressant mais incomplet. (parmi les leviers de management de compétence c'est la formation, et cette dernière dans le Groupe SNTR demeure déficitaire car elle ne répond pas aux exigences de l'ingénierie de formation orientée changement.

Et pour conclure nous pouvons dire qu'à travers les recherches effectuées, on a pu confirmer les hypothèses du départ

Il est noter que le Groupe SNTR est en phase d'initiation, la conception d'une démarche compétence n'a pas encore vue le jour, et ce malgré la place importante qui est accordée à la dimension ressources humaines dans le management au sein du Groupe SNTR et sa volonté d'utiliser le management de compétence comme instrument et acte de conduite de changement.

Il est noter également que les résultats obtenus lors de notre enquête ne concernent que les personnes interrogées dans le Groupe SNTR et ne se généraliser pour tout le personnel

Nos résultats d'étude demeurent indicatifs et non exhaustifs car il s'agit d'une ébauche à une problématique d'étude plus approfondi dans la matière.

Bibliographie

Ouvrage:

- **Benoit Grouard Francis Meston** : « *L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement* », 4^{ème} Edition, DUNOD Paris, 2005.
- **Demers Christiane**, « *De la gestion du changement à la capacité de changer ; l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à ce jour* ». Vol 24.1999.
- **Dimitri Weiss** : « *Les ressources humaines* » : Edition d'organisation, Paris, 1999.
- **Eray Philippe** : « *Précis de développement des compétences* », Edition liaison, Paris, 1999 .
- **Grouard et Meston**, « *L'entreprise en mouvement ; conduire et réussir le changement* », 3^{ème} édition. Edition DUNOD 1998.
- **Guy Le Boterf**, « *L'évaluation des compétences.* », Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- **HOOGHTEMSTRA Tjerk** , « *Le management intègre des ressources humaines* », édition d'organisation.
- **Jean Berbaum**: « *apprentissage et formation* », Edition Universitaire de France.
- **Jean –Louis Klisnick** : « *le changement Harvard Business Review* ». Edition d'organisation, 2000.
- **Jean marie PIOLLE**, « *Valoriser les compétences, un levier pour l'entreprise* », éditions ems.
- **Jean-Rémy ACAR et autre**, « *Tous DRH* », Edition d'organisation, Paris, 1996.
- **Julia Balogun, Veronica Hope Hailey**, « *Stratégie du changement collection stratégique* », Edition Pearson Education, 2005.
- **Marne Auger** : « *Manager, réveiller-vous ! Le monde change* », Afnor éditions 2012.
- **Meier Oliver et al** : « *Management du changement, Le changement culturel et organisationnel, Stratégie d'entreprise, MANAGEMENT SUP, DUNOD. Paris 2012* .
- **Michel Barthod, Daniel Pernin et autres**, « *Développement des compétences et stratégie de l'entreprise* », Edition d'Organisation, Paris, 1987.

- **Peretti Jean Marie et autre** : « *Tous sur la DRH* », Edition d'organisation, paris, 2000.
- **Sekio et autres**, « *Gestion de ressource humaine* », De Boeck Université 2eme édition, Canada, 2001.
- **Vern, (Christine)** : « *L'évaluation des compétences* », Edition liaisons, Paris, 2002.

Travaux universitaires :

- **Kacem boukhrouf**, « *Perception de la Formation et la construction des compétences dans les entreprises publiques algérienne* », mémoire de fin d'étude pour l'obtention de Master, Gestion des entreprise, université mouloud maamri TIZI OUAZOU, 2011.
- **Vincent Bourdarias**, « *Conduite du changement dans l'entreprise et rôle des ressources humaines* », mémoire de fin d'étude pour l'obtention de master 2 Responsable en management et développement des ressources humaines, Institut de gestion sociale, paris, Avril 2010.

Dictionnaire :

- **Larousse dictionnaire** de la langue française édition spéciale Algérie.

WEBOGRAPHIE :

- Site web officiel LAROUSSE définition et synonymes changement/14612 consulté le 15/04/2015 à 14 :30.
- <http://membres.tripond.com/maraurele/conduite.html> « La conduite du changement ». Consulté le 20/04/2015 à 11 :10.

Divers :

- Christian BATAL et Bernard MASINGUE ; Journée international de la formation, Tom 5 : Acquérir et développer ses compétences professionnelles

Annexes

Guide du Questionnaire

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du master en « Management des ressources humaines » au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC.

Le thème étudié est : « **L'impact de management de compétence dans la conduite de changement** ».

Je vous prie de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire à usage scientifique tout en vous garantissant la confidentialité totale de vos réponses.

Q1.Sexe

Homme

Femme

Q2. Age :

(20-30) ans

(30-40) ans

(40-50) ans

Plus de 50 ans.

Q3. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maitrise

Exécution

Q 4. Depuis combien de temps êtes-vous à la SNTR ?

.....

Q5. Avez-vous bénéficié d'actions de formation et de perfectionnement au sein de votre entreprise :

Oui

Non

Si oui dans quel domaine, si non pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

Q6. Est-ce que vous êtes associé par votre responsable hiérarchique pour la définition des besoins de formation ?

Oui

Non

Q7. Pensez vous que La formation au sein du Groupe SNTR est :

Un investissement

Une dépense d'argent

Q8 : D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour :

La motivation

L'adaptation aux changements ;

Le développement des compétences ;

Autres (précisez).....
.....

Q9. Pensez-vous que la notion de compétence occupe une place importante dans la culture SNTR ?

Oui

Non

Q10. Pensez-Vous que le changement est :

Nécessaire

Souhaitable

Sans intérêt

Q11. Faites-Vous un exercice de veille informationnelle sur les changements à venir ?

Je ne le fais pas.

Je le fais mais j'ai pas la possibilité de l'exploiter.

Q12. A l'annonce d'un changement faites-vous une étude sur les risques et les opportunités

Je ne le fais pas

Je le fais et je l'exploite

Q13. Qu'entendez-vous par conduite du changement ?

C'est une logique d'adaptation à l'environnement

C'est une mutation

Accompagnement des hommes sur de nouveaux processus

Modernisation de l'entreprise

Autres

Q14. Est-ce que vous capitaliser (compétence, carrière, formation, etc.) à partir d'un projet de changement ?

Je ne le fais pas.

Je le fais et je l'exploite

Q15. Qu'est ce que peut apporter le changement pour vous :

Un accroissement de compétences

Des outils performants de gestion

Aucun apport

Q16. Pensez- Vous que le groupe SNTR réussit-il le changement :

Oui

Non

Q17. Pensez-vous que la formation seule peut constituer un levier de conduite de changement ?

Oui

Non

Q 18 : À l'issue de la démarche compétence (parmi ses outils la formation, coaching), êtes-vous dans l'ensemble

Très satisfait

Peu satisfait

Satisfait

Insatisfait

➤ **Si vous êtes satisfait, c'est que le management de compétence (la démarche compétence) vous a permis :**

- Une meilleure maîtrise de votre poste de travail ;
- Une conduite de changement
- L'acquisition de connaissances générales ;
- Une pause par rapport à l'intensité du travail ;
- Autres (précisez).....

.....

.....

.....

.....

➤ **Si vous n'êtes pas satisfait, quelles sont vos raisons ?**

1.
2.
3.
4.

19 .Pensez-Vous que le management de compétences a un impact sur la conduite de changement ?

Oui

Non

Q20 : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de conduite de changement et pour un management de compétences plus efficace ?

1.
2.
3.
4.

5.

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
1 .Management des compétences.....	7
Introduction.....	
1.1. Le concept compétence :	7
1.1.1. La définition du concept compétence et ses composantes :	7
1.1.1.1 Définition du concept compétence :.....	7
1.1.1.2 Les composantes de la compétence :.....	8
1.1.2 Caractéristiques et typologies de compétence :.....	9
1.1.2.1 Les caractéristiques de compétence :.....	9
1.1.2.2 Les typologies des compétences :.....	10
1.1.3 Quelque type de problèmes de compétence et ses enjeux :.....	11
1.1.3.1 Quelque type de problèmes de compétence	11
1.1.3.2 Les enjeux de l'acquisition et développement de compétence pour l'entreprise..	13
1.2. La Démarche compétence pour répondre aux nouvelles exigences :.....	13
1.2.1. La démarche compétence	13
1.2.1.1 Définition d'une démarche compétence :	14
1.2.1.2 Peut-on transmettre des compétences ?	14
1.2.2 Les dimensions d'une démarche compétence et sa mise en œuvre :	15
1.2.2.1 Les dimensions d'une démarche compétence :.....	15
1.2.2.2 La conception et la mise en œuvre de la démarche de manière participative : ..	17

1.2.3	Avantages et limites de démarche compétence :	17
1.2.3.1	Le Avantages	17
1.2.3.2	Les limites :	18
1.3.	La formation comme levier de management de compétence pour une conduite de changement :	19
1.3.1	Définition et Typologie de la formation :	19
1.3.1.1	Définition de la formation :	19
1.3.1.2	Typologie de la formation :	20
1.3.2	La relation formation, compétences :	20
1.3.2.1.	L'ingénierie formation :	21
1.3.2.2	L'ingénierie des compétences :	21
1.3.3	Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences et management de changement :	22
1.3.3.1	Les principes à respecter :	22
1.3.3.2	Formation et management de changement	25
	Conclusion	27
2.	La conduite du changement en entreprise	29
	Introduction	29
2.1.	La notion de changement et son évolution	30
2.1 .1	Définitions :	30
2.1.2	Pour quoi, et quel changement ?	31
2.1.3	L'évolution du concept du changement :	34
2.1.3.1	L'évolution des modèles sur le changement :	34
2.2	Les Différentes types de changements dans l'organisation :	37
2.2.1.	La distinction entre micro et macro changement :	37
2.2.1.1	Les micro-changements :	37
2.2.1.2	Les macro-changements	38

2.2.2. Les deux visions du changement : incrémentale versus radicale	38
2.2.2.1 Le changement incrémental	38
2.2.2.2 Le changement radical	39
2.2.3. Les types du changement organisationnel :	39
2.2.3.1 Le changement provoqué et changement subi	39
2.2.3.2 Les dimensions du changement organisationnel :	40
2.3 Comment gérer et organiser un changement :	41
2.3.1. Les problèmes à résoudre :	41
2.3.1.1 La simultanéité des changements	41
2.3.1.2 La complexité et la rapidité du changement.....	41
2.3.2 Les résistances au changement	42
2.3.2.1 Les résistances individuelles et collectives	42
➤ Les résistances collectives	42
➤ Les résistances individuelles	43
2.3.2.2 Les causes liées à la conjoncture et à la structure	44
Conclusion.....	48
3. Analyse de la relation: management de compétence dans la conduite du changement organisationnel au sein SNTR.....	50
Introduction.....	50
3.1 : Présentation générale du Groupe SNTR et choix méthodologique :	51
3.1.1 Présentation du Groupe SNTR :	51
3.1.1.1: Historique et évolution de la SNTR :.....	51
3.1.1.2Les missions du groupe SNTR :	51
3.1.1.3 : Organisation du Groupe SNTR :	52
3.1.2 .Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques au sein du Groupe SNTR.....	56
3.1.2.1 Présentation de la DRHAJ du Groupe SNTR :	56

3.1.2.2. l'organigramme de la Direction de Ressources Humaines et affaire juridique :	56
3.1.2.3. Politiques et système de gestion des ressources humaines ;	59
3.1.3 Les pratiques RH liées au transfert des compétences au sein du groupe SNTR :	59
3.1.3.1 L'activité formation comme un levier de management de compétence	60
3.1.3.2 Les objectifs de la formation des travailleurs du savoir au sein du Groupe SNTR :	60
3.2. Démarche de l'enquête	63
Dans cette partie, nous présenterons en premier lieu les techniques que nous avons utilisées pour recueillir les informations dont nous avons besoin et présenter les résultats de notre enquête sur le terrain	63
3.2.1. Définition des éléments de base de l'enquête :	63
3.2.1.1. Repères d'enquête	63
3.2.1.2. Elaboration du questionnaire :	65
3.2.1.3-La méthode de traitement des données :	67
3.2.2 Analyse et interprétation du questionnaire	68
3.2.3 Analyse et recommandation :	87
3.3 Résultat de l'enquête :	89
3.3.1 Les forces du Groupe SNTR :	89
3.3.2 Les faiblesses ou les points à améliorer :	89
3.3.3 Suggestions et recommandations :	90
Conclusion	92
Conclusion générale	94
Bibliographie	
Annexes	