

Université Abderrahmane Mira- Bejaia.
Faculté des Sciences Humaines et Sociales.
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sociologie du travail et
des Ressources Humaines

Thème

Les moyens mis en œuvre lors du changement organisationnel

Cas pratique :

Algérie télécom Bejaia

Préparé par :

AIT MOKRANE Celia

BERRANI Narimene

Encadré par

MATI A

Année universitaire : 2015/2016

Remerciement

Ce mémoire est le résultat d'un effort constant, Cet effort n'aurait pas pu aboutir sans la contribution de nombres de personnes, ainsi présente l'occasion de les remercier. Tout d'abord :

Notre sincère reconnaissance et gratitude vont à notre encadreur MATIALI, pour sa disponibilité à encadrer ce travail à travers ses critiques, ses propositions d'amélioration et sa présence entant qu'ami avant qu'il soit encadreur durant tout notre cursus.

Nous tenons à remercier tout le personnel d'entreprise Algérie Télécom, particulièrement **MR ZAUCHE**, directeur des ressources humaine de nous avoir accueillies, ainsi que les employées de différents services à qui nous avons adressé notre entretien.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciement a tous les professeurs qui nous ont enseigné et qui par leurs compétences nous ont soutenu dans la poursuite de nos études.

Nous tenons aussi remercier d'avance les membres de jury d'avoir consacré le temps qu'il faut pour lire et corriger ce mémoire.

En fin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à ceux pour qui je dois mon bonheur : mes chers parents, qui m'ont toujours soutenu et encouragé et que j'aime tant.

Mes chers frères et sœurs.

Mes chers neveux et nièces

A tous mes amis (es) et proches

AIT MOKRAN Celia

Dédicace

Je dédie ce travail à l'ensemble de ma famille et toute autre personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de notre amble mémoire.

BERRANINarimene

Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale

Chapitre : le cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons du choix du thème.....	05
2- les objectifs de recherche.....	05
3- Problématique.....	05
4- Les hypothèses.....	09
5- Les concepts clé	09
6- Les méthodes et les techniques.....	12
7- La population de recherche.....	14
8- La pré- enquête	15
9- Le déroulement de l'enquête	15
10- Description et conception de l'entretien.....	16

Chapitre théorique : le changement organisationnel et les outils formation et mobilité.

1- Définition du changement organisationnel.....	18
2- Historique du changement organisationnel.....	18
3- Planification du changement organisationnel.....	20
4- Les différents types du changement	21
5- Les trois composants du changement.....	23
6- Les théories du changement	25
7- Le processus du changement.....	26
8- Les facteurs du changement organisationnel	28
9- Enjeux du changement.....	29
10- La stratégie du changement.....	30
11- L'apprentissage du changement	31
12- Plan d'actions du changement.....	33
13- Définition des résistances du changement.....	36

2eme partie : outils formation et mobilité

I. Formation

1- Définition de la formation.....	38
2- Evolution de formation.....	38
3- Objectifs de la formation.....	40
4- Raison d'être.....	41

5- Type de formation.....	42
6- le plan de formation dans l'entrepris.....	44
7- la politique de la formation.....	46
8- les finalités d'un plan de formation.....	47
9- L'évaluation de formation.....	47
10- l'organisation et le suivi de la formation.....	48
11- les méthodes de formation.....	50

II. La mobilité

1- Définition de la mobilité.....	51
2- Type de mobilité	51
3- Les raisons de la mobilité	52
4- La politique de mobilité.....	54
5- Les outils de la mobilité.....	55
6- la politique d'incitation de l'Etat a la mobilité.....	57
7- les avantages de la mobilité.....	60
8- les inconvénients de la mobilité	61

Chapitre : présentation de l'entreprise et analyse et interprétation des résultats

Partie 1 : présentation de l'entreprise

1- présentation générale d'Algérie Télécom.....	63
2- l'activité majeure d'Algérie Télécom.....	63
3- les produits d'Algérie Télécom.....	63
4- le niveau d'organisation d'Algérie Télécom.....	64
5- Présentation générale de la DOT.....	66

Partie 2 : analyse et interprétation des résultats

1- Caractéristiques de la population étudiée.....	80
2- Analyse des données de la première hypothèse.....	81
3- Discussion de la première hypothèse	91
4- Analyse des données de la deuxième hypothèse.....	93
5- Discussion de la deuxième hypothèse	107

Conclusion

Annexe

LISTE DES TABLEAUX

1. Liste des tableaux :

N	Titre	Page
01	les finalités de la mobilité	53
02	les caractéristiques de la population visée	80
03	la bénéficiassions d'une formation avant ou après le changement organisationnel	81
04	la formation permet- il l'adaptation suite au changement	83
05	la formation suffisante comme outils d'accompagnement de changement	85
06	Les moyennes mises en œuvre pour accompagner le changement	87
07	la réduction des inquiétudes à travers la formation	89
08	les difficultés face au changement malgré les efforts de l'entreprise	90
09	la modification dans le poste de travail	93
10	la mobilité la plus appliqué dans l'entreprise AT	94
11	le changement organisationnel assure-t-il une meilleure flexibilité	96
12	le changement de poste et les obstacles	98
13	la mobilité comme outils pour faciliter le changement organisationnel	100
14	la mobilité comme facteur de développement d'apprentissage organisationnel	102
15	la gestion du changement par la direction	104
16	la satisfaction de l'employé vie à vis du changement organisationnel.	106

2. Liste des figures :

N	Figure	Page
01	Figure 01 Etude des passerelles entre fonctions	56
02	Figure 02 Démarche générale de la VAE	59
03	Figure 03 Niveaux organisationnel d'AT	65

2. Liste des abréviations :

Abréviatiion	Sens
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources Humaines
AT	Algérie Télécom
GPEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
DG	Direction générale
DTT	Délégation Régionales des Télécommunication
DOT	Direction Opérationnelles des Télécommunications
UOT	Unité Opérationnelles des Télécommunication
ACTEL	Centre Production des Télécommunication
CPT	Centre Production des Télécommunications
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
WLL	Wireless Local Loop
IP	Internet protocool

INTRODUCTION GENERALE

Introduction :

Notre époque est marquée par d'importantes mutations qui affectent les organisations. Nos modes de fonctionnement habituels ont ébranlés et nous sommes appelés à nous renouveler pour répondre aux exigences actuelles de l'environnement.

Nous ne sommes cependant guère préparés à vivre la multitude de changements présents et nous ne savons pas souvent comment opter pour choisir les actions du changement dans les situations de prise de décision. Il s'agit d'assurer un arbitrage entre la gestion du changement et la liberté de sa conduite par les dirigeants.

L'arbitrage auquel nous essayons d'aboutir dépend des personnes impliquées dans l'organisation et qui cherchent à s'assurer une certaine réconciliation entre les forces dialectiques auxquelles ils se confrontent ; il dépend ainsi du succès de la réalisation du changement et du choix des actions à entreprendre.

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe. En effet, le changement organisationnel peut prendre différentes formes selon son étendue, sa profondeur et son rythme. Le changement peut être global ou partiel. Il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble au niveau de ses différentes activités, soit une partie de l'organisation. De même, le changement peut être majeur ou marginal selon qu'il s'inscrit dans une optique de continuité ou de rupture. Le changement peut également être progressif ou rapide, consister en une démarche graduelle au cours de laquelle les stratèges développent une nouvelle définition de l'organisation ou au contraire s'apparenter à une révolution (situation de rupture ou de crise). Le changement est donc un concept riche et varié qui peut prendre plusieurs formes.

Le changement des entreprises et dans les entreprises est un domaine d'action crucial et un véritable défi managérial pour les dirigeants et les managers intermédiaires en charge de maintenir la vitalité compétitive de leur organisation. Toute entreprise est en effet amenée, à un moment de son histoire, à faire face à des transformations plus ou moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements plus ou moins drastiques de ses caractéristiques. Dans cette optique, le rôle des managers est de maintenir une adéquation constante entre les caractéristiques de l'environnement et les capacités de l'entreprise. Or, cet alignement est toujours plus difficile car les ruptures externes se multiplient et s'accroissent ; la globalisation des marchés, l'intensification de la concurrence, le développement des

technologies... ont pour effet de provoquer des renouvellements rapides et fréquents des caractéristiques environnementales et concurrentielles.

L'univers de la gestion n'échappe pas à ces préoccupations et le changement devient un thème central que ce soit pour les praticiens aussi bien que pour les chercheurs en sciences des organisations.

En effet la gestion à long terme envisagée comme la recherche et la mise en place d'un modèle universel pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation. Dans cette conception l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité de changement organisationnel comme un enjeu majeur de la vie de l'entreprise. Le changement organisationnel doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et elle dépend.

Notre travail est intitulé, le changement organisationnel et les outils mis en œuvre. Cependant pour élaborer une étude de ce thème on est censé de tracer un plan de travail convenable. Au premier lieu nous avons cité les deux parties traitées dans cette étude : une partie théorique et partie pratique.

Le premier chapitre contient le cadre méthodologique de la recherche, dans lequel nous avons présenté la problématique qui cerne le thème de la recherche, les hypothèses, la démarche méthodologique et les études antérieures traitant notre sujet.

Le deuxième chapitre : est partagé en deux parties la première concerne le changement organisationnel au sein d'une entreprise, dont on a exposé l'historique du changement organisationnel, ces objectifs, les principaux facteurs qui peuvent susciter le changement, les leviers du changement ainsi que le processus du changement organisationnel et les résistances.

La deuxième partie concerne les outils mis en œuvre qui est en premier lieu la formation son évolution ces objectifs les types de formation, les objectifs, le plan de formation, les finalités de plan de la formation, ainsi que les méthodes de formation.

En second lieu la mobilité ou nous avons traité la définition et les types de mobilité, les raisons de la mobilité, la politique de mobilité, les outils de la mobilité.

Le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil et l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

CHAPITRE I

CADRE METHODOLOGIQUE

Préambule :

La méthodologie constitue un guide et des repères pour tout chercheur, il est de ce fait une boussole pour toute discipline scientifique définie par Maurice Angers comme étant « un ensemble de méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique »

1- Les raisons du choix du thème :

- L'intérêt particulier que présente ce thème.
- Chercher à comprendre comment se fait le changement organisationnel.
- C'est un thème intéressant, chaque entreprise espère que le changement adopté réussisse.
- Avoir une idée sur les outils mise en œuvre par l'entreprise pour implanter le changement.

2- les objectifs de recherche :

- Découvrir comment les entreprises gèrent ces ressources humaines, face à un changement.
- Acquérir des connaissances dans le domaine d'organisation du travail.
- Savoir comment l'entreprise peut gérer un changement organisationnel
- montrer l'influence d'un changement organisationnel sur les pratiques des gestions des ressources humaines
- Permettre aux gestionnaires de l'entreprise de voir et analysé l'évolution de ce changement et connaître les besoins exprimé par les employés durant notre étude.

3- La problématique :

De nos jours les entreprises sont confrontées au changement, les évolutions de l'environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et c'est dans ce contexte incertain que les organisations doivent se transformer, repenser et redéfinir leurs structures et leurs stratégies. Les facteurs de changement sont multiples et parmi eux nous citons la mondialisation de l'économie la

globalisation, les exigences du développement durable, l'accélération de l'innovation, l'omniprésence de l'informatique, le développement des NTIC, la nécessité de partage et le développement des partenariats, l'externalisation des activités.

La capacité d'évoluer et de se transformer rapidement sans paralyser l'entreprise est devenue une qualité essentielle à toute organisation qui souhaite réussir l'implantation d'un changement. La gestion du changement fera partie de l'entreprise au même titre que la gestion des clients, ou la gestion des ressources. Les compétences en gestion du changement deviennent plus stratégiques pour les entreprises. Le chef d'entreprise ainsi que son équipe de direction doivent donc cibler ces compétences chez un gestionnaire au moment de l'embauche ou lors de la mise en place de l'équipe de gestion du changement.

Le changement selon **Shimon Dolan** "est non seulement possible mais nécessaire, et c'est souvent le refus ou l'impossibilité de changer qui entraîne la perte de l'organisation"¹.

Le changement dans une organisation s'exerce à des degrés divers, il peut être général, et concerner simultanément toutes les dimensions de l'entreprise, soit local et porte son effort uniquement sur quelque services, voir quelques postes.

Le changement organisationnel n'est pas un phénomène nouveaux, les organisations et les institution ont toujours été confronté à des changements , cependant, il semblerait depuis quelque années ce terme soit de plus en plus usité et fasse l'objet de nombreuse recherches et dans le but de resté compétitive de suivre et s'adapté aux besoins spécifique de leurs environnements, les entreprises sont contrainte de mettre en place des changements organisationnel majeur, fusion, privatisation, restructuration.

“ Compte tenu de l'évolution des environnements économique, technique et sociologique nous vivons une période de transition organisationnel largement entamée mais pas encore aboutie ”²

Le changement est au cœur des organisations. Plusieurs disciplines et plusieurs auteurs se sont penchés sur ce phénomène tel que : **Lewin**, 1951. **Cyert& March**, 1963. **Katz&Kahn** 1966.

¹ SHIMON .L Dolan et autres, **psychologie de travail et comportement et organisationnel**, éd, Gaétan Morin, Québec, 2003, P370.

² MORIN P et SELACALLE E, **le manger à l'écoute du sociologue d'organisation**, Edition d'organisation, Paris, 2001, p 234.

La théorie de Lewin met l'accent sur le processus qui traverse l'acteur, et tente d'en faire apparaître le caractère dynamique. Lewin (1952) définit tout changement comme étant le passage d'un état à un autre, passage qui se découpe en trois phases :

La dé cristallisation (du champ de force total dont font partie les acteurs ou de leur propre champ psychologique) au cours de laquelle les acteurs s'ouvrent à une expérience nouvelle le déplacement où s'effectue le changement proprement dit par la correction des schèmes d'action inappropriés et/ou par la production de nouveaux schèmes ou même par la

D'après **Groud et Meston**(1988) « le changement organisationnel est un processus de transformation radical ou marginal des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ¹

Face à ce contexte, les notions de performance, d'efficacité et d'efficience mène a l'évolution des compétences. Par les compétences, on suppose que les employés doivent disposer de savoir, savoir-faire et d'aptitude comportementale associées a un type de métier ou de pratique professionnel.

Le changement organisationnel touche aux différentes facettes de l'évolution des compétences dans les entreprises. Aujourd'hui, la question du développement des compétences est décisive pour qu'une entreprise maintienne son élan par rapport aux concurrents.

Peu importe le degré du changement et sa cible, la capacité de le gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe. Plusieurs études soulèvent l'importance de qualités et de compétences chez les gestionnaires afin d'assurer une traversé infaillible. D'autres études amènent l'idée de facteurs clés à ne pas oublier et à utiliser tout au long d'un processus de changement.

« Depuis l'indépendance, le secteur industriel en Algérie a connu une multitude de réformes et restructurations². Touchant principalement les sociétés nationales, les réformes de 1988 ont permis leur transformation en entreprises publiques économiques (EPE) et la mise en place de fonds de participations (FP), leur permettant ainsi de retrouver une autonomie inexistante auparavant. La suite de ce processus a été la mise en place des holdings en 1995

¹ GROUARD, B. MESTON, F. L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement, DUNOD, Paris, 1998, p 98.

qui ont permis la mise en œuvre de la restructuration industrielle permettant par la même la préparation des entreprises publiques économiques pour d'éventuelles privatisations. »¹

« Avec la mondialisation de l'économie et l'abolition des frontières, la pression touche les entreprises algériennes et les obligent à changer leur organisation. Il est à noter que les schémas organisationnels des entreprises ont été bâtis sur des méthodes rationnelles dans lesquelles la stabilité des situations et la prévisibilité des résultats sont décisives. Pendant longtemps, les machines, les capitaux, les procédés de fabrication ont incarné la richesse principale des entreprises, l'individu étant utilisé pour effectuer une tâche déterminée »²

Dans une logique où l'action se suffit à elle-même », le changement est très rarement contrôlé et piloté. Parce qu'il est difficile de le suivre tout au long de la transformation, le pilotage du changement nous est défaillant dans la plupart des projets d'où vient l'importance du cycle de pilotage du changement et les outils d'accompagnement du changement.

Algérie Télécom c'est lancé dans l'aventure du changement, plus précisément le changement organisationnel, en optant pour la réorganisation de ces structures des unités opérationnelle de télécommunication en direction opérationnel de Télécommunication.

C'est sur cette arrière fond que s'inscrit notre étude en vue de connaître quels sont les outils mise en œuvre par implanté le changement, notre travail cherche des éléments de réponse à la question suivante

-- quels sont les outils mise en œuvre par Algérie Télécom pour assurer le changement ? Certaines interrogations découlent de cette problématique à savoir:

- la formation est-elle un facteur incluse et suffisante dans le suivie du personnel suite au changement effecteur ?

- la mobilité des employés facilite-elle le changement organisationnel?

¹MELIANI-BERRAHOU Z, Les Groupes Industriels en Algérie« Une évolution dans les Configurations Stratégiques des Entreprises Publiques, THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES, 2009/2010, consulter le 20 février à 14h3, p9.

² SOUKI H & MELBOUCI L, L'Entreprise publique algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelles, El-BahithReview, 15/2015 consulté le 20 février 2016 à 15h, p 124.

4 - Les hypothèses :

«L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux phénomènes, l'hypothèse doit être confirmée ou infirmée»¹.

Pour mieux exposer ce sujet qui concerne l'influence du changement organisationnel sur le développement des compétences et répondre aux interrogations de notre problématique, nous avons émis deux hypothèses à savoir :

- l'entreprise met en place la formation afin d'assurer l'implantation du changement organisationnel et l'adaptation des salariées.

- la mobilité des employés d'Algérie télécom facilite le changement organisationnel.

5- Les Concepts clé :

L'emploi :

En gestion des ressources humaines : une situation de travail rémunérée, occasionnelle ou permanente, à temps partiel ou à temps complet. Cette situation est déterminée par l'organisation du travail et la politique de ressources humaines de l'entreprise qui en fixe les conditions d'exercice.²

La Gestion des ressources humaines :

Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations³

La gestion des ressources humaines constitue une fonction importante de l'entreprise même si, dans les faits, bon nombre d'entre elles ne peuvent se prévaloir d'un service de GRH. Cet argument n'infirme en rien son importance, la GRH n'est pas seulement l'affaire de spécialistes, elle constitue une préoccupation permanente de

¹MONTROY B et CROZET D, **gestion des ressources humaines**, les éditions d'organisation, Paris, 1996, p141

²Le petit Larousse, illustré, Ed entièrement nouvelle, Paris, 1998, p118.

³LETHIEUEUX L, **l'essentiel du GRH**, 5^{ème} édition, éd l'extenso, Paris, 2011, p 17.

« tout entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le cout du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines »¹

La GRH a pour but d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines afin d'assure une bonne organisation et fonctionnement au sien de l'organisation.

Le changement :

« Notion ambiguë peut signifier modification transformation ou remplacement et alternance »²

« Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. la situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps »³

« Le changement est le passage d'un état actuel a un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, a une autre considérée comme étant plus adapté, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »⁴

Le changement est un processus qui accompagne la vie de toutes entreprises face à m'instabilité et au développement de son environnement.

Le Changement organisationnel :

Selon Shimon Dolan «Se définit toute altération de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail. Il s'impose lorsqu' il y'a constations d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement

Le changement organisationnel peut se jouer sur plusieurs plans notons qu'un changement en entraine souvent d'autres »⁵

¹ DIETRICH A, PIGEYRE F, La gestion des ressources humaines, éd, la découverte, Paris, 2005.

² GRAWITZ M, Lexique des sciences sociales, 7éd, Ed Dalloz, 2007, p 58.

³ AUTISSIER D, MOUTOT J- M, Méthode de conduite du changement, Ed DUNOD, 2007, p 06.

⁴ COTE N, BELANGER L et JOCELYN J, la dimension humaines des organisations, Gaetan Morin, 1994, p357.

⁵ DOLAN S, psychologie de travail et comportement organisationnel, Ed Gaétan Morin , Paris, 1996, p 370.

« Le changement organisationnel est toute modification relativement durable sans un sous –système de l’organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »¹

Selon Meier : « le changement organisationnel est une modification significative d’un état, d’un système de relation ou de situation de l’entreprise qui affectent les différents acteurs de l’organisation « l’actionnariat, dirigeant, manager, collaborateurs ». Il peut aussi bien concerner l’évolution des métiers activité, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l’entreprise. Il est par conséquent un phénomène incontournable dans le vécu de l’organisation et dans les analyses de la gestion des entreprises qu’il s’agisse d’une démarche volontaire ou contrainte »²

Ce sont des modifications que l’entreprise entreprend, ces changements vont des changements marginaux aux changements fondamentaux, à grande échelle ou transformationnels.

La formation :

Selon J.M Peretti « la formation est considérée comme un ensemble d’action, de moyens, de méthodes et supports planifiés à l’aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l’organisation et ceux leur sont personnels, pour s’adapter à l’environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures »³

Selon Meignant : la formation est un « facteur d’ajustement et d’adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l’une des clés de la réconciliation entre le social et l’économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l’entreprise. »⁴

¹ COLLERETTE P, Delisle G, PERRON R, **le changement organisationnel « théorie et pratique »**, Ed presses de l’université du Québec 1997, p20.

² MEIER O et Al, **gestion du changement**, Ed DUNOD, Paris, 2007, p 198.

³ PERETTI J- M, **Ressources humaines et gestion du personnel**, 2^{ème} Ed VUBERT, Paris, 1989, p 99.

⁴ MEIGNANT A, **A manager la formation**, Ed D’ORGANISATION, Paris, p101.

C'est un ensemble d'actions de développement qui est mis à la disposition des salariés afin de développer leurs connaissances et acquérir de nouvelles compétences pour répondre aux exigences de leurs postes de travail

La Mobilité :

Selon le dictionnaire des RH, « la mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position, c'est le changement, de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise, il existe différentes formes de mobilité des salariés »

La mobilité est un changement de poste et en matière de mobilité interne, différentes formes se distinguent : la mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité géographique. Toutes ces mobilités s'effectuent au sein de la même entreprise.

6- Les méthodes et les techniques utilisées :

Les méthodes scientifiques adoptées dans toutes les études scientifiques sont assez nombreuses et diverses, et cette diversité revient aussi à la diversité des études, car chaque étude exige une méthode à suivre est nécessaire pour effectuer une recherche dans le domaine, aussi caractérise les objectifs tracés par le chercheur « il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions et caractéristiques de chaque méthode »¹

6.1- la méthode utilisée :

L'utilisation de la méthode et de techniques dans notre recherche est primordiale, cela pour collecter un ensemble d'information qui pourra répondre à notre objectif d'étude et pour la vérification des hypothèses formulées, néanmoins aucun dispositif méthodologique ne peut être appliqué d'une manière mécanique

« Elle est constituée l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle poursuit les démontrées, les vérifiées cette

¹BOUDON R, les méthodes en sociologie, Ed PU.F, Paris, 1970, P31.

conception de la méthode dans le sens générale de procédure logique inhérente à toute démarche scientifique »¹

« Pour chaque recherche, les méthodes doivent être choisis et mis en œuvre avec souplesse, en fonction de ses objectifs propre, de son modèle d'analyse et de ses hypothèses»²

Dans notre recherche, nous avons adopté la méthode qualitative, qui est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension d'un phénomène humain et social. Et notre choix se justifie par le nombre restreint des interviewé.

Selon **Maurice Angers** : la méthode qualitative « c'est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes visés d'abord à comprendre le phénomène, à l'étude il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés, On se base d'avantage sur l'étude de cas ou petit nombre d'individus »³

Maurice Angers affirme : «qu'on utilise aussi cette méthode lorsqu'on a affaire à un nombre restreint d'interviewés dans le but de prélever des données non chiffrées et établir le sens de propos recueillis»⁴

6.2- les techniques utilisées :

Parmi les techniques de recherche que nous avons utilisées durant la réalisation de notre recherche : la technique de l'entretien. Notre recherche demande un questionnaire mais l'entreprise n'a pas pu nous fournir le nombre d'échantillon nécessaire pour la méthode de questionnaire et nous a imposé l'entretien.

L'entretien de recherche est défini par BLANCHET A, GHILIONEL R, MAISSONAT J, TROCHNON A. de la manière suivante :

« Nous définissons empiriquement l'entretien de recherche comme entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé, conduit et enregistré par l'interviewer, ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un

¹ GRAWITZ M, **Méthode des sciences sociales**, 11^{ème} édition, Ed DALLOZ, Paris, 2001, p 351.

² Ibid, p374.

³ Angers M, op.cit, p 60.

⁴ ANGERS M, **initiation à la méthodologie des sciences humaines**, Edition C.E.C in C, Québec, 1996, P 60.

thème défini dans le cadre d'une recherche. L'entretien de recherche est donc utilisé pour étudier les faits dont la parole est le vecteur :

- Etude d'actions passées (approche biographie, constitution d'archives orales, analyse rétrospective de l'action, etc.)
- Etude des **représentations sociales** (système de normes et de valeurs, savoir sociaux, représentation d'Object, etc.)... »¹

«L'entretien est utilisé en sciences sociales dans le but de recueillir des informations verbales. Il met en face à face un enquêteur et un enquêté. Divers types d'entretiens existent et qu'on peut classer selon le degré de liberté qu'ils laissent aux partenaires»²

« Cette technique est utilisée en science sociale dans le but de recueillir des informations verbales, il met face à face un enquêteur et enquêté »³

Selon Raymon QUIVY : « l'entretien est une méthode de recueil des informations au sens le plus riche, il reste que l'esprit du chercheur doit rester continuellement en éveil de sorte ses propres interventions amènent des éléments d'analyse aussi féconde que possible, et les méthodes d'entretiens se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaines »⁴

7- La population de recherche :

« L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble⁵ d'une population en vue de constituer un échantillon »

Selon Claude JAVEAU : « il s'agit de définir la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillon adopté ».⁶

Dans notre étude notre population est constituée de 12 employées de toutes les catégories socioprofessionnelles afin de connaître l'avis de tous et enrichir notre étude.

¹ALBARELLO I, **Apprendre à chercher : l'acteur social et la recherche scientifique**, 2^{ème} édition, de Boeck, Bruxelles. 2004, p 64.

² BOUDON R et autres, **IMEXTENSON. Les grands ouvrages de références, dans une présentation agréable, souple et maniable**, dictionnaire de sociologie, Larousse, 2005, P 30.

³ BOUDON R et autres, **Dictionnaire de la sociologie**, Ed Larousse, Québec, 2005, p 86.

⁴ QUIVY R, et COMPNHOUDT L, **Manuel de recherche en sciences sociales**, 2^{ème} Edition, Paris, 1995, p 149.

⁵ ANGERS M, op.cit., p 229.

⁶ JAVEAU C, **L'enquête par questionnaire, manuel à l'usage du praticien**, 3^{ème} Ed, les éditions d'organisation, Paris, P 41.

Nous avons opté pour la technique la plus utilisée en science sociale qui est l'entretien semi-directif qui est défini comme telle :

« Les entretiens semi-directif sont menés sur la base d'un guide d'entretien constitué de différents « thèmes-questions » préalablement élaborés en fonction des hypothèses »¹

8- La pré-enquête :

Dans tout projet de recherche, la pré-enquête est une phase importante et utile, il faut recourir à elle car elle nous oriente vers les pistes des questions de recherche et la construction des hypothèses.

8.1- L'observation

On a utilisé le type d'observation désengagé qui est « situation dans laquelle l'observateur ou l'observatrice ne se mêle pas à la vie des personnes observées »².

Cette technique a été utilisée durant notre pré-enquête dans l'objectif d'explorer notre terrain et de vérifier les possibilités de faisabilité de notre recherche. Et durant notre pré-enquête nous avons mené un entretien avec le directeur ressources humaines et la responsable de formation au sujet de notre étude et posé une série de questions afin d'établir notre guide d'entretien.

9- Le déroulement de l'enquête :

L'enquête c'est déroulée du 01/03/ 2016 à 01/04/2016 au sein de l'entreprise de la direction d'Algérie télécom qui se trouve au niveau de (LEKHMISSSE) à Bejaia, les conditions du déroulement des entretiens étaient favorables, les entretiens se sont déroulés dans les lieux de travail

Notre enquête de terrain c'est déroulée durant 30 jours, les entretiens avec les employés ont duré en moyenne 20 à 30 minutes pour chacun d'entre eux

¹ ALBARELLO L, op cit, p 68.

² ANGERS M, op.cit, p131.

10 - Description et conception de l'entretien

On a choisi cette technique d'une part pour comprendre le changement organisationnel que à effectuer AT et qui le vit toujours à ce jour et les moyennes mises en œuvre afin d'assuré ce changement à travers l'avis des employées.

Notre guide d'entretien est constitué de 19 questions ouvertes il contient 03 axe :

- 1- ***Le premier axe*** représente la caractéristique de notre échantillon à savoir : sexe, l'âge, niveau d'instruction, poste occupe.
- 2- ***Le deuxième axe*** représente les questions relation relative à la formation comme outils d'accompagnement du changement.
- 3- ***Le troisième axe*** représente les questions relatives à la mobilité.

CHAPITRE II

CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

I- Le changement organisationnel

- Préambule

Le changement organisationnel n'est pas en soi une question nouvelle. Depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire ; distribue, innover, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, aux critères d'efficacité de son temps. Conduire le changement demande tout une conduite à suivre et des outils à mettre en place pour l'accompagner tout au long de ce processus.

01- Définition du changement organisationnel :

« Le changement organisationnel est toute modification relativement durable sans un sous-système de l'organisation, pourvue que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »¹

02- Historique du changement organisationnel :

L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel : de 1945 à aujourd'hui : Le changement organisationnel tel qu'on le définit à l'ère de la mondialisation a évolué depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Cette approche a su s'enrichir à travers différents courants : croissance et adaptation, mort et transformation et apprentissage et évolution. Dans ce travail, nous vous rappellerons les grandes lignes de l'historique de cette approche grâce à l'article De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel. Écrit par la docteure Christiane Demers, qui enseigne présentement au HEC à Montréal. Ainsi, nous verrons comment faire le pont pour passer d'une préoccupation pour la gestion du changement à une réelle perspective centrée sur la capacité de l'organisation à changer.

Première période : fin de la seconde guerre mondiale – « croissance et adaptation »

À cette époque, d'un côté, le changement est perçu comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation, synonyme de progrès. De l'autre côté, l'organisation est vue comme un système en équilibre où l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels. Il en découle plusieurs théories qui constituent les fondements du courant en changement organisationnel : théorie de la croissance, du cycle de vie, de la

¹Collerette P. Delisle G. R. Perron, **Le changement organisationnel (théorie et pratique)**, Ed presse de l'université du Québec, 1997, p 20.

contingence et du développement organisationnel. Nous pourrions résumer ces théories par une conception positive du changement organisationnel, associé au progrès, à la croissance et au développement des organisations au sein d'un processus de changement graduel et continu, dans le cadre d'une vision rationaliste et volontariste du changement. Nous pourrions ajouter que le changement organisationnel à cette époque est contrôlé par les dirigeants pour tout ce qui attrait aux structures, aux systèmes et aux stratégies qui changent.

Seconde période : années 70 – « mort et transformation »

C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de sociétés d'État et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité.

Cette période amène à la création de nouvelles théories telles que l'écologie des populations, l'approche configuration elle, les théories culturelle et cognitive ainsi que l'équilibre ponctué. Ces nouveaux courants de pensée permettent l'émergence d'une conception dramatique et plutôt négative du changement, qui s'associe dès lors à la crise ou à la mort organisationnelle. Le processus de changement devient radical et discontinu. La vision dominante de cette époque est rationaliste et volontariste. Les dirigeants s'érigent en tant que visionnaires, capables de concevoir une nouvelle architecture organisationnelle et de la réaliser grâce à une vision plus étendue des outils de changements disponible. La restructuration et la réorientation se fait de manière stratégique.

Troisième période : années 80 – « apprentissage et évolution »

Durant cette période, le changement est vu comme un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. Il n'est pas question de s'adapter seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le futur grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation

Cette nouvelle ère dans le changement organisationnel fait place à des théories telles que celle de l'apprentissage, des théories évolutionnistes, de la complexité, du chaos et la théorie structure-actionniste. Ainsi, la recherche actuelle est caractérisée par sa conception intégrative du changement organisationnel. Peu importe que le changement soit incrémental

ou radical, il est toujours considéré dans la longue durée, dans le contexte de l'évolution organisationnelle, conçu à la fois comme délibéré et émergent. L'image véhiculée est celle d'un système qui balance entre l'inertie et le chaos. Les gestionnaires y sont des acteurs parmi d'autres qui tous, chacun selon leurs projets, leurs capacités et leurs ressources, contribuent à la fois à la stabilité et au changement organisationnelle. La dynamique du changement organisationnel se fait alors de manière spécifique à chaque entreprise, compte tenu de son histoire, de sa culture et des individus qui la composent.

En conclusion

Finalement, il faut connaître intimement son organisation afin de réussir sa transition entre la gestion du changement et la capacité à changer. La nouvelle perspective sur le changement ajoute donc aux outils traditionnels des dirigeants tels que la stratégie, la structure, les systèmes, des outils plus subtils, plus informels tels que l'observation, le dialogue, l'écoute. Le changement est maintenant inscrit dans le fonctionnement même de l'entreprise, qui est conçue comme un ensemble de forces en tension inscrit dans processus parallèle qui juxtapose désordre et stabilité. Le changement exige la participation de nombreux acteurs qui modifient tous un peu celui-ci en réinterprétant selon leur contexte d'action. La véritable révolution qu'amènent les approches actuelles réside dans le fait que l'accent est sur la dynamique de l'action collective, elles ont quelque chose à dire non pas uniquement aux dirigeants, mais à tous les agents de changement où qu'ils se trouvent dans l'organisation.¹

03- Planification du changement :

Les principales activités de la planification sont les suivantes :

- la définition des objectifs
- l'élaboration de la stratégie
- le choix des moyens d'action
- la désignation des acteurs concernés par l'action
- l'établissement d'un plan d'action

¹DEMERS C, **l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui**, in, [\\www.google.fr\\http://com7016travaux.wikispaces.com/Christiane+Demers+et+le+Changement+Organisationnel](http://com7016travaux.wikispaces.com/Christiane+Demers+et+le+Changement+Organisationnel), consulté le 12.03.2016 a 20.12.

- la conception et la préparation des outils nécessaire
- la conception et l'élaboration des instruments de contrôle et d'évolution ¹

04- Les différents types de changement

Cela ne veut pas dire que tous les changements ont la même profondeur. Il peut être utile de distinguer, à la suite de nombreux auteurs, différents types de changement.

Les psychologues de l'Ecole de *Palo Alto (Watzlawick, Bateson)* distinguent par exemple le changement qui prend place à l'intérieur d'un système (niveau 1) de celui qui modifie le système lui-même (niveau 2). Dans le premier, il s'agit de rétablir une norme ou d'améliorer son application ; dans le second, il s'agit de changer la norme elle-même. Les réponses à apporter dans les deux cas sont évidemment de nature différente. On relèvera que, dans cette approche, les changements de niveau 2 sont plus rares car ils supposent souvent une intervention de l'extérieur du système.

D'autres proposent une gradation plus fine : *Fauvet et Buhler*(1992) distinguent quant à eux quatre paliers de changement : le réglage, la réforme, la rénovation et la refondation.

Du point de vue de la GRH, on peut retenir de ces distinctions trois idées :

- Il n'est pas souhaitable de communiquer d'une manière exagérée par rapport au type de changement envisagé. A force d'invoquer des « révolutions » successives, on ne crée chez les salariés que suspicion, doute et lassitude.

- Certaines actions de GRH tendent à amplifier ou reproduire des solutions déjà utilisées et qui ne correspondent plus aux besoins. On cherche à faire « plus de la même chose » : davantage d'outils de communication interne alors que le problème n'est pas là et qu'au contraire ces outils peuvent affaiblir les relations entre individus (Kourilsky-Belliard, 1995), davantage de formalisation... pour dire qu'il faut être souple, davantage de contrôle pour réduire les déviances au contrôle, etc... Un changement de registre, la modification plus profonde de tout ou partie du système lui-même peuvent être nécessaires et les acteurs de la GRH doivent savoir effectuer ce « saut qualitatif ».

- Les vraies transformations, quand elles sont nécessaires, sont liées à des facteurs externes contraignants. Le seul volontarisme interne, même bien intentionné, peut rarement

¹ Colletterte P, Delisle G, Perron R, op.cit., p 49.

suffire : il devra s'appuyer sur des forces extérieures qui pourront aider à le provoquer et le réaliser. Il est alors nécessaire de rendre visible que la « transformation » attendue (quand il s'agit réellement de cela) touche tous les échelons de la hiérarchie et tous les secteurs de l'entreprise. La conviction recherchée sur d'éventuels « sacrifices » ou remises en cause sera d'autant plus assurée que le personnel pourra constater que les promoteurs de ces « changements radicaux » sont eux aussi concernés... Est-ce toujours le cas ?

4.1.1- Un changement multidimensionnel

La fonction RH est confrontée à des conceptions spécialisées du changement : les responsables de production ou les informations verront le changement comme essentiellement d'origine technologique, les contrôleurs de gestion parleront surtout d'équilibres économiques, le médecin du travail verra les répercussions sur la santé des salariés...

Sans imaginer qu'il soit possible de forger une vision d'ensemble totalement exhaustive du changement, on peut attendre des acteurs de la GRH qu'ils disposent d'une représentation plus large des différentes dimensions du changement dans l'entreprise.

Prendre en compte et gérer les aspects humains et sociaux du changement suppose qu'on en ait une conception la plus riche possible, seule susceptible de ne pas être pris au dépourvu par les attitudes qui ne manqueront pas d'apparaître au cours de la mise en œuvre. En reprenant les analyses de certains auteurs, il est possible de mettre en évidence sept dimensions du changement dont a à traiter la GRH :

- Le changement peut avoir un aspect structurel, modifiant les modes de division du travail et de coordination (exemples : réorganisation d'atelier, restructuration d'un réseau, création d'une nouvelle fonction centrale...).

- Il met souvent en jeu une dimension politique, en soulevant la question de la répartition du pouvoir entre les acteurs (exemples : renforcement ou affaiblissement de la hiérarchie, poids du siège, négociations avec les syndicats).

- Il peut concerner les valeurs, croyances et règles partagées, et mettre en jeu les cultures et identités de tout ou partie du personnel (exemples : les changements touchant aux classifications professionnelles, aux métiers...).

- De nombreux changements auront une dimension psychique, à la fois par les processus mis en jeu (identification, solidarité ou révolte...) et par les répercussions que ces

changements pourraient avoir sur la vie des individus et des groupes (composition des groupes, conditions physiques et mentales du travail...).

- Le changement peut référer de manière consciente ou non à une dimension mythique, qui lui fournit sa légitimité (ou au contraire l'en prive). Exemple : mythe du progrès technique, de la « globalisation », de la lutte des classes...

- Enfin, même s'il est situé au niveau « micro », le changement peut avoir des liens avec des phénomènes plus « macro » existant dans la société dans son ensemble (exemples : violence, exclusion, chômage...).

Selon le contenu des projets de changement, l'une ou l'autre dimension sera plus ou moins importante mais il est bien rare qu'il n'y ait pas une certaine articulation entre plusieurs d'entre elles. Pour ne citer que quelques exemples :

- La mise en place d'équipes polyvalentes met en jeu la répartition des tâches dans l'atelier, le pouvoir de la hiérarchie, l'identité des métiers concernés, la dynamique du groupe...

- L'établissement d'une GPEC est un changement qui peut être l'occasion d'une redéfinition des groupes professionnels, qui donnera éventuellement davantage de pouvoir à l'encadrement de proximité, qui soulève la question de la reconnaissance institutionnelle des compétences, etc...

- Le développement d'un intranet met en jeu l'utopie de la modernité, peut changer les modes de relation entre les individus, soulève la question du contrôle de la direction sur le contenu des informations...

L'analyse et la conduite du changement n'ont donc de chances d'être réalistes du point de vue de la GRH qu'à partir du moment où la plupart des types d'enjeux sont repérés et compris, dans leurs différentes dimensions.¹

05- Les trois composantes du changement

Concevoir, préparer et conduire un changement amène à travailler sur trois aspects : le contexte, le contenu et le processus. • Le contexte du changement incorpore les éléments externes (environnement économique, technologique, institutionnel...) et internes (structure

¹ WEISS D, **Ressource humaines**, 2^{ème} édition, Ed d'organisation, Paris, 1999,2003, p 545,547.

actuelle, répartition du pouvoir, cultures en présence...) ; le changement naît de ce contexte, dans ses possibilités comme dans ses contraintes.

- Le contenu du changement lui-même, ce sur quoi il va porter (évolution d'un métier, implantation de méthode ou d'outil, nouvelle organisation du travail...).

- Le processus de changement, les interactions qui vont avoir lieu à l'occasion de la conception et de la mise en place du changement envisagé.

Toute action réfléchie doit partir d'une claire vision des caractéristiques de ces trois aspects : par exemple, le contexte est-il celui d'une crise ? Les contraintes ou opportunités externes imposent-elles un délai ? Le contenu du changement est-il large ou limité, surtout technologique ou bien associe-t-il différents domaines du fonctionnement de l'organisation ? Le processus déjà lancé associe-t-il les acteurs essentiels ? A t- ont prévu de le faire ?

Surtout, la réussite du changement dépendra largement de l'articulation existant entre les trois composantes : dans quelle mesure le contenu du changement envisagé répond-il réellement à certains éléments du contexte ? (il existe de nombreux projets trop ambitieux, ou au contraire trop étroits par rapport aux opportunités et contraintes de l'environnement). Dans quelle mesure le processus préparé est-il cohérent avec les acteurs présents dans le contexte, ou bien avec ceux directement concernés par son contenu ?

En d'autres termes, une première réflexion aboutit à constater que le changement est un ensemble, et qu'il ne saurait y avoir de réussite partielle de l'une des composantes.

Il est peu probable qu'on juge excellent un processus par ailleurs bien mené, sur un projet techniquement inadapté. On connaît aussi de très nombreux cas de réformes a priori intelligentes (vues du point de vue de leur contenu) ayant échoué à cause du processus adopté pour les mettre en œuvre. Les entreprises abondent qui font une analyse pertinente du contexte, mais fondent sur elle des projets inadéquats et parfois de surcroît conduits de manière maladroite. C'est pour cette raison qu'en sciences humaines appliquées, la distinction entre « conception » et « mise en œuvre » d'un changement est largement critiquable. A l'aune de la réussite du changement (c'est-à-dire, comme on le verra plus bas, de son inscription dans la réalité), il ne peut y avoir de « beaux projets » malencontreusement inappliqués, pas plus qu'aucun des acteurs ne considérera comme satisfaisant un changement correctement mis en place et dont le contenu s'avérerait inefficace. C'est le résultat final, dans sa conception comme dans son application (les deux irrémédiablement liées) qui comptera, et il sera

biendifficile, dans les cas de réussites comme d'échecs (tel que les acteurs l'analysent) de dissocier les deux éléments¹

06- Les théories du changement

Demers (1999) proposent une classification des théories du changement organisationnel en dix catégories. A chacune de ces catégories sont associés les différentes approches théoriques, concepts et démarches méthodologiques du changement organisationnel. Il est observé une évolution dans la perception du changement allant du développement organisationnel à la dynamique du changement. **Ben Kahla** (1999) présente, à partir d'une analyse de la littérature, le changement de et dans les organisations. Il est mis en évidence que quel que soit le type d'analyse du changement de et dans les organisations considéré, l'analyse repose sur une dualité fondamentale (volontarisme/déterminisme, changement construit/préscrit, changement simple/complexé). Au-delà du principe de dualité, le changement peut être appréhendé de différentes façons. Le changement peut être regardé comme un processus aléatoire et contingent. Le processus ne répond à aucun déterminisme ni linéarité quelconque. Toutefois, le processus connaît des limites liées aux circonstances et au contexte dans lequel il s'inscrit. Cette façon de considérer le changement permet de l'envisager sous l'angle dynamique. Le changement peut être vu comme une somme d'ajustements où chaque nouvel ajustement se fonde pour partie sur le précédent dans un processus continu. Une autre possibilité est de voir le changement dans un processus chaotique, pour ne pas dire "chaotique", erratique voire brutal. L'une et l'autre de ces deux visions du changement renvoient à la notion de mouvement où la dynamique exprime le passage d'un mode de fonctionnement à un autre. Pour leur part **Durieux et Vandangeon-Derumez** (1996) centrent leur propos sur une catégorie de changement qualifié de stratégique. Dans ce cadre le changement est défini par des acteurs, un contexte, une prise de décisions et des actions. Les auteurs mentionnent que "tout changement peut se schématiser de la façon suivante: un certain nombre d'acteurs (internes ou externes) s'engagent dans un processus de changement, prennent des décisions dans des contextes plus ou moins favorables et déclenchent un certain nombre d'actions de différentes nature afin d'implanter, puis de fixer le changement". **Brouwers, Cornet, Pichault et Wilkin** (2007) proposent pour leur part une typologie des modèles d'analyse de la prise de décisions stratégiques dans un contexte de changement organisationnel. Les auteurs distinguent huit grands courants de pensée dans

¹Ibid, p 548,549.

l'analyse de la formation des stratégies. Chacun des modèles est examiné notamment au regard des processus de changement organisationnel ¹

07-- *Le processus de changement :*

Dans cette partie nous allons vous présenter le modèle de Lewin (1958) et par la suite celui de Coleridge et All (1997).

7.1.1-*Le modèle de Lewin* ²

La contribution de Kurt Lewin (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet ; le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plus part des ouvrages sur le changement organisationnel.

Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes :

- le dégel ou la dé cristallisation
- la transition
- le règle ou la recristallisation

Le dégel ou la dé cristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et de la perception, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation présente et une autre plus agréable (Bélanger, 1994). Pourtant le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'ancien comportement, attitudes ou perception, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

La transformation correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes d'adaptation de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

¹DEMERS C, **De la gestion du changement à la capacité de changer (L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui)**, Revue Gestion, vol. 24, n° 3, 1991, p 131-139.

² ZID R, **comprendre le changement organisationnel à travers les émotions**, Université de Québec, octobre 2006, p 32.

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement proprement dit pendant cette phase le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportement commencent à se stabiliser et à se recristalliser (Burnes, 2004)

7.1.2- Le modèle de collerette et al (1997) ¹

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

Le modèle proposé par collerette et al (1997) est constitué de quatre phases :

L'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre rejoignent le modèle de Lewin. En effet « la majeure partie de la désintégration et tout la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de la recristallisation »

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

La désintégration consiste à « déterminer quels sont les aspects juger non adapter dans le système de représentation dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter en réduire la valeur relative «

La phase d'éveil et d'amorcé des désintégrations qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis de changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaire. A ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres du groupe. Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y'a plus de questions que de réponses et ou les individus ressentent un mélange d'espoir et méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération. La phase **d'intégration** correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, « les nouvelles pratiques

¹Ibid, p 33.

deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres démentions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes »¹

08- Les facteurs du changement organisationnel :

Aujourd'hui, les organisations vivent de nombreux changements. C'est la spécialité de chaque entreprise qui fait qu'alors que chaque changement reste finalement unique. Des nombreux facteurs peuvent être à l'origine du changement dans une entreprise, il résulte des forces externes qui ne sont pas sous contrôle des gestionnaires ou des forces internes relatives aux situations qui manifestent dans l'entreprise.²

8.1.1 - Les forces internes :

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elles peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes. Unité ou service. Les forces internes sont assistantes aux différents membres de l'organisation qui coopèrent avec les réalisateurs de produits aux partages des tâches et aux responsabilités professionnelles et hiérarchiques.

Grouad et Miston (1998) : ont identifié deux facteurs internes, le premier développement de l'entreprise et sa croissance ; le second est la vision du dirigeant.

Ces facteurs peuvent pousser l'entreprise à réviser ces positions et de changer pour s'adapter aux changements de son environnement, et aussi pour influencer elle-même cet environnement afin de ne pas subir passivement³

P. BERNAEU affirme que les acteurs sont la racine fondamentale du changement effectif : qu'ils construisent sa réalité concrète et opérationnel à travers leurs interactions, à condition qu'ils le comprennent et de le mettre en œuvre⁴

8.1.2- les forces externes :

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont changeants. Pour cela les variétés de

¹Ibid, p33.

²SHIMON D, **psychologie de travail et comportement organisationnel**, Ed Gaétan Morin, Québec, 2003, p 370.

³ BEN AYOUB R, **entreprise en éveil**, les Ed enag, Paris, p 68.

⁴ BERNOUX P, **sociologie du changement**, Ed seuil, Paris, 2004, p 236.

l'environnement entraînent et provoquent dans les objectifs de l'entreprise dans sa structure et l'allocation de ses sources.

Grouad et Miston (1998), ont parlé de six facteurs externes principaux du changement qui sont : le marché, la concurrence, les innovations technologique, l'évolution de la société, l'évolution de législation et la réglementation, la modification de l'actionnariat et en fin l'évolution de la société, des modes de vie et de pensée. De son côté Rondeau (1999) qui a parlé de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui qui sont : les changements économique, politique, technologique, et sociaux.¹

09- Enjeux du changement

Un enjeu est "une valeur matérielle ou morale que l'on risque. Un enjeu correspond à ce que l'on peut gagner ou perdre dans une entreprise. Tout enjeu possède des conséquences positives (gain, succès) ou négatives (perte, échec)".

L'enjeu majeur du changement est de connaître l'orientation du projet avant de le déployer.

Il faut définir plusieurs éléments ;

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

Pour pouvoir répondre à ces questions, un outil peut être utilisé, le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi). Cet outil permet d'identifier les problèmes pouvant surgir au cours du projet (manque de ressources, de budget, etc.) mais également de mesurer les enjeux globaux du projet. Un deuxième enjeu majeur est l'adhésion des utilisateurs. En effet, le changement est souvent perçu comme une contrainte amenant des comportements négatifs (rejet, démotivation, etc.) pouvant nuire à la bonne réussite du projet.

Pour ne pas arriver à une telle situation, l'adhésion des utilisateurs est primordiale et un accompagnement au changement devra être effectué.

¹ AHMED K, économie de l'entreprise, Ed Enag, Algérie, 1999, p 65.

Le travail d'adhésion et d'accompagnement des individus sera sous la responsabilité des acteurs du projet¹.

10- La stratégie du changement :

Nous pouvons dégager quatre styles principaux d'autorité appliquée aux stratégies de changement :

10.1.1- la stratégie autoritaire

Le projet est décidé, le processus de mise en œuvre est unilatérale, l'information donnée est souvent parcimonieuse. Cette stratégie permet une grande rapidité d'action et a le mérite d'être claire, risque s'opposition frontale si l'opposition est forte ou alignement d'acteur passifs avec une adhésion réduite, la pérennité du changement sans l'envie du changement est fiable.

10.1.2- la stratégie de persuasion

Le projet est présenté, sa finalité claire est vantée à travers une communication forte est prometteuse. La conviction, la consultation des différentes parties, voir la séduction sont de mise pour faire adhère l'ensemble des acteurs. Stratégie efficace si les enjeux du changement porte sur mieux être individuel. En revanche risque d'une passivité identique à la stratégie autoritaire car peur d'implication de leur part dans la réflexion amont.

10.1.3- la stratégie de négociation

Les acteurs recherche ensemble un compromis entre l'un d'un côté les intentions des promoteurs du changement et de l'autre les points de vue des parties prenantes concernées.

Le processus le plus lent permet d'obtenir une adhésion et implication de l'ensemble des acteurs.

Risque d'avoir un objectif final légèrement différent de l'objectif initial

10.1.4- la stratégie participative

Une information large est donnée et l'avis de tous est sollicité pour obtenir un projet consensuel.

¹MULLER A, **Conduite du changement lors de la mise en place d'une application SaaS dans une entreprise**, Thèse professionnelle pour l'obtention du titre de "Manager des systèmes d'information, CESI exia ECOLE SUPERIEURE D'INFORMATIQUE, 2 juin 2012, p 11.

Le processus plus lent encore risque de ne pas permettre d'aboutir à un objectif clair et répondant aux besoins de l'entreprise.

Cette stratégie peut être utilisée au tout début du processus de changement pour obtenir un maximum d'information actuelle face au changement. A ne pas négliger pour obtenir dans les phases suivantes une adhésion plus forte ¹

11- L'apprentissage du changement

Le changement organisationnel conduit le plus souvent à un apprentissage par des sujets, de nouvelles méthodes ou manières de faire (changement de fonction, nouvelle répartition du travail dans une équipe, formalisation de procédures, nouvelles relations entre groupes...). On peut donc tirer avec profit quelques enseignements de ce que la psychologie du travail nous apporte concernant l'apprentissage.

- L'apprentissage contient un acte cognitif : il s'agit de saisir des informations nouvelles et de savoir les traiter, de se représenter l'environnement de manière nouvelle, de maîtriser de nouvelles techniques ou d'appliquer de nouvelles procédures. Cette dimension cognitive est très présente dans la pratique : on sait bien qu'il faudra que les salariés concernés « apprennent » à faire, à agir en fonction du nouveau schéma. « Faire de la formation » est la réponse quasi automatique de la fonction Ressources Humaines face aux changements. Pour indispensable qu'elle soit, la formation enregistre parfois des échecs suffisamment cuisants pour qu'il faille élargir l'analyse. L'apprentissage de nouvelles méthodes, à plus forte raison de nouvelles manières de faire (voire de penser) implique aussi des dimensions affectives et symboliques importantes. Plusieurs domaines de la GRH en sont témoins. Citons comme premier exemple la formation donnée à ce groupe d'ouvrières de l'industrie pharmaceutique, destinée à leur faire acquérir une certaine polyvalence : en réalité, cette formation a été vue comme une « mise à l'écart » par rapport au reste du groupe et n'a jamais trouvé de réelle participation. On peut citer encore les formations à la sécurité, dont les contenus peuvent être intellectuellement assimilés mais dont les comportements prescrits peuvent se heurter à des identités professionnelles fortes. L'apprentissage n'est réalisable que si l'ensemble des dimensions est pris en compte, et par conséquent doit susciter une gamme de mesures plus large que le seul montage d'un programme de formation.

¹ Weiss D, op.cit, p 552-553.

• L'apprentissage passe d'abord par une phase d'acquisition, ensuite par une phase de renforcement. Ceci nécessite d'une part une certaine durée (condition que les managers impatients tendent parfois à oublier), d'autre part, des actions ayant pour but de faciliter l'inscription des nouveaux comportements dans la pratique. Tout n'est pas terminé quand la décision a été prise, la méthode mise en œuvre, ni même la formation réalisée. Un accompagnement du changement est nécessaire – si ce changement est complexe –, qui a pour but de faire le point régulièrement sur l'objectif à atteindre, les étapes de sa réalisation, la mesure du degré de convergence par rapport aux intentions initiales. Il a aussi pour but de soutenir la motivation des individus, et de les aider à résoudre les problèmes non prévus (il y en a toujours), surgis dans l'application. Cet accompagnement peut aussi avoir pour objectif de maintenir l'implication des promoteurs du changement et de leur permettre de garder le contact avec le « terrain », et ainsi, de continuer à leur permettre de communiquer sur les effets (qu'on espère positifs), du changement en cours de réalisation.

• L'apprentissage comporte un aspect dynamique, qui lui fait adopter des chemins pas toujours conformes à ceux prévus au départ. C'est que les individus concernés ont aussi une dynamique propre, un potentiel d'évolution dont on ne connaît pas toujours l'amplitude à l'avance.

C'est pourquoi des réajustements sont nécessaires de la part de ceux qui conduisent le changement (réduction de certains objectifs, allongement ou raccourcissement du calendrier de mise en œuvre, soutien renforcé – ou allégé – auprès de certains individus...).

L'apprentissage sera considéré comme une bonne voie quand les individus se seront appropriés les nouvelles méthodes, ce qui passe – on le sait bien – par une adaptation de celles-ci. C'est en modifiant le système, par rapport à leurs capacités réelles, que les individus le mettront à leur mesure. Même s'il s'agit seulement de connaissances, il est avéré que celles-ci ne se transmettent pas par transfert, mais par reconstruction chez les « formés ». En matière d'organisation les individus produiront des « règles autonomes » en réponse ou en complément aux règles qui leur sont prescrites (nous nous référons à la théorie de la régulation proposée par J.-D. Reynaud, 1997 et mise en œuvre dans les situations de travail par exemple par G. de Terssac, 1992). Ces règles peuvent bien sûr être dysfonctionnelles, mais elles sont aussi dans de nombreux cas indispensables pour que le changement soit applicable concrètement : l'opérateur « oubliera » certains détails inopérants, ou créera un « raccourci » qui n'avait pas été imaginé au départ, ou ajoutera un principe d'action qui s'est avéré, après certaines erreurs, nécessaire, etc... Le changement devient réel quand le système

ou l'organisation sont « colonisés de l'intérieur » par les individus (nous reprenons l'expression utilisée par F. Pavé au sujet de la mise en œuvre des systèmes informatiques).

Bien entendu, apprendre (ou changer) impose une certaine motivation. Les changements entièrement imposés sont possibles mais on peut douter de leur durabilité et de leur degré d'application réelle. Cette motivation peut être réduite au départ et l'un des objectifs de la conduite du changement sera de la développer.

Mais il est vrai, dans le changement comme dans l'apprentissage, que tout n'est pas possible et que certaines caractéristiques de base des salariés concernés peuvent être des éléments facilitateurs ou au contraire des obstacles d'avenir...). On voit déjà des entreprises tenter de détecter une « aptitude au changement » des salariés qu'elles recrutent.

Le changement organisationnel est un phénomène complexe qui ne se satisfait pas de solutions simples et rapides. Il n'existe pas, contrairement à ce qu'affirment certains consultants, de « boîte à outils » du changement. Si le recours systématique à l'autorité hiérarchique n'est plus guère de mode (au moins dans les discours), la participation ou la négociation exigent aussi des conditions favorables et des efforts soutenus.¹

12- Plan d'actions du changement

12.1- Les leviers du changement

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

12.1.1- La communication

La communication passant par le dialogue permet d'accompagner les utilisateurs tout au long du projet. L'échange doit être effectué entre l'équipe responsable du changement et les utilisateurs finaux impactés. Pour qu'une communication soit efficace, il faut qu'elle soit claire et concise pour être compréhensible. Toutefois, la communication doit rester ouverte pour ne pas contraindre les utilisateurs. En effet, dans le cas d'une communication fermée, les utilisateurs peuvent ressentir un sentiment d'obligation, pouvant amener des résistances. Il faut donc un juste milieu pour que la communication ait un effet positif sur le projet et ainsi permettre l'accompagnement au changement des utilisateurs.

¹Ibid, p 555,557.

La communication peut être effectuée par différents moyens au sein d'une entreprise :

- Dialogue lors de réunions d'informations
- Intranet
- Communication diffusée sur des écrans géants
- Email de diffusion
- Flyers pouvant contenir des organigrammes, des schémas, des explications.
- Vidéos explicatives

La communication doit être réalisée tout au long du projet et est spécifique aux informations à diffuser.

Pour conclure, une communication efficace passe par l'utilisation d'un langage commun compréhensible par tous. Pour ce faire, celle-ci doit être correctement formalisée, c'est à dire que l'information importante doit ressortir aux yeux des utilisateurs et ne pas être noyée dans diverses informations de moindre importance.

12.1.2- La formation

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

Apport de connaissances :

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

En effet, les différents utilisateurs faisant partie d'une session de formation n'ont pas forcément les mêmes connaissances de bases. Le formateur doit, s'abaisser aux connaissances des plus faibles pour retenir l'attention de son auditoire.

Même si les connaissances sont apportées en majorité par le formateur, les discussions entre les participants et les échanges participants / formateur peuvent être source d'apport de connaissances.

Le but du formateur est d'amener et de guider tous les participants vers un même but, une même direction peu importe leurs niveaux respectifs. En sortant de la formation, les participants doivent avoir les mêmes informations concernant l'objet de la formation (utilisation d'un logiciel par exemple).

Accompagnement du changement

La formation est considérée comme un accompagnement au changement car elle permet aux utilisateurs participants de comprendre plus facilement le changement via des conseils, des procédures d'utilisation, etc. Lors de ces formations, il est fortement conseillé de laisser la parole circuler entre les participants, de répondre à toutes les questions posées et ne surtout pas juger ou se moquer. De cette manière, les participants auront le sentiment de participer et d'être inclus dans le projet. Dans le cas contraire, les participants pourraient ressentir un rejet et ainsi résister au changement.

La formation est un bon accompagnement du changement lorsqu'elle est bien réalisée, constructive et surtout préparée.

12.1.3- La motivation

La motivation est-elle considérée comme un levier du changement ? Cette question ne peut être envisagée d'une manière positive ou négative. Cependant, la motivation est un facteur de succès. En effet, si les utilisateurs impactés par le projet ne sont pas motivés par le changement, l'échec du projet est prévisible.

Le sentiment de motivation exprimé par les utilisateurs peut varier durant le projet, cette motivation n'est jamais acquise. Le responsable du changement doit veiller à ce que la motivation reste intacte auprès des collaborateurs. Elle dépend du projet mais surtout des personnes, celle-ci diffère d'une personne à une autre. Afin de favoriser ce sentiment, aucune règle ou procédure ne peut être réalisée à la lettre, il faut savoir s'adapter en fonction de la nature du projet mais également en fonction de la nature humaine. Il convient au responsable de connaître un maximum les utilisateurs impactés afin de savoir les éléments à favoriser pour optimiser la motivation.

La motivation n'est donc pas considérée comme un levier du changement à part entière mais contribue à sa bonne réussite et indirectement au succès du projet.

13- Définition des résistances du changement :

Le concept de résistance au changement tel que l'entendent les spécialistes trouve son origine dans les travaux de Lewin : il renvoie l'idée que toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne au sein de celui-ci l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets, ce principe semble transférable à toute discipline quel que soit leur objet. Cet effet traduit l'existence d'une force interne qui génère un groupe d'individus lorsque l'on cherche à imposer une modification dont la décision ou la pression provient de l'environnement externe de ce groupe. Ce comportement alimentaire. Il s'agissait pour l'essentiel d'amener les ménagères à reporter leurs préférences pour les bas morceaux et à limiter le plus possible la consommation des aliments carnés de qualité supérieure. ¹

13.1.1- Les résistances au changement :

« Qui dit changement, dit résistance au changement ! ». La perspective traditionnelle des réactions au changement organisationnel, repose presque essentiellement sur la résistance au changement, qui devenue la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peur, d'appréhension, d'hostilité, d'intégration, de délais, de polarisations, de conflits ou d'impatience. Le changement est donc générateur de résistance pour l'individu dans la mesure, où il est synonyme de rupture ou de remise en cause, contribue à la perte de point de repère antérieur qui suscitent des intégrations chez l'individu. Pour cela on trouve les employés « résistent face au changement et à la mutation qui s'effectue au sein des organisations. D'après Shimon L. Dolan : « la résistance est une attitude négative adoptée par les employés lorsque les modifications sont introduites dans le cycle normal de travail » ². Il est alors compréhensible que les employés adoptent souvent des positions négatives et défensives, lors du changement, cet effet l'entreprise doit chercher des moyens pour contrôler cette résistance et faciliter le

¹PAILLE P, **changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines**, ED, l'hamattan, 2003, p 135.

²SHIMON D, **psychologie de travail et comportement organisationnel**, Ed, Gaétan Morin, Québec, 2003, p 372.

changement. « Donc il faut transformer les normes des groupes pour que les employés puissent changer des comportements » ¹

13.1.2- Les causes et les manifestations de la résistance :

La résistance au changement organisationnel se manifeste quand les changements touchent la structure organisationnelle, c'est une attitude négative adoptée par les travailleurs lorsque des changements sont introduits, dans le cycle de travail.

Généralement, les individus réagissent négativement au changement par ce que ils doivent passer du connue à l'inconnue.

L'individu doit apprendre des nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes, établir des nouvelles relations interpersonnelles qui risquent de modifier la configuration informelle du pouvoir, des rôles et des statuts. Alors l'information sur le pourquoi du changement est mal fournie ou mal perçue, les séances ne sont pas préparées les participants n'ont pas le minimum de formation aux techniques de communication et du travail en groupe acquise par l'entreprise, plusieurs difficultés surgissent face au changement organisationnel adopté ²

¹ BOUSSARD V et autres, **le socio-manager**, Ed Dunod, Paris, 2002, p 52.

² BEN AYOUN R, op.cit, p 123.

II-la formation et la mobilité

A- la formation

01- Définition de formation :

« La formation constitue un ensemble d'activité d'apprentissage planifier, elle vise l'acquisition de savoir propre a facilité l'adaptation des individus et des groupes a leur environnement socioprofessionnel, elle contribue à la réalisation des objectifs d'effectif de l'organisation les formations nait d'un besoin organisationnel et professionnel et vis normalement l'attente d'objectifs précis « pour un groupe d'employé donné »¹

« La formation est une véritable problématique du développement social en produisant une mise en mouvement des individus de leurs cultures, de leurs interactions et des système sociaux qui sous-tendent rapports organisé »²

02- Evolution de formation :

2.1.1- Jusqu'aux années 1970

Autrefois au temps des anciens Egyptiens comme au moyen Age, la seule forme connue de formation a un métier était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peut modifier, elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des hommes. C'est après la Deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité dans les entreprises. Le programme américain de formation (trainingwithinindustry) s'est répondu dans les pays européens. Cependant, la progression des compétences dans l'entreprise se fait essentiellement sur le tas avec l'acquisition de l'expérience

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a suscité des difficultés d'adaptation des compétences dans les organisations. Cette accélération a rendu obsolètes certaines compétences et surtout fait ressortir d'importants déficits de compétences des salariés. Les années 1960 représentent une

¹GAGNON S, guide de gestion des ressources humaines, Edition techno compétence Québec, Canada, 2003, p 85.

²SAINSAULIEU R, sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, Ed Dalloz, Paris, 1997, p 128.

époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Les agents économiques constatent le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation professionnelle par les écoles et par les entreprises. Ainsi en France, patronat et syndicat ont négocié en 1970 un grand accord national interprofessionnel sur la formation qui a été traduit en loi en 1971 avec, notamment, l'obligation pour les entreprises de plus de 10 salariés d'élaborer un plan de formation et d'y consacrer un certain pourcentage de la masse salariale.

2.1.2- De 1970 a aujourd'hui

La nécessité de formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés. De plus en plus, les salariés étudient par eux-mêmes et de diverse façon. Dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifique de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès le début de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail. Le déséquilibre qualitatif entre l'offre et la demande de main d'œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Pour éviter la dégradation de la qualité du savoir-faire d'un individu, il y'a lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel.

Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir : chaque salarié espère augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et professionnels, elle est essentielle aussi pour les salariés de la base. Bref, la formation permet, au minimum, de suivre l'évolution. Cette évolution ne concerne pas seulement une organisation, mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activité et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie, permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifestent.¹

¹ Davis Al et autres, GRH une approche internationale, 3^{ème} édition, Ed Boeck, Bruxelles, 2011,p 367-368.

03-Objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. Les services RH proposent des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrières des salariés, etc. L'organisation examine si les objectifs sont clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Les principaux objectifs visés par la formation en milieu organisationnel sont :

1. Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
2. Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois
3. Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
4. Améliorer le statut des salariés par les promotions
5. Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
6. Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
7. 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 de produit.
8. Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
9. Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques.
10. Aider les sans-emplois à s'intégrer plus aisément dans des nouvelles organisations.
11. Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leurs stress quand ils font un exposé professionnel.
12. Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
13. S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
14. Développer les capacités de jugement des formés.
15. Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
16. Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leurs organisations et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.
17. Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.

18. Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.

19. Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.

20. Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

21. Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.

22. Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.¹

04-Raison d'être :

4.1.1- moyen de développement :

Dès le début des années de 1970, spécialistes ont soutenu que l'avenir pour les organisations, voir pour la société en générale, devait nécessairement passer par la formation des salariés tout au long de leur vie professionnel, la formation apparaissait comme un moyen de développement économique, de progrès sociale et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer une progression dans son parcours professionnel.

La formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et la qualité du travail, réduire le stress et les couts de production, augmenter le moral et la motivation des salariés. Elle permet également aux salariés de relever de nouveaux défis, d'accéder à des postes plus importants, les rend plus aptes à utiliser pleinement leurs compétences et les prépare à réaliser adéquatement leurs plans de carrière.

4.1.2- Moyen de croissance :

Pas de formation, pas de croissance. La compétence de la main-d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres. En effet, on peut, avec le savoir et le savoir-faire, établir des installations de production n'importe où dans le monde et vendre son produit n'importe où, il suffit d'une impulsion électronique pour déplacer les capitaux d'un bout à l'autre de la planète, mais le procédé de la production qui dépendent d'une main-d'œuvre

¹ibid,p 369.

compétente doivent demeurer là où cette main d'œuvre se trouve, constituant ainsi une préoccupation importante pour les dirigeants des organisations et tous les agents économiques. Dans cette optique, le droit d'être prêt à travailler et à recevoir la formation nécessaire à l'exercice efficace d'un métier ou d'une profession ne devrait pas n'être le privilège de quelque personne

4.1.3- Moyen d'adaptation :

Pour s'adapter aux évolutions du contexte et aux changements nécessaires, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de rechercher les nouvelles compétences en recrutant et sélectionnant de nouveaux salariés. Dans un contexte de pénurie de talents, développer les talents en interne est une nécessité. Des salariés bien formés peuvent mieux s'adapter aux évolutions actuelles et futures.

4.1.4- Moyen d'efficacité collective :

La formation et la vie professionnelle sont profondément liées. En effet, la formation initiale et tout au long de la vie de citoyens dépend de la capacité d'un pays à contribuer au bien-être de chacun. L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en termes de besoins d'affirmation économique, d'efficacité de production, de création d'emplois, de développement humain et social, d'efficacité dans l'organisation du travail et de création de richesses.

4.1.5- Outils de promotion sociale :

L'idéal de la promotion sociale par la formation est profondément ancré et les puissances publiques, dans de nombreux pays, en particulier en Europe, ont organisé un droit à la «deuxième chance» pour ceux qui n'ont pas eu accès à des études initiales professionnelles ou longues.¹

05- Type de formation :

On distingue cinq types fondamentaux de la formation professionnelle continue :²

¹Ibid., p372,373.

²SOYER J, fonction formation, Edition d'organisation, Paris, 1999, p 7,8.

5.1.1-formation d'adaptation :

C'est à partir de dysfonctionnement ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que le recueil des besoins de ce type de formation.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même type d'emplois, reste dans la même sphère professionnelles dans le même métier, ce sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer à cet effet d'un budget décentralisé.

5.1.2- Formation de gestion prévisionnelle du personnel :

Ce type de formation concerne les études des emplois futures de l'entreprise (en qualité et en compétence requise) . En effet une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines (formation et emploi)

Lorsqu'il y'a un changement de métier, soit l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression de poste initial, les formations mises en œuvre sont longues et impliquent un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils, elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne, l'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'un de ses salariés, plutôt que recruter à l'extérieur, nous pouvons l'appeler 'formation de mobilité).

Les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable formation, du responsable d'emploi ou directeur des ressources humaines.

5.1.3- Formation liée aux outils intellectuels de base et la formation culture d'entreprise :

Les deux types de formations (outils intellectuels de base) et (culture d'entreprise) sont très proches l'une de l'autre.

Leurs modes de fonctionnement correspondent à ce que nous pouvons appeler (formation catalogue) cette dernière comporte des informations de base nécessaires d'autres acquisitions plus professionnelles et les formations que considère la direction font partie de la culture d'entreprise afin de développer quelques valeurs.

5.1.4- Formation en lieu avec la gestion de l'emploi :

Ici, les modifications du travail sont importantes. Il y'a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Les informations mets-en ouvre sont des formations longue avec un complet apprentissage d'un autre métier. L'entreprise préféré offrir une chance dévaluation a l'un de ses salariés plutôt que de recruter à l'extérieur. Nous pouvons l'appeler « formation mobilité ».

06- le plan de formation dans l'entreprise :

Le plan de formation représente un ensemble d'actions définies dans le temps d'une entreprise donnée.

Il est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. « Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné ; propres à assurer la valorisation des compétences et développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui appeler les acquisition nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprises ». ¹

Le plan de formation est généralement un document écrit précisant :

- a) Les objectifs généraux ou stratégique (améliorer la compétitivité par la qualité, assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente) et les objectifs spécifique (informatisation de la gestion des stocks, développement des outils bureautique...).
- b) Les catégories, les effectifs, les métiers concernés.
- c) Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier.
- d) Le budget et les affectations budgétaires.
- e) Les modalités d'évolution. ²

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique. Son élaboration et sa réalisation seront minutieuses et assurées, lorsque la structure le permettra, par un responsable de formation ou le directeur des ressources humaines. On peut distinguer trois grandes étapes, l'identification des besoins, la définition du plan de formation et son exécution.

¹CITEAU J-P, op.cit., p 117.

²Ibid, p 117.

6.1- l'identification et l'analyse des besoins de formation :¹

La formation représente un levier de régulation qui permet d'ajuster au mieux les compétences existantes avec les exigences des emplois, ainsi que les potentiels et aspiration de chacun avec toutes les opportunités de carrière.

Ce qui va nous amener donc à identifier d'une manière précise l'ensemble des décalages soit réels ou virtuel qui peuvent à terme causer certains dysfonctionnements, pour prendre les mesures adéquates de formation.

Les besoins apparaissent à trois niveaux :

6.1.1- le niveau institutionnel :

Qui s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise, et des ressources humaines.

6.1.2- le niveau sectoriel :

Qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités, qu'une unité de travail.

6.1.3- le niveau individuel :

Qui concerne les situations particulières de tel ou tel salarié.

Cet ensemble de besoin va constituer la matière première pour laquelle le responsable de formation va commencer à ébaucher le plan de formation.

6.2- Définition du plan de formation :²

Les objectifs généraux autour desquels s'articulera le plan de formation étant définis, les priorités à satisfaire arrêtées, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement.

Les objectifs de la formation déterminent la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation. Deux possibilités s'offre à l'entreprise.

¹Ibid, p 118-119.

²Ibid, p 119-120.

6.2.1- La formation interne :

Est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences de ces cadres et des techniciens pour effectuer des actions de formation. Cette formule permet souvent d'être plus proche des spécificités de l'entreprise et de garantir « l'esprit maison ». Elle ne garantit pas toujours, par contre, la rigueur et l'efficacité pédagogique de l'action et la perspective critique des stagiaires.

6.2.2- la formation externe :

Est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules : **la formation interentreprises** lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou **la formation intra-entreprise** lorsque le prestataire est sollicité » pour montrer une action à la carte ou bénéficie des seuls salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

6.3- l'exécution du plan de formation :¹

Le plan de formation étant défini, il convient de gérer, assurer le suivi et évaluer les différentes actions programmées.

Dans cette étape, le responsable de la formation se charge de diffuser au personnel le contenu du plan de formation.

A travers la programmation des, il faudra prévoir les départs d'un certain nombre de collaborateurs en formation l'encadrement concerné. Vu l'importance accordée à la formation, les entreprises ont développé de véritables outils (tableaux de bord, logiciel) dans le but de rationaliser le suivi budgétaire et administratifs de leurs actions.

07- la politique de la formation :

La formation est le problème de chaque salarié qui doit veiller à être employable, au but d'offrir un portefeuille de compétences pour assurer dans emplois intéressants donc la seule

¹Ibid, p 121.

formation d'adaptation au poste est l'amélioration de poste. La formation des salariés est obligatoire dans le cadre (GERC) pour garantir l'utilité des compétences personnelles.

L'organisation d'après le développement des compétences de ses salariés par les formations elle limite les couts de recrutement (recrutement interne), elle est pour finaliser le développement des ressources humaines parce que l'entreprise dispose d'un personnel, répondant à la norme de qualification imposée par son activité et son développement. L'adhésion et la confiance des salariés aussi la fidélité à l'entreprise et du travail ¹

08- les finalités d'un plan de formation :

Réaliser un plan de formation revient à prendre des actions dans le temps (analyse de besoin, construction des actions de formations, évaluation...). A Meignt met en perspective trois finalités qui on fait correspondent aux échéances de court, de moyen et de long terme d'un plan de formation qui doit être ainsi pluriannuel.²**8.1.1- A court terme :**

La formation vise à consolider l'existence à travers des formations de perfectionnement, la maîtrise d'un logiciel ou d'une technique donnée, la maîtrise d'un post ou encore des formations destinée aux nouvelles recrues.

8.1.2- A moyen terme :

Il vise a facilité des changements si l'entreprise a l'intention d'intégrer une nouvelle technologie, une nouvelle organisation de travail. L'intégration d'une démarche qualité mais aussi permettre des promotions, le développement des potentiels et la gestion des carrières.

8.1.3- A long terme :

La formation vise dans ce cas a préparé l'avenir en essayant d'adapter, salariés et cadres aux changements qui pourrais caractériser l'environnement de l'entreprise ou encore des changements voulus par elle-même (développer une culture d'entreprise).

09 - L'évaluation de formation :

Les pratiques dominantes de l'évolution de la formation sont en dehors de celles qui débouchent par une seule estimation du niveau de satisfaction des stagiaires. Celui-ci est largement lié à des facteurs d'ambiance du stage, tel qu'insuffisant. On peut distinguer trois

¹ PERTTI J- M, La gestion des ressources humaines, 15 Edition, Vuibert, Paris, 2007, p 254.

² W. Dimitri et ale, op.cit., p 433.

niveaux d'évolution : celui de m'acquisition effective pendant le stage, de connaissance et de savoir-faire nouveau celui de transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et celui de l'évolution des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.¹

Cette évolution ne peut se faire qu'en fonction des objectifs assignés à l'action. Ces objectifs sont à court, à moyen et à long terme² :

09.1.1- Evaluation à court terme :

Il faut observer l'acquisition effective de connaissance, l'évolution consistera ici à observer l'acquisition effective de connaissances, de savoir-faire ou comportements à partir d'objectifs d'»finis de façon opératoire (à la fin de la formation, le stagiaire doit être capable de..), les capacités étant formulées en terme de comportements observables et mesurables.

09.1.2- Evaluation à moyen terme :

L'effet attendu de la formation s'inscrit dans la réussite de projet d'investissement et de changements organisationnels, la formation doit éviter des risques (non- maîtrise des délais, des couts, des objectifs de productivité), la formation est une mesure de prévention, elle contribue à réduire des risques, elle a également des objectifs d'augmentation des compétences.

09.1.3 Evaluation à long terme :

La formation étant reconnue comme variable stratégique, l'évolution de sa portée à long terme est nécessaire, l'évaluation porte sur :

- La cohésion stratégique de formation / stratégique de l'entreprise.
- La diffusion de système de valeur de projet d'entreprise.
- La prévention des inadaptations, en particulier pour éviter de marginaliser certaines populations de l'entreprise du fait des évolutions technologique
- L'attention portée aux catégories sensibles, qu'il s'agisse des populations non qualifiées ou de l'encadrement « maison » non diplômé.

10 - l'organisation et le suivi de la formation :

La formation est obligatoirement prise en compte dans les entreprises, ne serait- ce que sous forme administrative. C'est en particulier le cas dans les petites entreprises.

¹PERETTI J-M, op.cit, p 426.

² Ibid., p 427.

Dans les entreprises de taille moyenne, on assiste à l'apparition d'un responsable de la formation. La brochure APEC intitulée la Fonction personnel : quels métiers ? Précise que ce responsable » pourra être un cadre débutant dont les fonctions s'élargissent s'il est prévu de faire de la formation un élément moteur de la politique du personnel dans l'entreprise ».

Enfin, les grandes entreprises ont un véritable département de formation, gérant un ou plusieurs centres de formation. On rencontre dans le service de formation différentes spécialités :

- 1- Les gestionnaires (budgets de formation et suivi, planning des cours, stage, salles, sélection et contrôle des sous-traitants, contrôle des inscriptions, etc.).
- 2- Les animateurs (élaboration de programme, préparation des outils pédagogiques, participation à l'enseignement, à l'évaluation, suivi pédagogique des actions, etc.)
- 3- Les spécialistes des moyens pédagogiques (élaboration et mise à jour des médias, la formation, mise au point des outils, formation des animateurs, audiovisuel etc.)
- 4- Les acheteurs de formation (élaboration des cahiers de charges, négociations, etc.)

Le service de formation doit assurer, sur le plan administratif, l'information des salariés sur la formation, la réalisation des actions, la gestion des effectives en formation, la comptabilisation des dépenses.

Le tableau de bord de la fonction permet le pilotage de la formation dans l'entreprise.

Dans le prolongement de la démarche qui conduit à la mise en œuvre de la formation, le suivi, véritable outil de gestion, répond à deux nécessités.

Il s'agit d'une part, de procéder à l'évolution systématique des actions de formation à trois niveaux :

- 1- Celui des objectifs pédagogiques (réalité de l'apprentissage).
- 2- Celui des objectifs de formation (appréciation des résultats de la formation).
- 3- Celui des objectifs d'évolution de l'entreprise (mesure des effets sur le terrain)

Il s'agit d'autre part d'analyser au niveau des individus :

- 1- La formation initiale.
- 2- Les acquis professionnels, tel le savoir-faire.

- 3- Les formations suivies en cours de carrière, y compris celle qui sont suivies à l'initiative du salarié, dans la mesure où, pour ces dernières il en aura informé l'entreprise.
- 4- Les diplômes obtenus et leurs prises en compte.

Pour atteindre pleinement ces objectifs, ces éléments individuels sont souvent informatisés dans le respect de la réglementation en vigueur relative à la protection de libertés individuelles.

L'information facilite la tenue du tableau de bord.

Il faut peut d'indicateurs, mais des indicateurs significatif d'actions faites ou à faire. Le tableau de bord doit demeurer la synthèse des seuls termes et être relayé par d'autres sources d'information pour l'étude plus approfondie des problèmes particuliers ou de décisions entraînent des conséquences à moyen terme.

Il ne y'a pas de ratios obligatoires, pas de tableau de bord type, il ne y'a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme à chaque entreprise, de plus leurs caractère est éminemment évolutif.¹

11- les méthodes de formation :²

André Boyer, distingue les méthodes les plus courantes dont :

11.1- la formation sur poste de travail :

Dans ce type, elle peut être soit formelle ou informelle. Elle peut être informelle lorsque par exemple un employé apprend à utiliser un nouveau matériel et que c'est le collègue qui le forme. Comme elle peut être formelle, lorsqu'une secrétaire apprend à utiliser un nouveau traitement de texte pendant son temps de travail.

11.2- la formation hors-site :

Dans ce genre de formation, les employés sont formés dans de genres de classes. Ces dernières ont les mêmes caractéristiques que le poste de travail. Dans ce cas le formateur se concentre sur son travail.

¹Ibid,p 178, 179.

² BOYER A et Autres, Panorama de la gestion, 2eme Edition, Ed d'organisation, Paris, 1997, p 233-234.

11.3- les programmes de développement de mangement :

Ils sont spécialement destinés à la catégorie des cadres. C'est un genre de formation d'ordre conceptuel et analytique et non pas technique. Elle peut se passer au sein de l'organisme ou au sein des centres de formation, leurs but est toujours d'améliorer les performances et les compétences des salariés.

B- La mobilité

01-Définition de la mobilité :

« Fait pour un salarié de changer d'emploi. La mobilité peut être interne, quand le changement d'emploi se fait en restant dans la même organisation, ou externe, quand le changement d'emploi s'accompagne d'un changement d'employeur »¹

02- Type de mobilité :

2.1- Mobilité externe :

2.1.1- Mobilité emploi/ emploi.

Le salarié démissionne ou part d'un contrat durée déterminée pour rejoindre une autre entreprise ou pour créer sa propre entreprise.

2.1.2- Mobilité emploi/chômage.

L'entreprise procède à un licenciement ou l'individu est contraint à rechercher un autre emploi après la fin d'un CDD.

2.2- Mobilité interne :

2.2.1- Mobilité verticale.

Le collaborateur évolue de manière verticale le long de la ligne hiérarchique. Il s'agit le plus souvent d'une promotion mais pas uniquement. Outre le manque de compétences qui peut bien sûr être pointé, les fusions et restructuration des entreprises conduisent de plus en plus les collaborateurs à accepter un reclassement à un niveau inférieur dans l'organigramme.

¹Guillot-Soulez C, petit lexique Gestion Des Ressources Humaines, Ed extenso, lieu non cité, 2015, p 33.

Par exemple, une fusion peut conduire à identifier un « doublon » hiérarchique. L'un des managers devra alors renoncer à ses fonctions d'encadrement.

2.2.2- Mobilité horizontale (ou fonctionnelle).

La mobilité horizontale ou fonctionnelle concerne un changement de poste de même niveau hiérarchique. Il peut s'agir d'une mobilité visant à adapter des ressources humaines aux besoins, notamment dans le cadre d'une démarche de GEPEC. Mais la mobilité fonctionnelle peut aussi être utilisée comme un outil de fidélisation/ satisfaction des collaborateurs désireux de se fixer de nouveaux challenges et de développer de nouvelles compétences dans une logique dynamique de gestion de carrière, particulièrement pour envisager une promotion.

2.2.3- Mobilité d'environnement (ou géographique).

La mobilité géographique peut intervenir dans le cadre d'un déménagement ou de restructuration de l'entreprise. Dans ce cas, elle est largement imposée aux collaborateurs s'ils veulent garder leurs emplois. Néanmoins, la mobilité géographique est aussi utilisée pour permettre aux individus de changer leurs environnements de travail et remettre en question leurs pratiques. Elle est aussi parfois une manière de procéder à une forme de mobilité verticale (ex : direction d'agence bancaires de plus en plus importantes).

Parmi ces nombreux cas de mobilité, force est de constater qu'elle est parfois souhaitée par les collaborateurs mais qu'elle s'impose aussi souvent à eux. La matrice suivante permet d'envisager la pluralité des formes de mobilité selon qu'elle soit interne ou externe d'une part, choisie ou subie d'autre part.¹

03- les raisons de la mobilité :

3.1.1- Pour les entreprises :

La mobilité dans et en dehors de l'entreprise lui permet d'éviter l'immobilisme et de maintenir sa capacité de réaction. On peut organiser les finalités de la mobilité autour des trois activités suivantes de la GRH.

¹ ELINE N, gestion ressources humaines, ED DUNOD, Paris, 2014, p 152,153.

Gestion des emplois	Gestion des compétences	Management
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ajuster les effectifs au sein des différentes entités internes selon les besoins ▪ éviter les licenciements... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ développer la polyvalence ▪ doter l'entreprise des bonnes compétences aux bons endroits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ créer de nouveaux challenges et motiver. ▪ favoriser l'unité dans l'entreprises et la collaboration.....

Tableau 8. 1 les finalités de la mobilité ¹

3.1.2- Pour les salariés :

Tous les collaborateurs n'ont pas la même perception de la mobilité. Elle peut être recherchée dans une logique défensive ou proactive... sans qu'il soit d'ailleurs réellement toujours possible d'établir une frontière stricte entre les deux.

3.1.2.1 la logique défensive

La mobilité apparaît de plus en plus souvent comme une condition de préservation de l'emploi. Plus ou moins subie. Les individus changent de postes et développent des capacités d'adaptation pour maintenir leur employabilité dans un environnement de plus en plus instable. Ils sont parfois contraints d'accepter de nouvelles fonctions, de renoncer à ce qu'ils maîtrisent, ce qu'ils ont peut être aimé faire pendant des années, mais en tout cas ce qui les caractérise à la fois professionnellement et socialement.

1.1.2.2 La logique proactive

Recherche de nouveaux challenges, volonté d'apprendre ou encore désir de promotion, la mobilité est au cœur de la gestion des carrières. Mais, attention, trop de mobilité peut nuire : elle risque alors de rimer avec instabilité pour les recruteurs.²

¹Ibid, p153.

²Ibid, p 153-154.

04- La politique de mobilité :

Offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise est l'objectif affiché des politiques de mobilité.

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées :

- 1- La mobilité » « au coup par coup ».
- 2- La mobilité organisée.

4.1- La mobilité au coup par coup

Dans le premier cas la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire de carrière si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

La mobilité « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquate peuvent aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Ainsi apparaît-il nécessaire d'organiser la mobilité.

4.2- La mobilité organisée et les plans de succession

La mobilité organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude de répercussions. La mobilité organisée utilise les plans de remplacement appelés aussi plans de succession et organigramme de remplacement. Ces plans prévoient, pour un certain nombre de postes de responsabilité, le nom de la (ou les) personne(s) susceptible(s) de remplacer à court ou moyen à terme titulaire.

4.3- La recherche de l'égalité professionnelle

Dans le cadre des politiques de diversité et d'égalité professionnelle, il peut être décidé que les plans de remplacement prévoient au moins une femme parmi les personnes proposées pour chaque poste de responsabilité. Ainsi, le groupe VIVENDI s'engage à « recherché la parité dans les plans de succession ainsi que les promotions ». cette disposition est

fréquemment incluse dans les accords sur l'égalité professionnelle ainsi que dans les accords GPEC.¹

05- Les outils de la mobilité :

5.1 - Méthode traditionnelle : l'organigramme de remplacement :

La méthode traditionnelle consiste à réaliser plusieurs scénarios de remplacement sur la base de l'organigramme hiérarchique. C'est la méthode la plus intuitive lorsqu'un poste vient à se libérer. Néanmoins, si elle peut apparaître rapide et simple à mettre en œuvre, elle doit être approfondie par une approche compétences.²

5.2. Approche compétences : la détermination d'une passerelle :

La mobilité suppose de savoir si 'il est effectivement envisageable de passer d'une fonction (dite de départ) à une autre (dite destination) en termes de compétences.

5.2.1- comparaison et repérage des compétences communes

Il faut rechercher dans les fiches fonctions de départ et de destination de la mobilité envisagée s'il y'a des compétences identiques. Pour cela, il est très important que les fiches fonctions aient été probablement rédigées avec un vocabulaire harmonisé (dictionnaire des termes). Si l'on recherche des compétences en management, il sera plus simple de recherché le mot clé « manger », plutôt qu'un ensemble de mots du type « gérer », «encadrer »... selon les fiches !

5.2.2- Détermination d'un niveau de compétences communes acceptable

Il ne y'a pas de norme concernant le nombre de compétences identiques. Cela dépend de chaque cas. Par exemple, une entreprise qui aura un grand nombre de reclassements internes à opérer acceptera un pourcentage faible de compétences communes et compensera cela par de la formation. A l'inverse, une fonction de destination très spécifique et comprenant des compétences longues à acquérir peut freiner la mobilité.

¹PERTTI J-M, Gestion des ressources humaines, 20^{ème} édition, ED Vuibert, Paris , 2015, p 94, 95.

²ELINE N,op.cit, p 155.

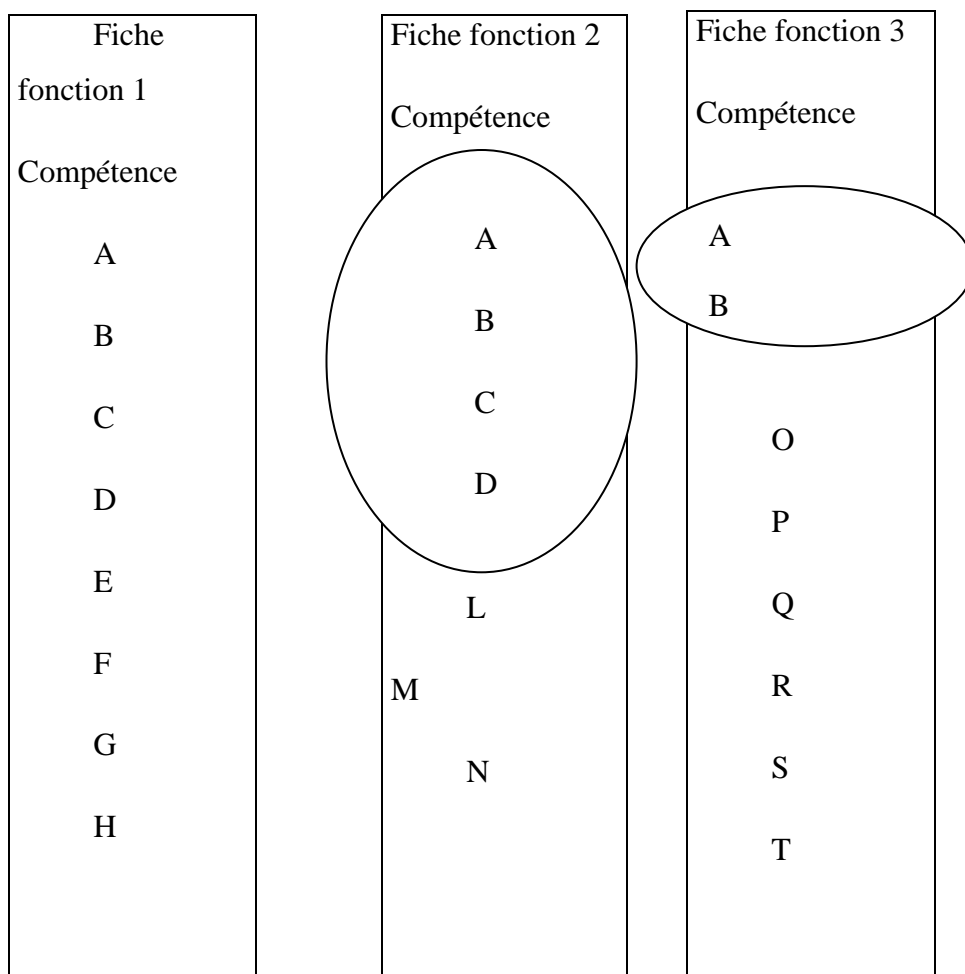


Figure 8.5 Etude des passerelles entre fonctions¹

On constate dans la figure ci-dessus que les compétences connues sont nombreuses entre la fiche 1 et 2 qu'entre les fiche 1 et 3. Il est donc plus facile les titulaires de fiche fonction 1 d'aller vers la fonction2 que vers la fonction 3.

5.2.3- Affinage manuel individuel

Enfin, l'étude des dossiers individuels est indispensable pour déterminer réellement la faisabilité de la mobilité d'un collaborateur. Il convient de vérifier, notamment à l'aide des comptes rendus des entretiens annuels d'évolution d'entreprise (EAE), qu'il respecte les attendus de sa fiche fonction.²

¹ELINE N, p156.

²ibid, P 157.

5.3 Les bourses d'emploi et les espaces

Si elles ont longtemps consisté en de simples panneaux d'affichage, les bourses d'emploi sont devenues aujourd'hui des outils de mobilité interactifs et actualisés en temps réel grâce à l'informatique

- 1- Annonce de l'ensemble des offres d'emploi de l'entreprise.
- 2- Diffusion via intranet ou des bornes accessibles à tous.
- 3- Information sur les modalités de candidatures.
- 4- Mise en lien avec les autres outils RH liés à la mobilité (formation, évaluation...).

Au-delà de la construction d'une bourse d'emploi, l'entreprise eut mettre en place un ou plusieurs espaces mobilité qui proposent de nombreux services :

- 1- Informer les salariés sur les dispositifs de mobilité ;
- 2- Communiquer sur les offres d'emploi ;
- 3- Accompagner les collaborateurs dans la construction des projets de mobilité (dossier de candidature, préparation aux entretiens, demande de formation...)¹

06- la politique d'incitation de l'Etat à la mobilité :

6.1 Pour une « culture de la mobilité » dès la formation

6.1.1- La mobilité géographique :

La mobilité géographique est encouragée dès la formation. Le programme de mobilité étudiante Erasmus lancé l'année universitaire 1987-1988 permet principalement des échanges avec les 28 pays membres de l'Union européenne. Enfin, la mobilité des apprentis en Europe a été renforcée par un décret de novembre 2005.²

6.1.2- La mobilité fonctionnelle

Le couple « une formation/ un métier a vie » n'étant plus le modèle de référence, il convient, dès la formation de préparer l'adaptabilité à long terme. Ainsi, les cursus

¹Ibid, P157.

²Ibid, P 161.

universitaires¹ proposent de plus en plus de modalités d'enseignement destinées à développer la mobilité professionnelle :

- 1- Multiplication des passerelles (crédit ECTS, système LMD..)
- 2- Unité d'enseignement d'ouverture culturelle en licence à choisir dans d'autres composantes
- 3- Diplôme «double compétence », (ex: master Droit social- GRH de l'université de l'Orléans).

6.1.3- Sensibiliser les salariés a la mobilité :

La génération de « baby-boomers » avait connu une grande stabilité d'emplois pendant de nombreuses années mais les turbulences économiques conduisent à de fréquentes ruptures des trajectoires professionnelles qui ont profondément remis en question la perception de la carrière. Si les étudiants sont de plus en plus préparés à des futures mobilités géographiques et fonctionnelles, des actions de sensibilisation à l'attention des salariés se multiplient elles aussi depuis quelque année :

- 1- 2002 : plan d'action l'UE sur la mobilité des citoyens et des travailleurs (25 propositions concrètes aux 27 Etats membres à mettre en œuvre).
- 2- 2006 : Année européenne de la mobilité des travailleurs (site internet et événements en Europe).
- 3- 2007 : programme européen « Education et formation tout au long de la vie » pour réaliser une partie du cursus de formation initiale mais aussi continue dans 31 pays.

6.2- Accompagner la mobilité des salariés

6.2.1- La validation des acquis de l'expérience :

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet l'obtention de tout ou partie d'une certification (diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification professionnelle) sur la base d'une expérience professionnelle. Il s'agit donc de reconnaître une forme d'équivalence entre la pratique professionnelle et les études.

Ce dispositif s'adresse à toute personne ayant au moins trois ans d'expérience salariées, non salariée (commerçant, profession libérale, agriculture ou artisan...) ou bénévole. Cela signifie que ce n'est pas tant le statut qui importe mais les compétences acquises¹

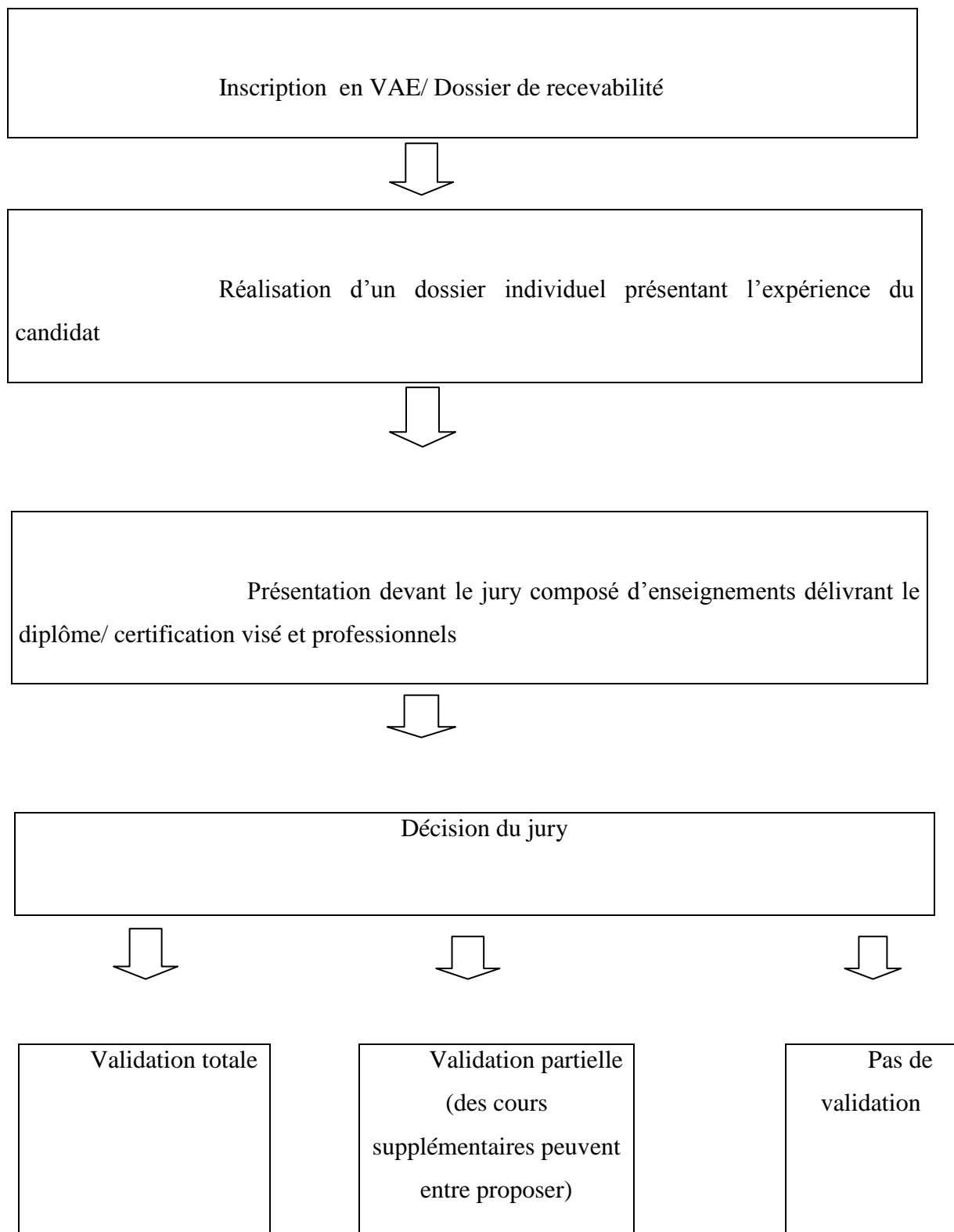


Figure 8.6 Démarche générale de VAE²

¹ Ibid, p 162

² Ibid, p163.

6.2.2- Le bilan des compétences :

Le bilan de compétences permet à un individu de faire un point sur ses compétences professionnelles ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et un projet de formation si nécessaire. Il peut être effectué à la demande du bénéficiaire ou sur proposition de l'employeur ou du pôle emploi avec son accord.

Le bilan de compétences est réalisé par un organigramme prestataire selon trois phrases :

- 1- Une phase préliminaire (présentation du dispositif)
- 2- Une phase d'investigation (bilan en lui-même)
- 3- Une phase de conclusion (restitution des résultats par l'organisme au bénéficiaire).¹

7. les avantages de la mobilité :

7.1- Pour les salariés :

A priori, dans bien des cas, la mobilité semble offrir plusieurs avantages aux travailleurs, elle lui permet d'évoluer sur le plan professionnel au sein de l'entreprise ou d'un groupe, elle lui assure une participation accrue à des projets d'entreprise ou à des modes de décision caractérisés par un niveau supérieur de responsabilités, par ailleurs, elle lui autorise de prétendre à une augmentation salariale.

En outre, cette possibilité de bouger peut constituer un excellent moyen pour le travailleur d'accumuler des expériences professionnelles et humaines, de bénéficier de programmes de formation complémentaires et s'éviter en conséquence d'être confronté à la lassitude et à l'impression d'être stagner dans son parcours professionnel.

La mobilité présente donc des perspectives d'évolution multiples pour les salariés qui sont susceptibles d'y prétendre. De telles perspectives seraient de nature à accroître la motivation au travail et donc à atteindre un certain niveau de performance.

7.2- pour l'entreprise

La mobilité interne permet à l'entreprise de :

- Limiter les risques et les couts inhérents aux procédures de recrutement, mais aussi pour tenter de fidéliser leur meilleur collaborateur.

¹Ibid; p 163.

- favoriser la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des technique de gestion et de contrôle.
- Réduire la fuite d'intelligence de l'entreprise
- Amélioration les résultats financier
- Régler progressivement les situations de sureffectifs dans l'entreprise ¹

8- les inconvénients de la mobilité

8.1- pour le salarié

- craindre de se tromper de voie
- réaliser de moins bonne performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé
- la perte de son poste initial
- le doute et la perte de confiance en soi
- craindre de prendre une mauvaise orientation de carrière, d'être infidèle a son ancien supérieur ou à son équipe ou encore d'être mis dans une voie de sortie ou à l'écart.
- la charge de travail.

8.2- pour l'entreprise :

- contribuer à la dispersion des réseaux et des modes de coopération existante.
 - affaiblir l'esprit et la dynamique des équipes
 - gaspillage de compétences
- Perte des acquis d'expérience ²

¹ CADIN L, GUERLIN F, PIGEYRE F, gestion des ressources humaines, 3^{ème} éd85, Edition DUNOD, Paris,2007, p419

²Ibid, p419.

CHAPITRE III

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACEUIL ET ANNALYSE et INTERPRETATION DES RESULTATS

Présentation de l'entreprise AT

1- Algérie Télécom en bref :

A.T est une société par action à capitaux public opérant sur le marché des réseaux et services de communication électronique.

Sa naissance a été concentrée par la loi 2000/03 du 5 aout 2000, relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des t télécommunications.

A.T est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par action SPA.

Entrée officiellement en activité à partir du 1ere janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication.

2- l'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

- 1) Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'information audiovisuelles..
- 2) Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.
- 3) Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- 4) Fournir l'internet (voix IP et ADSL) et dans le service télex et dans les lignes spécialisées nationales et internationales.

En plus, de la téléphonie fixe qui constitue l'activité principale d'AT et par laquelle elle est en position de monopole. Elle intervient aussi dans la téléphonie mobile par la filiale Mobilis, dans les télécommunications par satellite, via sa filiale V sat.

3- les produits d'AT

AT offre une panoplie de produits et de services à sa typologie de clientèle, parmi eux nous citons :

3.1- la téléphonie :

Le téléphone filaire : la téléphonie fixe est une technique capable d'accroître les capacités des couteuses installations de fils de cuivre en combinant de multiples conversations téléphoniques simultanément sur le même câble.

-le WLL (Wireless Local Loop) : à côté des liaisons filaires, il existe filaires, il existe aujourd'hui des techniques sans fil permettent de réaliser une liaison entre l'abonné et l'infrastructure des télécommunications du fournisseur de service.

3.2 Internet :

ADSL(Asymmetric Digital subscriber Line): lignes d'accès a haut débit a internet en gardant la ligne téléphonique libre(FAWRI ,EASI, ANIS). Est une technique qui utilise les hautes fréquences des lignes téléphoniques habituelles

Les réseaux basé sur IP(Internet Protocol) ce sont des réseaux utilisant le protocole IP précédemment décrit comme réseau de transport de l'information(voix/données/ vidéo) sons forme de paquet de données.

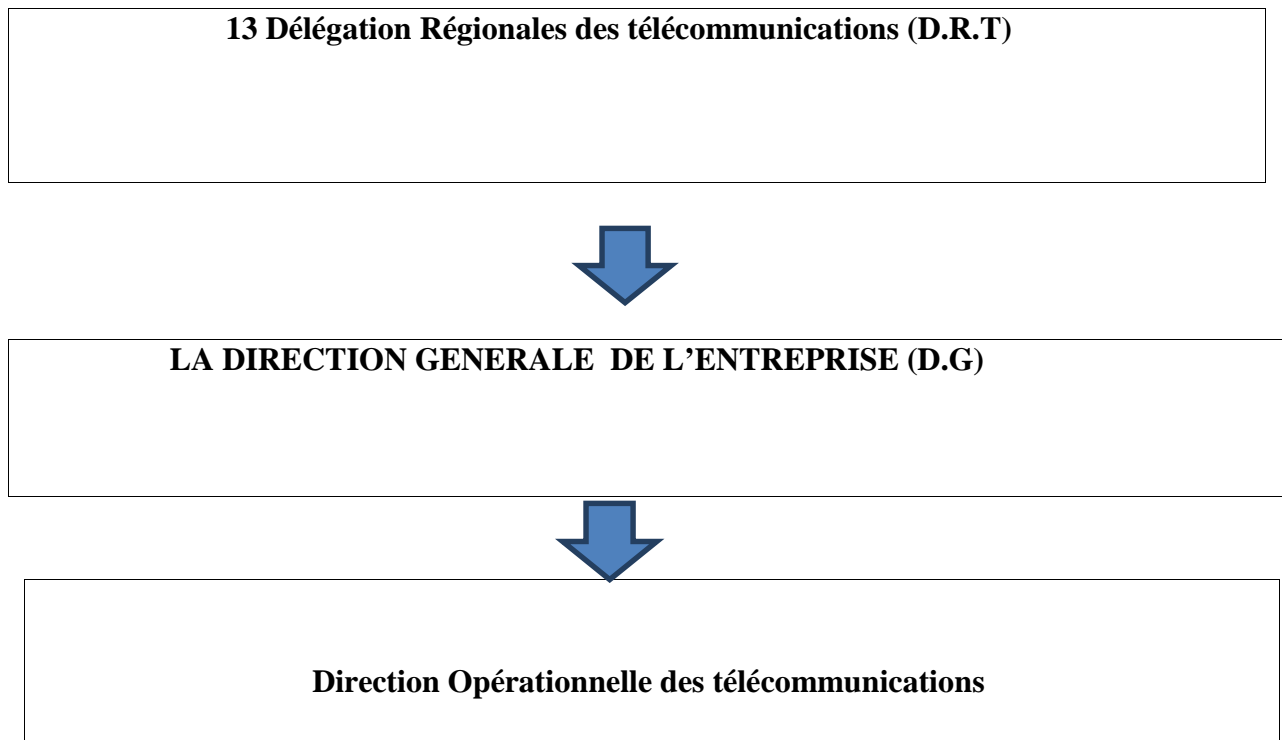
WIFI(accès réseaux haut débit sans fil) : cette technologie permet sans contraintes de réaliser des interconnexion de terminaux INTERNET et WORK STATION, par liaison radio aux performances de débit et de qualité très supérieures dans un périmètre limité (300m).

WIMAX(accès réseaux haut débit sans fil) Le lewimax est un réseau « support » sans fil, équivalent dans ses caractéristiques fonctionnellement au réseau terrestre ADSL..

Cette notion de « sans fil » apporte la rapidité et l'économie de déploiement.

4 le niveau d'organisation d'Algérie Télécom :

Après le changement organisationnel, l'organisation générale d'Algérie télécom s'articule autour de trois niveaux schématisés comme suit :

Figure n°8 : Niveaux organisationnel d'AT

Source : document interne à l'entreprise

4.1 La direction Générale de l'entreprise (D.G)

L'entreprise est organisée en structures centrales (opérationnelles et fonctionnelles) ou centres nationaux, elle est constituée de :

- 1- Cinq directions centrales : planification et systèmes d'information, finances, gestion, technique des réseaux, ressources humaines et direction d'administration générale et logique.
- 2- Deux divisions centrales : marketing et qualité, développement des réseaux.
- 3- Trois directions projet : développement GSM (groupe spécial mobile) : direction développement interne ; direction développement satellite.
- 4- Structure de staff.

4.2- les délégations Régionales de télécommunications (D.R.T)

- Elles sont constituées de : structures générales ou centres régionaux (au nombre de 8)
- Plusieurs D.O.T.

- Un staff composé de cinq sous –direction (gestion commercial, gestion technique de réseaux et travaux neufs, sous-direction réseaux d'entreprise, budget et comptabilité, gestion de personnel et la logistique).
- Une sous-direction internationale de la D.R.T d' Alger.
- Une inspection régionale.

I. **Présentation générale de la DOT**

1- **Présentation de la DOT**

Après avoir subi le changement organisationnel, l'Unité Opérationnelle des Télécommunication (UOT) est passée à une direction opérationnelle des télécommunication, qui est entité opérationnelle dotée de l'autonomie budgétaire et financière et cela depuis début 2011, afin de gérer les entités techniques et commerciales qui lui sont rattachées.

A titre transitoire et jusqu'à la mise en place des entités locales et régionales des infrastructures passives, une unité dénommée « Unité infrastructures Passives » est créée et placée sous l'autorité du Directeur de la DOT. Elle sera dissoute par le transfert de ses missions aux structures appropriées à créer auprès de la Direction Infrastructures passives (DIP).

2- **les principales missions et responsabilités de la DOT**

Les nouvelles missions de la DOT de Bejaia sont centrées sur dix axes qui sont :

- 1- animer les fonctions commerciales et techniques
- 2- Assurer la coordination des deux structures opérationnelles ACTEL et CPT
- 3- Organiser les synergies locales par la mise en commun et le partage des ressources communes.
- 4- Elaborer avec les structures opérationnelles le plan de développement des infrastructures sur le territoire de sa compétence et veille à sa mise en œuvre
- 5- Assurer la coordination des opérateurs sur territoire
- 6- Elaborer le plan d'action et le budget annuel de la DOT
- 7- Assurer le règlement des facteurs relatifs aux achats et travaux
- 8- Etablir le bilan annuel de fonctionnement et d'exploitation (bilan comptable) de la DOT

9- Transmettre les informations et les données statistiques sur le fonctionnement de la DOT sous forme de rapports et/ ou tableaux de bord (mensuel et/ ou trimestriels) de gestion des structures AT sur son territoire.

10- Mettre en œuvre les projets de développement des infrastructures et assurer la coordination des opérateurs sur son territoire.

Et pour mettre en œuvre ces missions citées ci-dessus, la réorganisation de son organigramme était indispensable.

3. Organisation des Départements de la DOT de Bejaia :

La Direction Opérationnelle des Télécom de Bejaia est placée sous l'autorité directe de la DRT de Sétif, son siège se situe au chef-lieu de wilaya de Bejaia, dirigé par un Directeur.

Le Directeur de la D.O.T est assisté pour le management des ACTEL (Agence Commerciale des Télécommunications), CMT (Centre de Maintenance des Télécommunications) et centres des télécommunications qui lui sont rattachés au maximum par cinq Départements à savoir :

3.1 Le Département Commercial :

Le chef de département commercial est chargé de :

- Garantir l'analyse des motifs et causes d'insatisfaction des clients
- Garantir la préconisation des actions pour optimiser la satisfaction des clients et de suivre ces actions
- Garantir le suivi et la qualité du traitement des réclamations clients dans le respect des procédures et des délais
- Assurer le suivi et la synthèse des informations et l'analyse des causes des dysfonctionnements
- Assurer le management de ses collaborateurs
- Assurer le reporting régulier vers la hiérarchie sur les activités du réseau commercial
- Anticiper les risques de dysfonctionnement et propose les actions permettant d'y remédier
- Formation et perfectionnement du personnel du service.

3.1.1 Service Force de Vente et Réseau des ACTEL

Le chef de service SFVRA est chargé de :

- Assurer la définition des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs de vente des entités commerciales qui lui sont rattachées.
- Assurer le support des entités afin d'améliorer la force de vente.
- Effectuer des enquêtes de satisfaction client afin d'analyser le comportement du client par rapport la force de vente des entités commerciales.
- Elaborer le plan d'action commercial, définit les objectifs de vente de chaque entité commerciale. Assure le suivi de l'atteinte de ces objectifs.
- Assurer la Formation et perfectionnement du personnel du service et garantir un reporting régulier vers sa hiérarchie sur les opportunités et les activités du réseau des agences commerciales
- Contribuer à la notoriété et à l'image de marque de l'entreprise.

3.1.2 Service recouvrement et précontentieux :

- Assurer la facturation, le recouvrement et le traitement à l'amiable des créances.
- Etablir les bilans de la facturation et les communique à la hiérarchie. S'assure de la fiabilité de l'information afin de contribuer à la satisfaction client.
- Assurer le recouvrement des créances et traite à l'amiable les précontentieux liées aux créances en instance afin de garantir l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires et de fidéliser au maximum le client.
- Assurer l'analyse et la vérification des états de facturation
- Assurer la facturation des clients spécifiques sur la base des situations de consommations et s'assurer de l'envoi des factures aux clients
- Effectuer un état comparatif sur la base des situations des ventes et encaissements
- Assurer l'analyse des dossiers en instance de recouvrement
- Assurer la recherche de solution à l'amiable dans le respect des règles et procédures
- Formation et perfectionnement du personnel du service.

3.1.3 Service Relation Clientèle

Le chef de service Relation Clientèle est chargé de :

- Assurer le suivi des demandes des clients grand public et entreprises et garantir leur traitement
- Développer une relation de confiance et le respect des délais d'engagement

- Garantir le suivi et la qualité du traitement des demandes et contribuer à l'élaboration des enquêtes de satisfaction auprès des clients.
- Garantir la fluidité de l'information intra entreprise et à leur Formation et perfectionnement continue.

3.2. Le Département Ressources Humaines

Le chef de département RH est chargé de :

- Garantir la gestion administrative et paie des collaborateurs
- Assurer les relations avec les administrations locales
- Assurer l'assistance et informations auprès des managers
- Garantir la gestion des RH (recrutement, mobilité, formation, évaluation ...)
- Contribuer à la définition de nouveaux outils de gestion RH
- Assurer la mise en œuvre de projets de développement des RH
- Garantir la gestion de l'accompagnement du changement lié aux nouvelles pratiques RH.
- Assurer le management quotidien de ses collaborateurs et leur garantir la circulation et la fluidité de l'information intra entreprise
- Assurer un reporting régulier vers sa hiérarchie sur chacune de ses activités

3.2.1 Service gestion des carrières :

Le chef de service GC est chargé de :

- Mettre en œuvre la procédure de recrutement et assurer le suivi des parcours professionnels
- Contribuer à l'élaboration des outils d'évaluation et d'analyse des compétences
- Diagnostiquer les besoins par rapport à la RH disponible et proposer les solutions
- Assurer la conception et la mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelles des emplois et compétences
- Contribuer à la formalisation et au développement des processus métier
- Garantir le respect des dispositions légales obligatoires à l'employeur relatives aux déclarations fiscales
- Assurer le traitement de la paie et tenir à jour les éléments variables de la paie
- Intégrer dans le SI HR Accès les données nécessaires
- Contrôler les états de paie et assurer les déclarations sociales
- Assurer la gestion des prestations et correspondances sociales auprès des centres payeurs CNAS et mutuelle générale

3.2.2 Service de la formation

Le chef de service SGF est chargé de :

- Contribuer à la définition des besoins en formation
- Contribuer à ce que l'offre de formation réponde aux demandes exprimées
- Garantir l'adéquation de la formation aux besoins exprimés
- S'assurer de la mise en œuvre des actions de formation
- S'assurer ou contribuer à l'organisation et à la gestion des sessions de formation.
- S'assurer de la présence de tous les moyens nécessaires au bon déroulement des actions de formation animées par l'encadrement qualifié d'Algérie télécom
- Assurer la gestion des conventions de stages et d'apprentissage
- Organiser l'accueil et l'affectation des stagiaires et apprentis dans les structures métier et assurer le suivi de leurs états d'émargement et de décompte
- Procéder à l'évaluation des actions de formation et exploiter les questionnaires d'évaluation de stages
- Elaborer les dossiers de synthèse et assurer le reporting afin de contribuer à l'amélioration de la qualité des formations

3.2.3 Service relations socioprofessionnelles

Le chef de service relations professionnelles est chargé de :

- Veiller à l'application des textes de la convention collective et du règlement
- Contribuer à la conduite du changement par des actions préventives et veiller à la résolution des éventuels conflits dans les relations socioprofessionnelles
- Formaliser les procédures de gestion des RH et assurer le contrôle de leur application
- Assurer le suivi de la mise en place et de l'évolution des organigrammes
- Participer aux travaux des commissions d'accès aux postes de responsabilité et assurer un suivi de la mobilité des managers opérationnels

3.3 Département Technique :

Le chef de département est chargé de :

- Diriger et superviser l'encadrement technique
- Veiller à l'atteinte des objectifs fixés, au respect des normes techniques du réseau et sécurité des équipements et du personnel
- Garantir l'expression des besoins des équipements nécessaires à son activité

- Proposer et garantir le suivi du plan d'action annuel et veiller à sa mise en œuvre
- Intervenir pour lever les contraintes et assurer la vérification et la prise en charge des factures des travaux réalisés
- Veiller à la mise en service des réseaux selon les normes et les règles de qualité définies par Algérie Telecom et par le constructeur et s'assurer de leur conformité aux cahiers de charge
- Assurer l'analyse du trafic et de la situation des dérangements
- Veiller à l'amélioration de la qualité de service et de la vitesse de relève des dérangements

3.3.1 Service Exploitation et Maintenance des réseaux d'accès

Animant les CMT placés sous son autorité, il est chargé de :

- assurer l'exploitation et la maintenance des réseaux d'accès et boucle locale et du réseau de transport
- assurer l'analyse des situations des dérangements et veiller à l'amélioration de la VRD
- assurer le suivi des plans d'action relatifs à la maintenance par analyse des situations des travaux d'assainissement
- intervenir pour lever les contraintes en veillant à la réalisation des projets dans les délais
- l'application des règles et procédures techniques.
- Assurer la vérification des factures des travaux réalisés
- Le suivi particulier de la mise à jour de la documentation technique du réseau d'abonnés.
- Planifier des maintenances préventives sur les équipements
- Les demandes d'autorisations d'exécution de travaux, le control de la réalisation, l'établissement des contrats correspondants
- L'établissement des demandes d'achat pour les consommables de maintenance nécessaires au fonctionnement des CECLI.

3.3.2 Service déploiement :

- Assure la préparation des sites abritant l'équipement du réseau télécom (partie génie civil), aménagement, énergie, climatisation, et protection) ;
- Assure le déploiement et la maintenance des infrastructures de base ;
- Assure le déploiement du réseau et d'accès de boucle locale ;

- l'application des règles et procédures techniques.
- Les demandes d'autorisations d'exécution de travaux, le control de la réalisation, l'établissement des contrats correspondants
- Assure la bonne exécution du planning de déploiement du réseau (équipements et supports
- Supervise les travaux de construction des réseaux (fibre optique, énergie, réseaux urbains...
- Suivi de la configuration du réseau
- Assure la vérification et le suivi de la liquidation des factures de travaux réalisés et s'assure de la conformité des tests de fonctionnement avant la mise en service et en exploitation effective des équipements
- Réalisation du paramétrage sur le SI Gaia

3.3.3 Service Ingénierie et planification

- Assure l'étude et le développement du réseau télécom pour les nouveaux Projets et les extensions ;
- Les pré- projets d'extension du réseau d'abonnés en fonction de l'évolution des besoins et de la clientèle
- Le suivi particulier de la mise à jour de la documentation technique du réseau d'abonnés.

3.3.4 Service exploitation et maintenance des équipements :

- Avec les centres (centraux téléphoniques, centres d'application, supports de transmission,..) placés sous son autorité, il est chargé de :
- l'application des règles et procédures techniques d'exploitation des réseaux.
- L'établissement des demandes d'achat en consommables d'entretien des centraux.
- Le suivi de la réalisation des extensions de réseaux.
- L'expression des besoins et l'établissement des pré-projets d'extension, pour approbation et décision.
- Le suivi particulier des installations d'énergie et environnement.
- Le suivi particulier des installations des réseaux de données.

3.4 Département Finance

Le chef de département Finance est chargé de :

- Garantir l'enregistrement d'écritures comptables dans le système financier
- Garantir le contrôle des opérations comptables
- Assurer les vérifications de fiabilité et de cohérence pour l'ensemble des opérations qu'il gère
- Réaliser les rapprochements clés pour s'assurer de la pertinence des analyses de comptes
- Définir et valider les actions à engager et garantir la tenue à jour des documents légaux
- Garantir les relations avec les interlocuteurs internes ou externes afin de résoudre les contraintes identifiées ou anomalies rencontrées et ainsi améliorer les procédés de traitement comptables
- Participer à la mise en place de nouvelles procédures
- Garantir la protection juridique d'Algérie Télécom
- Garantir l'optimisation des polices d'assurance
- Assurer le reporting de son activité vers la hiérarchie
- Garantir la circulation des informations financières auprès de ses collaborateurs

3.4.1 Service du Budget :

Le chef de service est chargé de :

- Etablir le budget de la DOT et pilote le processus d'élaboration Du budget et du bilan de la DOT
- Assurer la surveillance permanente des indicateurs de gestion, évaluer l'activité de l'entreprise et déterminer les écarts entre les objectifs et les réalisations
- Vérifier la conformité des montants prévus en dépense par rapport aux seuils autorisés
- Proposer d'éventuels réaménagements
- S'assurer de la disponibilité de l'enveloppe budgétaire
- l'application des règles et procédures de la fonction
- l'établissement et le suivi de l'exécution du budget de la DOT et des centres rattachés
- garantir le reporting régulier vers sa hiérarchie
- le règlement des travaux et achats réalisés
- Assure la formation et le perfectionnement du personnel du service.

3.4.2 Service de la trésorerie :

- Elabore les plans prévisionnels de la trésorerie, procède aux appels de fonds et assure leurs transferts en temps opportun ;
- Gere les comptes bancaires des entités qui lui sont rattachées ;
- Valide les opérations de trésorerie prise en compte dans le système de gestion financière de l'entreprise ;
- Assure la formation et le perfectionnement du personnel du service.

3.4.3 Service de la comptabilité :

- Assurer les enregistrements et écritures comptables ;
- Elaborer le bilan annuel de fonctionnement et d'exploitation (Bilan comptable de la DOT) ;
- Tenir à jour les documents et registres légaux.
- Assurer le contrôle des pièces comptables et enregistrer les encaissements clients dans le système financier
- Assurer l'analyse des comptes comptables et alerter sa hiérarchie en cas d'irrégularité
- Etablir les fiches d'imputation comptable
- Garantir l'exactitude de la balance comptable
- Assurer les écritures comptables de régularisation et de redressement
- Assurer de l'établissement du bilan de fin d'année et tableau des résultats

3.5 Département du patrimoine et des moyens

- garantir la validité des documents d'acquisition et assurer le renouvellement des moyens en fonction de leur durée de vie
- contrôler et arrêter la comptabilité matière dans le respect des procédures
- assurer la prospection du marché constituer les dossiers d'achat et/ou d'acquisition, participer à l'étude des offres, préparer les bons de commande et conventions et assurer la passation des commandes d'achats
- garantir la validité des réserves en consommables
- assurer le renouvellement des demandes d'acquisition
- la gestion technique des équipements et matériels de bureau des structures de la DOT et centres rattachés
- la gestion technique et le mouvement des véhicules de la D.O.T. et des centres rattachés

- la gestion des services de protection et sécurité des infrastructures de télécommunications

3.5.1 Service de gestion du patrimoine

Le chef de service est chargé de :

- Assurer la gestion et la protection et du patrimoine de l'entreprise Par l'application des règles et procédures en vigueur ;
- Assurer l'inventaire des immobilisations ;
- Assurer l'inventaire des véhicules de services de la DOT et ses entités Techniques et commerciales ;
- Assurer la formation et le perfectionnement du personnel du service.
- l'application des règles et procédures de gestion du patrimoine, l'inventaire des immobilisations
- la gestion des stocks et la livraison aux centres rattachés
- enregistrer les nouvelles acquisitions
- contrôler régulièrement les stocks dans les magasins

3.5.2 Service de la logistique

Le chef de service de la logistique est chargé de ;

- la gestion technique, l'entretien, le nettoyage tous les bâtiments et locaux de l'U.O.T. et des centres rattachés
- la gestion technique des équipements et matériels de bureau des structures de la DOT et centres rattachés
- la gestion technique et le mouvement des véhicules de l'DOT. et des centres rattachés
- la gestion des services de protection et sécurité des infrastructures de télécommunications
- organiser la réception et l'affectation des véhicules nouvellement acquis, veiller à leur immatriculation et assurer un contrôle régulier sur l'utilisation du parc auto.
- Inventorier et proposer les moyens à reformer.

3.5.3 Service des achats

Le chef de service des achats est chargé de :

- les achats de fournitures et consommables d'exploitation et maintenance
- garantir la validité des documents d'acquisition et assurer le renouvellement des moyens en fonction de leur durée de vie

- contrôler et arrêter la comptabilité matière dans le respect des procédures
- assurer la prospection du marché constituer les dossiers d'achat et/ou d'acquisition, participer à l'étude des offres, préparer les bons de commande et conventions et assurer la passation des commandes d'achats
- garantir la validité des réserves en consommables
- assurer le renouvellement des demandes d'acquisition
- assurer le suivi des approvisionnements et garantir la conformité des livraisons et alerter sa hiérarchie pour toute anomalie constatée
- assurer l'organisation du cheminement des approvisionnements

3.6 Département Corporate :

Le chef de département corporate est chargé de :

- Assurer le démarchage des Grands comptes afin de développer le chiffre d'affaire et la part du marché.
- Cibler le client et prendre contact avec lui, et lui présenter les produits.
- Garantir l'atteinte des objectifs commerciaux qui lui sont fixés par la réalisation d'offres cohérentes et compétitives.
- Garantir le suivi de son portefeuille client.
- S'assurer que les réclamations sont traitées dans des délais optimaux.
- S'assurer que les besoins des clients sont satisfaits et, le cas échéant, proposer de nouveaux services dans un souci de fidélisation de ses clients.
- S'assurer de la facturation, des paiements et suivre les dossiers de recouvrement éventuels.
- Contribuer à l'enrichissement et à l'amélioration des divers supports utilisés par l'équipe commerciale (catalogues, PLV, ...).
- Effectuer un reporting sur le chiffre d'affaire réalisé.
- Elaborer un plan d'actions en fonction de la stratégie de l'entreprise et des opportunités liées aux besoins des clients avec l'objectif de conclure des contrats cadres.

3.6.1 Service réseau d'entreprises

Le chef de service RE est chargé de :

- Garantir les études d'installation des nouveaux contrats grands comptes.
- S'assurer du respect des clauses contractuelles et de la satisfaction du client.
- Garantir le choix des entreprises sous-traitantes agréées par Algérie Télécom.
- Garantir la rédaction des normes et procédures d'installation du matériel.

- Garantir l'optimisation du matériel utilisé et de sa bonne exploitation. Garantit la disponibilité du matériel.
- Garantir la qualité du matériel par sa réception en vue de s'assurer du respect des exigences Algérie Télécom.
- Fournir les réponses aux problèmes rencontrés par le client en s'appuyant sur les compétences de spécialistes internes.
- Garantir l'évaluation de l'opportunité et de la faisabilité de l'affaire sur le plan technique, financier et en termes d'exploitation.

D. Cellules

4.1 Cabinet des affaires juridiques et assurances :

Le chef du cabinet est chargé de :

- Donne un avis juridique sur les contrats et engagement de la DOT Par rapport au droit à la réglementation et aux procédures de la gestion de l'entreprise ;
- Garantir la détection des risques internes par la validation des engagements souscrits par rapport au droit et au règlement de l'entreprise
- Garantir l'analyse des évolutions réglementaires, législatives et identifier les conséquences pour l'entreprise
- Assurer la recherche des informations nécessaires à la constitution du dossier judiciaire
- Gère les contentieux et assure l'interface avec les avocats ;
- Contracte des polices d'assurance pour le patrimoine de la DOT ;
- Gère le contrat d'assurance du patrimoine de la DOT les contentieux y afférents.

4.2 Service Hygiène et Sécurité :

- Assure l'application des procédures et normes en matière d'hygiène et de sécurité au sein de la DOT ;
- Contribue à la l'élaboration et la mise en œuvre de procédures et règles de sécurité à appliquer dans les établissements d'Algérie Télécom
- Garantir la diffusion des procédures de sécurité des biens et personnes auprès des collaborateurs
- Assurer les relations avec les organismes de sécurité externes dans un souci de sécurisation et de respect des procédures internes

- Contribuer à la mise en œuvre des projets visant à améliorer l'hygiène et la sécurité des biens et personnes d'AT et assurer un reporting régulier de son activité vers sa hiérarchie

4.3 Cellule communication et relations extérieures :

• Contribue à la réalisation d'actions de communication afin d'atteindre Les objectifs fixés dans le plan de communication ;

- Assure la diffusion de l'information et sa promotion auprès des Médias internes et externes et garantit sa fiabilité ;
- Contribue à la notoriété et à l'image de marque d'Algérie Télécom.

4.4 Cellule inspection :

- Exécute des enquêtes et contrôle sur des dysfonctionnements Susceptibles de porter préjudice à l'entreprise ;
- Effectue des contrôles inopinés des dépenses au niveau des Entités commerciales.
- Veiller au bon fonctionnement des services au niveau de la wilaya ;
- Vérification et exécution des tâches au niveau des structures ;
- Veiller à l'application des procédures (gestion de l'entreprise) ;
- Veiller au respect de la réglementation ;
- Veiller sur la stratégie que l'entreprise doit appliquer en donnant des suggestions;

4.5 Cellule Reporting et contrôle de gestion :

- Définit et organise les missions de contrôle et de mise en œuvre de la qualité afin de contribuer à la mise de la politique qualité Au sein de l'entreprise ;
- Participe à la définition des programmes qualité d'Algérie télécom En analysant les gains et performances escomptés et préconisant les actions à développer ;
- Garantit la mise en place le suivi des tableaux de bords permettant de contrôler les processus et les actions correctives/préventives de gestion des structures at. sur son territoire.
- Assurer la tenue des tableaux de bords d'activités de sa structure
- Assurer l'analyse des indicateurs des tableaux de bords, constater et préconiser les actions à mettre en œuvre pour optimiser les indicateurs

**ANALYSE ET
INTERPRETATION DES
RESULTATS**

Analyse et interprétation des résultats :

1- Caractéristiques de la population étudiée

Tableau n°01 : les caractéristiques de la population d'étude :

Enquête	Code	Age	Sexe	Niveau d'instruction	Ancienneté	Poste occupé
Enquêté n°1	A 01	38ans	Homme	universitaire	10 ans	Chef service
Enquêté n°2	A 02	52 ans	femme	universitaire	28ans	Responsable de communication
Enquêté n°3	A 03	42ans	homme	universitaire	9ans	Technicien supérieure
Enquêté n°4	A 04	39ans	homme	universitaire	11 ans	comptable
Enquêté n°5	A 05	49ans	homme	universitaire	25ans	Chef service
Enquêté n°6	A 06	53ans	femme	lycée	32ans	Comptable
Enquêté n°7	A 07	60ans	homme	lycée	33ans	Chef de service
Enquêté n°8	A 08	35ans	femme	universitaire	6ans	Technicien supérieure
Enquêté n°9	A 09	32ans	homme	collège	13ans	Superviseur
Enquêté °10	A 10	44ans	homme	lycée	20ans	Superviseur/chef d'équipe
Enquêtén°11	A 11	52ans	homme	lycée	24ans	Technicien
Enquêtén°12	A 12	33ans	homme	universitaire	5ans	Operateur

Source : Enquête

Nous remarquons après l'analyse de ce tableau, que la tranche d'âge de notre échantillon d'étude varie entre [30ans-60ans]. On a constaté que la catégorie âgée entre [32ans-53 ans] a été répétée onze (11) fois. Suivi par un (01) responsable de service à 60 ans. Ainsi on peut constater que notre échantillon, d'étude n'est principalement constitué de personne varié selon leurs âges. Atravers l'analyse de ce tableau, on constate également que la majorité des membres de notre échantillon sont pour la plupart des hommes soit (09) hommes, un nombre largement supérieur à celui de leurs homologues féminins qui ne

sont que de (03) femmes, d'après l'ancienneté qui varie entre [10-33ans] on déduit que les employées d'Algérie télécom sont fidèle a leurs Enterprise.

Le tableau nous donne également un aperçu sur l'ancienneté de nos enquêtés, la plupart d'entre eux, soit (06) employées ont une ancienneté qui varie entre 5 ans et 13 ans. Quant aux autres soit cinq (05) employées quatre (04) d'entre eux ont une ancienneté qui va 20 ans à 32 ans et un (01) chef de service avec 33ans d'expérience. Dans ce cas, on peut dire que les conditions de travail chez Algérie télécom sont favorables à la fidélité de ses employées.

1- Analyse des données de la première hypothèse :

Tableau n°02 : la bénéficiassions d'une formation avant ou après le changement organisationnel :

Catégorie de réponse	Fréquences	Arguments
Oui j'en ai eu	12	« j'ai eu une formation avant le changement à Constantine durant 15jours » «oui, j'ai bénéficié de formation et c'était une formation interne »
Non je n'en ai pas eu		
Totale	12	

Source : Enquête

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon nous constatons que tout notre échantillon a eu une formation avant le changement organisationnel. D'après les dires de (A 01, 38ans) « *effectivement, j'ai eu plusieurs formations qui m'ont facilité mon adaptation a tout type de changement à chaque fois* » et d'après (A 02.52ans) qui déclare « *oui, avant le changement des deux organisations j'ai eu 3 formations dont la dernière a duré 3jour* » on déduit que la direction a mis en place le plan de formation afin d'intégrer

le changement et de préparé ces employées à toutes les modifications et les former pour la nouvelle réorganisation.

D'après les réponses de nos interviewés on affirme qu' Algérie télécom a sa propre école de formation qui se trouve à BOUMERDES et Constantine et fait des conventions avec d'autres écoles externes pour assurer les formations pour son personnel (A 02, 52 ans) « *j'ai fait une formation à Constantine avant le changement et ensuite j'en ai eu une autre à l'institut de L'INSIM de BEJAIA qui a duré 10 jours* ».

(A 07, 60ans) déclare « *avant nos formations on les fessait a BOUMERDES qui est la première école de AT mais maintenant ils nous envoient à Constantine parce que y'a tous les moyens et AT nous fait aussi des formations au sein de l'entreprise de quelques jours* » Algérie télécom a toujours donné une grande place à la formation de ces employés et mis en place tous les dépositions possible qu'elle soit interne ou externe pour assurer la formation de ces employés.

Tableau n°03 :la formation permet- elle l'adaptation suite au changement

Les catégories de réponses	Fréquences	Arguments
Oui	09	« la formation m'a beaucoup aidé » « c'est grâce à elle qu'on arrive à suivre et que on fonctionne bien après le changement »
Non	03	« non elle m'a pas aidé à m'adapter » « la formation acquise ne m'a pas trop aidé à m'adapter »
Totale	12	

Source : Enquête

D'après les réponses de nous enquêtés la formation proposé par Algérie Télécom leurs a permis aux employés de s'adapter suite au changement et cela se confirme par 10 oui et 02 non. (A 03. 42ans) affirme « *oui la formation ma permet de m'habituer au changement et nouvelle façon de faire, vue le changement c'est une nécessité, surtout sur le volet commerciale, pour suivre le développement* »les employés d AT ont eu besoin de la formation pour pouvoir s'adapter d'après le dire rapportés on peut constater que la formation assure un développement organisationnel en plus de permettre l'adaptabilité de l'employé lors du changement.

(A 04, 39 ans) déclare « *elle m'a permis de m'adapter au changement subit et a bien faire mon travail* » on constate que la formation facilite le changement au employés,cette dernière n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles et qui diffère et qui permet de développer les compétences des salariés.

Dans le même sens (A 06, 32ans) déclare « *oui elle m'a aidé* » (A 10,44ans) dit « *oui elle m'a permis de m'adapter* » concernant les (02) deux employés pour qui la

formation n'a pas réussi à les adapter suite au changement subie les propos rapporté sont (A 02, 52ans) affirme « *je me suis adapter de moi-même car j'ai un bagage* »(A 07.60ans) déclare « *elle n'était pas bénéfique pour moi , je me suis gérer moi-même* ».certains employés que d'autre ont plus de facilité à s'adapter à différente situation sans avoir recoure a des outils d'adaptation leurs adaptabilité est acquise au fur à mesure de leurs expérience comme ça a été cité ou bien une compétence inné chez la personne.

« En effet, les différents utilisateurs faisant partie d'une session de formation n'ont pas forcément les mêmes connaissances de bases. Le formateur doit, s'abaisser aux connaissances des plus faibles pour retenir l'attention de son auditoire. »¹

Le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances indispensables pour ++une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celles requises précédemment. Une raison d'être de la formation est l'adaptation et c'est l'outil incontournable pour la direction car la formation est un bon accompagnement du changement lorsqu'elle est bien réalisée, constructive et surtout préparée et mise en action.

« Pour s'adapter aux évolutions du contexte et aux changements nécessaires, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de rechercher les nouvelles compétences en recrutant et sélectionnant de nouveaux salariés. Dans un contexte de pénurie de talents, développer les talents en interne est une nécessité. Des salariés bien formés peuvent mieux s'adapter aux évolutions actuelle et futures. »²

¹WEISS D, **Ressource humaines**, 2^{eme} édition, Ed d'organisation, Paris, 1999,2003

²Davis A et autres, **GRH une approche internationale**, 3^{eme} édition, Ed Boeck, Bruxelles, 2011, p 372

Tableau n °04 : la formation suffisante comme outil d'accompagnement de changement

Les catégories de réponses	Fréquences	Arguments
Oui	00	
Non	12	« la formation est le volet le plus important mais d'autres moyens doivent être mis en place et nous on n'a pas eu cela » « elle offre des formations mais pas suffisante, surtout pour gérer le Gaya 7»
Total	12	

Source : Enquête

A travers l'analyse de ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés affirment que la formation les a aidé à s'adapter mais elle n'est pas suffisante comme outil pour assurer leurs adaptation suite au changement organisationnel.

(A01, 38ans) déclare « *la formation n'est pas suffisante on a besoin d'autre chose pour nous aider à cette nouvelle organisation* » la formation est la clé pour accompagner le changement et développer les compétences mais une succession d'outils doivent la compléter quand le projet est majeur l'employé d'AT exprime son besoin de renforcer les méthodes appliqué par la direction pour accompagner le changement.

(A04, 39ans) déclare « *pas suffisante pour faire face aux obstacles* ». le changement ne viens pas seul les obstacles apparaissent avec et la direction doit mettre en un plan d'action pour faire face à ces obstacles malgré la formation mise en place l'employé trouve toujours des obstacles vis-à-vis du changement

Dans le même sens (A 08, 35ans) ajoute « *non malheureusement et Algérie télécom peut mieux faire* »le salarié exprime sa déception face à l'entreprise qui a des moyens de mettre en œuvre d'autres outils à la disposition de ces salariés mais qui ne le fait pas cela

peut s'expliquer par le fait que la direction n'arrive toujours pas à trouver la bonne méthode afin d'accompagner leurs changements.

(A09, 32ans) déclare « *j'aurais aimé en avoir d'autres* ». La connaissance de l'employé de ces manques et lacunes et le besoin de les compléter avec davantage de formation, l'expression de l'employé de se former qui est un droit et un devoir de l'organisation surtout lors de bouleversement organisationnel.

La formation n'est pas suffisante comme outils cela renvoie au fait que lors d'un changement tous les processus et les compétences que l'employé a acquis durant sa vie professionnelle sont loin d'être faciles à délaisser, la modification passe au-delà que le côté organisationnel mais aussi le côté psychologique car c'est une renaissance organisationnelle et chaque individu a son propre degré de besoin de adaptabilité.

Tableau n° 05: d'autres moyens mis œuvre pour accompagner le changement

Les catégories de réponses	Fréquences	Arguments
Oui	01	« oui tel que le moyens technologique en mettant en place le système à la disposition des salaries et la mise de support pour le suivie du personnel »
Non	11	« à part la formation non aucun autres moyens n'a était mise à notre disposition pour gérer le changement » « pas d'autres moyens pour gérer le changement organisationnel »
Total	12	

Source : Enquête

A travers ce tableau on constate qu' un employé sur les 12 affirme qu'il a eu à sa disposition d'autres moyens pour accompagner le changement organisationnel (A 01, 38ans) déclare « *oui tel que le moyens technologique en mettant en place le système à la disposition des salaries et la mise de support pour le suivie du personnel* » nous pouvons déduire que cela renvoie à l'importance que la direction donne au service commercial et met plus de dispositions aux employés de ce service en négligeant les autres services d'après les réponses recueillis de notre échantillon car presque la plupart nous affirment que la direction n'a pas mis en place d'autre moyens que la formation pour le suivie du changement organisationnel ça se confirme par les dit de (A 03,42ans) déclare « pas d'autres moyens pour gérer le changement organisationnel »

Dans le même sens (A 04.39ans) « *pas d'autres moyens pour gérer le changement organisationnel*). Cette enquête est catégorique sur le fait que à part la formation aucun

autre moyen mis en place par AT, qui ne se focalisé que sur la formation et pas d'autres outils afin de conduire ce projet

(A08, 35ans) déclare « *rien du tout, on découvre par nous-mêmes* » cette enquêté affirme que il n' y'a que la formation qui a été mise en place mais il exprime aussi le délaissement de la direction à l'égard de leurs employées face au changement ce qui se confirme par les dits de (A 10,44ans) ajoute « *pour le moment rien encore à part la formation ils nous ont laissé seul a nous-mêmes pour faire avec* »

Nous déduisons que la majorité d'interrogés n'ont pas eu le suivie compétant et adéquat après le changement opéré.

Quand l'entreprise entreprend le projet du changer elle doit suivre tout le processus du changement et mettre tous les moyens adéquats afin de l'accompagner se contente d'un seul levier est loin d'être suffisant, elle doit les former et les encadrer revoir sa stratégie de changement la plus qualifier face à la réalité de l'entreprise pour optimiser ces chance de réussite de changement.

« L'encadrement doit aussi être considéré comme ayant sa part dans l'accompagnement du changement et doit être lui-même soutenu et formé à ce rôle moteur. Il lui faudra donc tout le bagage de ses compétences acquises pour faire ce chemin et en développer de nouvelles, surtout dans le champ des compétences relationnelles pour lesquelles le déficit habituellement constaté doit être résorbé en priorité par une évaluation adéquate, puis par un perfectionnement qui doit transformer le comportement managérial..

Coaching individuel et d'équipe, accompagnement de l'ensemble du personnel s'imposent alors comme les axes privilégiés de cette conduite du changement où l'information claire présente des objectifs précis et souscrit en permanence aux besoins psychologiques fondamentaux des personnels »¹

¹LABRUFFE, A, Maitrisé le changement Ed AFNOR, lieu non cité, 2013, p12.

Tableau n° 06: la réduction des inquiétudes à travers la formation

Les catégories de réponses	Fréquences	Les arguments
Oui	02	« oui après la formation j'ai moins eu peur du changement et moins stressé » « oui j'ai pas d'inquiétudes »
Non	10	« oui il y'a toujours des inquiétudes car y'a toujours des obstacles »
Total	12	

Source : Enquête

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 10 employées sur 12 affirment que la formation n'a pas su réduire leurs inquiétudes ressenties lors du changement.

(A09, 32ans) ajoute « *non j'ai toujours des inquiétudes malheureusement !* » il semble que les inquiétudes sont toujours présente sentiment ressentie par (A 04, 39ans) déclare « *oui j'ai toujours des inquiétudes avec cette nouvelle façon de faire* ». Dans le même sens (A 11, 52ans) « *non j'ai toujours de difficulté qui réveille mes inquiétudes* », (A10, 44ans) ajoute « *j'ai toujours des inquiétudes face au changement qu'on a eu* » cela peut s'expliquer dans le fait que la formation mise en place par la direction n'été pas assez suffisante et performante afin de leurs procuré une meilleur assurance pour se lancer dans l'étape du changement, et un manque de suivi psychologique par la direction. Laisser les employés face à eux même lors d'un changement peut les perturbé car on demande le renouvellement de leurs façon de faire et de façonner leurs connaissances ce qui engendre chez certains employé des difficultés à mal vivre psychologiquement le changement.

Malgré le rôle clé des individus dans le changement organisationnel les entreprises sont davantage préoccupées de la façon d'introduire les changements que de la façon de les gérer. Par ailleurs, les changements organisationnels ont multiplié les réorganisations, les coupures de postes et accru l'effritement des conditions de travail, ce qui peut être mal vécu par l'employés et même le perturber psychologiquement.

Par contre les 02 resétant affirment que grâce à la formation ils ont moins d'inquiétude vis à vie du changement qu'ils ont subicomme nous l'a déclaré (A 06, 53ans) affirme « *non je n'ai pas d'inquiétudes* » dans le même sens (A 12, 33ans) ajoute « *non pas d'inquiétude on maitrise bien* » d'après la réponse de l'enquêté la formation été assez suffisante à ces capacités individuelles pour lui permettre de ne pas avoir d'inquiétudes et géré les modifications lie au changement effectuer.

5. Tableau n° 07 :les difficultés face au changement malgré les efforts de l'entreprise

Les catégories de réponses	Fréquences	Les arguments
Oui	12	« les difficultés sont toujours présentes »
Non		
Total	12	

Source : Enquête

D'après ce tableau nous pouvons constater que la généralité des employées trouvent des difficultés face au changement jusqu'à ce jour (A03, 42ans) déclare « *oui on en trouve toujours on est basculée par la nouvelle technologie* » suite au changement effectuer au sien de l'entreprise nombreuses sont les technologies misent en place pour appréhender ce dernier, cependant malgré l'effort de la direction les employés se trouvent

dans l'incapacité d'assimiler ces dernières, la faute est liée au manque de formation en rapport avec ces nouvelles technologies.

(A60 ans) ajoute « oui il y'a des difficultés dans le sens où il y'a des services qui sont bien pris en charge que d'autres » on peut déduire que AT met en évidence certains services que d'autre et cela est due à l'importance donnée dans la réalisation de stratégie productive.

Le reste des réponses ont été catégorique malgré les efforts mise en œuvre par Algérie télécom les salariés trouvent toujours des difficultés face au changement organisationnel.

Nous pouvons déduire que cela renvoie à un manque de Stratégie d'accompagnement de changement car comme nous l'avons cité au part avant le seul moyen que l'entreprise a mis en place est la formation, certes que cette dernière est un levier primordiale dans l'accompagnement du changement mais reste insuffisant afin d'assurer le bon suivie du changement.

Discussion de la première hypothèse :

Notre recherche effectuée au sien de l'entreprise Algérie télécom, qui porte sur « le changement organisationnel et les moyens mise en œuvre », nous a permis de recueillir un certain nombres d'informations auprès des employées, qui infirment que des moyens ont été mise en place pour le suivie du changement organisationnel.

Notre première hypothèse qui porte sur : «l'entreprise mets en place la formation afin d'assuré l'implantation du changement organisationnel et l'adaptation des salariées mais cette dernière est loin d'être suffisante à elle seule.» ont conduit aux résultats suivant :

Le tableau N02 et N03 répondent parfaitement à notre hypothèse. Dans le tableau N02 qui traite « l'acquisition de formation comme outil» les réponses obtenues nous ont permis de savoir que la majorité des employées ont bien bénéficié de formation lors du changement organisationnel et que la plus part des employées ont affirmé que la formation les a aidé à s'adapter face au changement organisationnel que Algérie télécom a subit.

Le tableau N 04 affirme encore d'avantage notre hypothèse car la majorité des employées affirme que la formation n'est pas suffisante comme outils à elle seule et qui se confirme avec le tableau 05 et tableau 06 car la plupart des employées affirme que il ressent toujours des inquiétudes et que trouve toujours des obstacles face au changement.

L'organisation est un ensemble contextualité de comportements en interactions. Quand, des changements s'y produisent, les membres de l'organisation s'adaptent et innove. Dans d'autres cas, le management induira le changement face à des problèmes spécifiques. Mettre sur pied un programme de formation est une des réponses possibles. Mais il arrive que l'exigence de formation soit une manière acceptable d'exprimer que des changements d'une autre nature seraient nécessaires. Le recours à la formation prend valeur de symptôme sans qu'il soit certain qu'une telle initiative soit indispensable pour atteindre les changements voulue reste que la formation à elle seule même de haute qualité peut être insuffisante afin d'accompagné ce changement, chose qui a été confirmé par les réponses de nous enquêtés.

Une politique de formation revêt une importance stratégique en terme de changements et d'évolution au sein l'entreprise, de manière générale, la formation facilite les changements de structuration interne, contribue aux évolutions de carrière et repose sur l'évolution des métiers et des qualifications. Ainsi, la politique de formation est un axe qui permet d'augmenter la performance de toute entreprise

Tableau N° 08 : la modification dans le poste de travail

Les catégories de réponses	Fréquences	Argument
Oui	11	« oui il a subi des modifications » « oui »
Non	01	« jamais je n'ai changé de poste »
Totale	12	

Source : Enquête

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus que presque la totalité ont eu une modification dans leurs poste comme les employés nous l'ont cité dans leurs réponses que nous citons (A 01, 38ans) déclare « *oui, une réorganisation des services et plus de taches pour certains et moins pour d'autres, moi on m'a donné plus de taches* »

(A02,52ans) ajoute « oui il a subi des modifications » dans le même sens (A05, 49ans) déclare « oui mon poste de travail a été modifier plus d'une fois ».

(Ac07,60ans) affirme « sur le plan organisationnel mon poste a eu des modifications », (A08,35ans) déclare « oui car ma façon de travailler n'est plus la même »

Concernant l'employée qui a répondu que ce poste n'a pas eu de modification (A04 ,39ans) déclare « « jamais je n'ai changé de poste » » cela s'explique par les antécédents de troubles mentaux de ce dernier on a sue par la direction qu'elle le gardé mais on a constaté que cette dernière le mettait de côté car il nous a révéler qu'il n'a jamais eu de mobilité ou de promotion. Dans ce cas présent l'entreprise fait preuve de

clémence face au salarié en difficulté en lui permettant d'assimilé le changement à son rythme ce qui explique le fait qu'il n'est pas bénéficiaire de mobilité.

Le changement de poste peut permettre aux salariés de vivre des modifications et à s'adapter à ces situations chose qui facilité les changements majeur effectuer au sien de AT

Un changement de poste montre que l'un des objectives de la direction ainsi que les salariésst d'améliorer et de développer des compétences afin d'assurer la bonne gestion de l'organisme.

Tableau 09 : la mobilité la plus appliqué dans l'entreprise AT

La mobilité la plus appliqué	Fréquence
Mobilité interne	11
Mobilité verticale	05
Mobilité horizontale	08
Mobilité géographique	02
Total	12

Source : enquête

D'après les données recueillies dans ce tableau nous constatons que la mobilité la plus appliquées dans l'entreprise AT est la mobilité interne avec une fréquence de onze employés (11) en deuxième position c'est la mobilité horizontale avec une fréquence de huit (08), la mobilité vertical avec une fréquence de cinq (05) suivie par une mobilité géographique dont une fréquence de deux (02) employés.

Nous déduisons que Algérie Télécom favorise plusieurs types de mobilité pour le besoin de la gestion des compétences des travailleurs, et de crée la motivation des salariés.

La mobilité permet de développer l'employabilité des salariés en jouant sur les différents aspects, étant plus flexible, et adaptable, le salarié mobile permet à l'entreprise d'être plus compétitif et de s'adapter efficacement au marché, la mobilité est alors source de performance.

Le taux élevé par la mobilité horizontale peut s'expliquer par le fait qu'AT favorise cette dernière car elle est mieux la mieux rentable pour son fonctionnement, La mobilité est donc un outil de flexibilité favorable à une adéquation entre les ressources humaines mobilisables et les impératifs économiques de l'entreprise. Elle prend notamment la forme d'une mobilité interne verticale, appelée également promotion professionnelle ou bien encore d'une mobilité interne horizontale connue aussi sous la dénomination de mobilité interne fonctionnelle ou professionnelle. C'est cette dernière, consistant pour le salarié à évoluer sur un poste de travail différent mais de niveau similaire à celui occupé initialement au sein d'une même entreprise, qui retient notre attention.

Tableau n 10 :le changement organisationnel assure-t-il une meilleure flexibilité

Les catégories de réponse	Fréquence	Argument
Oui	09	« oui une meilleure flexibilité »
Non	03	je trouve ça n'a jamais changé pour moi ma flexibilité d'avant est celle d'aujourd'hui je ne peux pas dire que le changement a amélioré cela
Totale	12	

Source : Enquête

Les données de ce tableau démontre que la majorité des réponses de nos enquêtés qui renvoient à neuf (09) fréquence sur 12, confirment que le changement organisationnel offre une meilleur flexibilité et cette dernière, elle désigne la capacité à s'adapter à un environnement fluctuant. Pour une entreprise, la flexibilité est donc la capacité à s'adapter aux marchés et à leurs transformations, aussi bien quantitatives que qualitatives.

(A01, 38ans) déclare « *oui, oui je trouve que c'est un facteur majeur et c'est une des premières choses que j'ai vue évolue en moi à travers le changement organisationnel* »

Dans le même sens (A06,53ans) affirme « *oui je pense que grâce à ça on a une meilleure flexibilité* »

(A 07, 60ans) déclare« *Certes que tousles changements qu'on a subit nous apprennent à être flexible* ».

(A09, 32ans) ajoute « *à mon avis, oui et je l'ai constaté avec moi-même* » dans la même direction (A 10, 44ans) déclare « *je suis une personne assez flexible même dans ma vie sociale mais avec tous ces changements et ce développement j'ai constaté que je le suis plus* »

(A11, 52ans)ajoute « *on peut dire que y'a une amélioration de flexibilité* »

Ces fréquences sont suivies de trois (03) qui déclarent que pour eux le changement n'a pas amélioré leurs flexibilités (A03, 42ans) affirme « *la flexibilité c'est à l'agent de l'avoir si il n'a pas la capacité de l'être le changement ne lui donnera pas tout la flexibilité qu'il faut* » d'après cette enquête la flexibilité est une compétence inné chez l'individu qui lui permet de s'adapter et de faire face aux changements, en absence de flexibilité le changement peut contraindre l'employé à le devenir mais pas assez qualifiante que celle qui est inné.

(A08, 35ans) déclare « *je trouve que ça n'a jamais changé pour moi ma flexibilité d'avant est celle d'aujourd'hui je ne peux pas dire que le changement a amélioré cela* » le ressentie d'aucune amélioration et même de stagnation de compétence de flexibilité cela peut s'expliqué ou renvoie à la répétitions des taches.

Dans le même sens (A04, 39ans) ajoute « *en tant que comptable et nos taches claires et bien définis je ne sens pas trop que j'ai un développement de flexibilité* » cela peut s'expliqué que certains postes offrent moins de flexibilité que d'autres tout dépend du poste occupé et ces taches, on explique cela en fonction des besoins de l'entreprise, quand cette dernière est figée dans un système d'organisation où les salariés sont cloisonnés dans une logique de poste dont les tâches sont établies d'avance et dictées par des procédures contraignantes et lourdes ne laissant aucune initiative et autonomie aux acteurs qui ne voie pas de développement malgré les changements.

En raison d'un environnement changeant, les entreprises ont besoin de flexibiliser toutes leurs ressources, y compris leurs ressources humaines. Elles recherchent donc une main d'œuvre capable de s'adapter aux fluctuations de l'environnement. Or, la mobilité professionnelle a pour rôle de permettre un redéploiement des ressources en fonction des besoins de l'entreprise.

Tableau N11 :le changement de poste et les obstacles

Les catégories de réponses	Fréquences	Arguments
Oui	08	« Oui, j'ai eu des obstacles »
Non	04	« aucun mal avec mon changement de poste »
Totale	12	

Source : enquête

Conformément aux données, dans ce tableau on constate que la majorité des employés au nombre de neuf (09) nous affirment qu'ils n'ont eu des obstacles lors de leurs changement de poste et ces obstacles sont de plusieurs origines.

(A02, 52ans) déclare » *beaucoup d'obstacle lors du changement de poste, on faisait croire que j'étais bonne a rien et on me donné pas de travail, j'ai eu des salles coups de mes collègues et même question de matérielle on me mettait rien à ma disposition facilement alors que je devais travailler avec* « le changement génère un climat de conflit ce qui détériorasse les relations humaines au travail qui peut s'expliqué par le fait que le conflit provient de malentendus, c'est généralement un désaccord entre deux voire plusieurs personnes qui surviennent, celles-ci ne tenant pas compte des idées de chacun. Il y aura donc une intention hostile envers l'autre. Un désaccord va donc éclater, il aboutira à une dégradation des relations, de l'ambiance, une perte de motivation et, une baisse de la productivité. Le conflit va générer de la colère, de la frustration, de la rancune.

(A 03, 42ans) affirme « *oui j'en ai eu et je devais apprendre a travaillé avec de nouvelles personnes et faire des taches que je ne connaissais pas et métrisé pas bien* « cela renvoie au fait que l'entreprise n'a pas sue apprivoiser les contraintes du changement car

cette dernière doit mesurer les besoins de chaque individus afin de leurs apporter les solutions adéquats a chacun et de mieux les gérer.

(A05, 49ans) « *En Algérie si on n'a pas d'obstacle là il faut se posé des questions* » par cette métaphore notre enquêté nous affirme que il a eu des obstacles et affirme même indirectement que les obstacles font partie de son environnement sociale.

(A08, 35ans) ajoute « *oui j'en ai eu et certains sont toujours présent malheureusement* » certains employés ont plus de difficultés que d'autres au changement et ont plus besoin de temps pour s'adapter et dépasser ces obstacles, cela peut se révéler a la durée du temps mais aussi au manque de moyenne mise en œuvre par l'entreprise afin de diminuer et même supprimé ces obstacles.

(A09, 32) déclare « oui j'en ai eu » dans le même sens (A10, 44ans) ajoute « *on peut dire à 60%* »

Ensuite avec une fréquence de quatre (04) ont répondu qu'ils n'ont pas eu d'obstacles lors de leurs changement de poste, (A01,38ans) déclare « *pas d'obstacle du faite c'est voulue j'ai changé de poste en ayant une promotion* » on déduit que quand c'est un changement de poste voulue les obstacles sont réduits ou quasi inexistante.

(A 06,53ans) déclare « *non pas d'obstacle, je m'adapte et je fais en sorte de gérer les point noir qui surviennent sans que ça m'affecte* » dans le même sens (A07,60) ajoute « *vous savait je suis de l'ancienne école on a appris à faire face à tout et grâce à ça, je n'ai aucun problème que on me change de poste* » l'expérience et la sagesse professionnelle aide l'employé à s'adapter et gérer toutes situations et avoir une rapidité d'adaptabilité qui diminue les obstacles au changement.

Par contre pour (A04, 39ans) pour son cas qu'on a cité au pare avant, ce dernier nous a déclaré « *je ne peux pas vous répondre car j'ai toujours le même poste mais la quand je vous parle j'aimerais bien que ça change* » ce cas est à part mais malgré ces perturbations il exprime l'envie de changer, de s'améliorer, de se développer dans sa vie professionnel, l'envie de se prouver et prouver à l'entreprise qu'il est capable d'assumer plus de responsabilité.

Tout chef d'entreprise qui désire la pérennité de son entreprise se doit de favoriser un climat social agréable pour ses employés afin qu'ils puissent travailler dans les meilleures

conditions suite à un changement et les inconvénients que celui-ci entraîne avec lui, il faut instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel. L'estime de l'autre et son respect sont des critères primordiaux pour pouvoir communiquer qui diminuera ces obstacles. L'attitude de chaque employé face à ces obstacles joue un rôle primordial pour y'est faire face. Le changement affecte différemment sur chaque personne, le changement de poste crée des retirances chez certains employés qui résultent d'une expérience vécu et de la mauvaise gestion de la direction. Cependant, l'employé vit mieux le changement de poste quand c'est un choix voulue ou une promotion.

Tableau N 12 : la mobilité comme outils pour faciliter le changement organisationnel

Catégorie de réponses	Fréquence	Argument
Oui	10	« oui c'est un facteur majeur » « oui, c'est certains car ça nous motive à apprendre et bien vivre les changements de l'entreprise »
Non	01	« non je ne trouve pas »
Ni oui ni non	01	Ça dépend la mobilité ne facilite pas forcément le changement
Totale	12	

Source : enquête

D'après les données rassemblé auprès de notre échantillon et après l'analyse des réponses on constate que la plupart de nos enquêtés trouvent que la mobilité facilite le changement avec une fréquence de neuf (09) employés sur 12, la mobilité permet aux employés d'avoir une certaine expérience du changement ainsi de développer des

capacités d'adaptation pour maintenir leur employabilité dans un environnement de plus en plus instable.

(A04, 39ans) déclare « *même si j'en ai pas eu je pense que la mobilité facilite le changement et en plus ça rend l'homme plus flexible, intelligent, la mobilité est importante* » l'employé reconnait malgré sa privation de la mobilité que cette dernière est bien primordiale au développement des compétences des salariés

(A01, 52ans) affirme « *oui c'est sûr que la mobilité facilite le changement je pense que la mobilité joue un rôle primordiale pour un employé dans sa vie professionnelle et lors du processus du changement organisationnel* » l'affirmation que la mobilité a un rôle important dans une carrière au regard de l'employé, la mobilité est un des outils qui facilite le changement

Même chose pour les(08) autres enquêtés ils ont tous partagé le même avis que l'enquêté (A01, 52ans) comme nous la déclaré (A03, 42ans) « *oui, c'est certains car ça nous motive à apprendre et bien vivre les changements de l'entreprise* »

D'après les réponses on déduit que la mobilité professionnelle est la facilité à se mouvoir, c'est à dire à changer de place ou de position. Elle est même un outil pour corriger les erreurs qui peuvent survenir dans la formation des relations d'emploi.

Par contre pour (A11, 52ans) déclare « *non pour moi je ne trouve pas* »cette enquêté ne voit pas de lien directe entre ces deux variables car cela peut s'expliquer au fait qu'il ne distingue pas entre elles et que pour lui c'est la même chose donc lors du changement une mobilité ne lui apporte pas d'avantage.

Et nous avons un avis d'une enquêté mitigé (A02, 53ans) déclare « *ça dépend la mobilité ne facilite pas forcément* »on peut déduire que pour cette enquêtée la mobilité peut être un outil d'intégration de changement ou pas tout dépend de la réalité et l'ampleur du changement

La notion de mobilité semble être une carte à jouer pour les employés d'AT, inscrits dans un contexte d'évolution et de transformation de leurs métiers. Renouvellement et évolution des compétences, adhésion renforcée aux transformations en cours de développement, La thématique de la mobilité du personnel est importante dans le sens où elle

devient une réponse à la capacité d'adaptation des organisations aux turbulences de l'environnement économique et de la mondialisation des échanges. Selon les employés par ce changement radical cherchent une grande efficacité et une meilleure performance en développant leurs compétences déjà acquises pour être à la hauteur des nouvelles exigences du marché au travers des diverses modalités de formation, la mobilité est un processus qui entraîne les employés de l'entreprise à s'habituer au changement. L'évolution des structures et des organisations en fonction des changements de l'environnement économique et social et des mutations rapides dans les relations avec le monde extérieur poussent l'entreprise à la recherche de la flexibilité afin de s'adapter au nouveau contexte à travers la mobilité professionnelle. Les définitions données dans la littérature en gestion des ressources humaines considèrent en général la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise ou un changement d'affectation, d'emploi, de poste dans la même structure.

Tableau N 13 : la mobilité comme facteur de développement d'apprentissage organisationnel

Catégorie de réponses	Fréquence	Argument
Oui	12	'effectivement elle fait partie » « oui, j'ai beaucoup appris de choses »
Non		
Totale	12	

Source : enquête

Conformément aux données, ce tableau démontre que la totalité de nos enquêtées affirment que la mobilité comme facteur de développement d'apprentissage organisationnel car la mobilité garantit ainsi l'adaptabilité et la flexibilité indispensables. Elle s'inscrit donc comme un moyen de formation globale et une opportunité de développement personnel.

(A 01,38ans) déclare « *oui c'est le facteur majeur même d'après moi* » la mobilité permet aux employés de développer des compétences et renforcé celle déjà acquises tout au long de sa carrière professionnel

(A02.52ans) ajoute « *effectivement car pour moi c'est grâce à la mobilité que j'ai eu que j'ai acquit des connaissances qui font que je maitrise aujourd'hui* » cette enquêté voie que la mobilité permet le Transfer et le développement de nouvelles compétences

Dans le même sens (A03, 42ans) affirme « *oui c'est certains ca ça nous motive à apprendre avec les changements de l'entreprise* » la mobilité est une source qui motive les employées d'AT au développement de leurs compétences concernant les neuf (09) autres ils nous ont confirmé par leurs réponse ce que a été dit par (A01, A02 et A03)

La mobilité est un facteur indispensable à l'acquisition de nouvelles compétences qui facilite la réintégration à leurs nouveaux postes de travail, et cette mobilité capitalise de nouvelles connaissance théorique et pratique, l'amélioration de l'efficacité des salarés et leurs rendement dans l'entreprise, l'acquisition de l'expérience et de savoir-faire, savoir-être, savoir-agir. Enfin, nous pouvons dire que la mobilité permet au salariés de maitrise plusieurs domaines d'activités, aussi différentes types d'apprentissage, développement de compétence et diffusion de l'information au sien de l'organisation contribue à l'amélioration de l'efficacité des travailleurs et les rendements de l'entreprise.

La mobilité influence positivement sut le développement des compétences parce que le passage dans différentes structures fait apprendre le fonctionnement de chaque domaine et enrichit le travailleur.

Tableau 14: la gestion du changement par la direction

Les catégories de réponses	Fréquence	Argument
Bien	03	« je suis content on voie du changement »
Mal	09	« la direction était obliger de gérer le changement pas de passation, de consignes, elle n'a pas sue le gérer »
Totale	12	

Source : enquête

D'après ce tableau nous constatons que la majorité affirment que la direction a mal géré le changement organisationnel avec une fréquence de neuf (09) enquêtés, le changement dans une organisation laisse parfois un goût amer ou crée des ravages assez importants si il n'est pas en partie contrôlé ou du moins compris dans ses principes fondamentaux comme nous le site (A02,52ans) déclare « *eux ils pensent qu'ils ont changé pour moi le changement ne sert à rien , ils n'ont pas suet l'inculquer a l'entreprise* » dans le même sens (A05,49ans) ajoute « *la direction était obliger de géré le changement mais y'a pas eu de passation pas de consignes, elle n'a pas sue géré le changement aucune préparation* » d'après ce témoignage on constate que Algérie télécom n'a pas sue utilisé la bonne méthode du pilotage du changement et n'a pas préparé ces employés à ce changement malgré que c'été un changement planifier par la direction on peut déduire que cela renvoie au fait que AT impose le changement mais exige que la conduite de ce dernière se fasse par ces employés en négligeant le fait que c'est avant tout que c'elle le noyau de ce changement

(A06,53ans) déclare « *il y'a toujours des blocages au niveau des matériaux et dans d'autres aspects organisationnels* » AT ne maîtrise pas encore le changement qu'elle effectuer et cela se confirme par le témoignage de (A12,33ans) déclare « *elle le gère mal y'a tours des manques et des vides concernant la nouvelle organisation* »

(A04,39ans) déclare « *elle impose mais ne cherche pas à savoir comment on le vis eux ils appliquent et c'est nous qui subissons sans aucune direction* » d'après cette employé la direction néglige le coté émotionnelle des salaries vie à vis le changement et leurs ressentiment d'avoir été seule face au changement.

Concernant la fréquence de quatre (04) sur 12 sont les employées qui affirme que AT a bien géré le changement (A03,42ans) déclare « *la direction a eu au début des difficultés a gère le changement puis au fur et à mesure elle s'est climatisé* » dans le même sens (A11,52ans) ajoute « *elle s'améliore, elle suit la technologie et on voie que ça avance et on fait avec* »

Les employés reconnaissent qu'Algérie Télécom n'a pas su gérer le changement dès le début, car imposé aux individus de faire une tache différemment ne leur rend pas service s'ils ne savent comment le faire. Cela ne se dévouera qu'à un échec. Créer un contexte de changement implique donc que l'on prépare les acteurs, que l'on s'intéresse à ce qu'ils savent ou ne savent pas, que l'on travaille avec eux, que l'on surveille leur performance, qu'on la commente et que l'on retienne un dialogue suivi avec eux, et il suffit de former le personnel aux nouvelles techniques et stratégies de changement pour mieux le conduire. Mais cela nous empêche de dire que avec le temps elle a su faire en sorte qu'il y'est des améliorations et mieux entreprendre son pilotage, on peut déduire que cela est à l'origine que AT apprend de ces erreurs des échecs des changements effectuait au part avant et a fur à mesure elle a su mettre en œuvre les dispositifs nécessaire à l'amélioration de sa gestion de changement.

« L'apprentissage passe d'abord par une phase d'acquisition, ensuite par une phase de renforcement. Ceci nécessite d'une part une certaine durée (condition que les managers impatientes tendent parfois à oublier), d'autre part, des actions ayant pour but de faciliter l'inscription des nouveaux comportements dans la pratique »¹

¹WEISS D, Ressources humaines, 2eme édition, d'organisation, Paris, 1993, 2003, p555.

Tableau N15 : la satisfaction de l'employé vis à vis du changement organisationnel.

Catégorie de réponse	Fréquence	Argument
Oui	07	« oui je suis satisfait du changement mis en place par l'entreprise »
Non	05	« non pas du tout satisfaite »
Totale	12	

Source : enquête

Après l'analyse du présent tableau, nous remarquons que la plupart des enquêtés sont satisfait du changement effectué au sein de l'entreprise avec une fréquence de sept (07), tandis que les cinq (05) restant affirment qu'ils ne sont pas satisfaits.

La satisfaction des sept salariés peut s'expliquer sur le fait que le changement leur a permis d'avancer et d'améliorer leurs compétences comme le révèle cette enquête (A06, 53ans) déclare « *oui je suis satisfait car ça me permet d'avancer* »

(A03, 42ans) déclare « *si, je suis satisfait du changement du côté technique mais coté personnel non je ne suis pas satisfait* » on déduit que l'entreprise AT a seulement mené le changement dans le volet technique mais concernant le volet personnel les employés ressentent des manques, des obstacles qui n'est pas pris en compte par la direction est due sûrement à la négligence de la direction de tous les aspects concernant le volet personnel

(A01, 38ans) déclare « *oui je suis satisfait du changement mis en place par l'entreprise* » dans le même sens (A09, 32ans) ajoute « *oui je suis satisfait* »

(A11, 52ans) ajoute « *je le suis, je ne dis pas c'est à 100% mais ça m'empêche pas d'être satisfaite du changement* » dans le même sens (A04, 39ans) ajoute « *le changement ne touche pas tout le monde mais bon on est satisfait* »

(A05,49ans) déclare « *je le suis un peu, mais pas totalement satisfait du changement effectuer mais il y'a une légère amélioration* » on constate que les salariés sont satisfait malgré que le changement ne porte pas encore ces résultats à 100% et qu'ils constatent une amélioration vis a vie de l'ancienne organisation.

La fréquence restante est celle des employées qui ne sont pas satisfait et qui est représenté par une fréquence de cinq (05) salariés (A02, 52ans) déclare « *pour être satisfaite il faut que il soit bien géré et comme je vous l'ai dit ce n'est pas le cas et pourtant on peut avoir tous les moyens pour assurer ce changement donc non je suis à ma 27^{eme} année de carrière je trouve que les responsable gère mal* » l'employé n'est pas satisfaite pas par le changement en lui-même mais par comment l'entreprise de AT gère ce changement .l'accompagnement du changement est le processus le plus dur quand on décide d'impose un changement organisationnel d'où est l'importance de la bonne gestion et les outils mise en œuvre pour assurer ce changement .

(A07,60ans) déclare « *aucune satisfaction on n'a pas pu gérer le changement* » dans le même sens (A08,35ans) ajoute « *pas satisfaite parce que il y'a pas de répartition des tâches et pas d'amélioration* » ces réponses nous confirme ce qui a été dit au pare avant concernant la direction d'AT les employées nous ont fait savoir que il n'été pas contre le changement mais les critiques étaient plus destinés vers la façon de gérer ce changement.

Après avoir lue les réponses de nos enquêtés on déduit que malgré les réticences de certains employés et la présence de quelque difficultés qui n'ont pas sue encore être géré par la direction cela na entraver en rien la satisfaction des employés face au changement organisationnel effectuer par Algérie Télécom, car selon les salariés il est source d'innovation et de développement et de renouvellement, qu'il soit un changement secondaire ou majeur cela ne peut que être bénéfique a eu ainsi que a l'entreprise si elle donne les moyens à ce changement.

Discussion de la deuxième hypothèse

Après avoir affirmé la première hypothèse qui porte sur : « la formation est bien incluse dans le suivie du personnel suite au changement organisationnel » on expose notre deuxième hypothèse correspondant « la mobilité facilite le changement organisationnel »

Après l'analyse et l'interprétation des résultats de cette dernière on peut confirmer que la mobilité des employés facilite le changement organisationnel.

Le tableau N12 et N13 confirme pleinement notre deuxième hypothèse, le tableau N10 traite la question sur l'avis des employées sur la mobilité comme outils qui facilite le changement organisationnel. La majorité des cadres interrogés ont confirmé que c'est bien le cas et grâce à leurs mobilités ils ont plus de facilité à s'adapter à de nouvelles situations organisationnelles et c'est surtout le meilleur moyen de prendre un nouveau tournant dans sa carrière, voire de changer de métier en interne.

Le tableau N11 traite « la mobilité comme facteur de développement d'apprentissage organisationnel » qui confirme toujours notre hypothèse du fait que la totalité de nos employées ont été catégorique sur le fait que la mobilité est un facteur de développement de connaissance c'est un processus par lequel les membres de l'entreprise qui détectent des lacunes et les corrigent en modifiant leur culture organisationnelle et la théorie d'action pour un meilleur résultat.

La mobilité revêt une importance croissante pour l'adaptation à l'évolution organisationnelle, elle permet aux salariés d'être mobiles et l'apprentissage de nouvelles façons de faire et de nouvelles habiletés au contact d'une culture différente ainsi que l'élargissement des connaissances et de l'expérience grâce à l'adaptation à un nouvel environnement, expérience intensive de développement professionnel et personnel.

De là nous pouvons affirmer que la mobilité est bien un outil qui facilite le changement organisationnel.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion :

Nous voici au terme de notre recherche, tout au début, nous nous sommes fixé des objectifs d'apporter des éléments de réponse à la conduite du changement organisationnel effectué au sein de l'entreprise d'Algérie télécom.

Et de ce fait, notre travail nous a permis de cerner l'intérêt de cette action et sa mise en place par la structure d'Algérie Télécom, il est évident que la réussite d'un projet devrait obéir à certains préalables et conditions dont il convient d'observer et de tenir compte de certains phénomènes contraignants.

La conduite du changement organisationnel dans l'entreprise est la clé du développement de chaque organisation en générale et la voie d'amélioration de la situation salariale, et la structure organisationnel en particulier, La conduite du changement vise à améliorer la réussite des projets et à favoriser l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise. Par un ensemble d'outils et de pratiques, la démarche d'accompagnement au changement permet d'expliquer les enjeux du projet, de partager les bénéfices avec chacun des acteurs, de diffuser les nouvelles pratiques et d'aboutir le plus rapidement et dans des conditions optimales aux résultats escomptés pour le projet considéré.

Après avoir achevée notre étude de terrain au sein de cette entreprise. L'analyse des documents qui nous ont été confiées suite à l'analyse des entretiens d'individualités avec les salariées

Après la vérification des deux hypothèses et leurs confirmation on déduit que l'application de la formation et la mobilité interne comme outils, conduis directement au changement organisationnel et qui joue un rôle majeur dans la conduite et l'accompagnement de ce changement.

Néanmoins, nous pouvons affirmer que Algérie Télécom à négliger quelques aspects de ce phénomène, d'où l'importance de la communication tout au long du processus de changement.

La conduite du changement organisationnel est un processus bien complexe qui ne résulte pas à la réussite facilement c'est là où viens l'importance des outils mise en œuvre pour assurer ce changement, dans la majorité du temps un outils est loin d'être suffisant, plus

l'entreprise applique d'outils plus elle a de chance a mieux mener son projet .cette trousse d'outils doit être intégralement afin d'orienter le processus de changement

Aussi il faut prendre garde a bien associer les salariés à ce changement, cela donne la parole aux plus résistants a ce mouvement, et cela permettra aussi à l'entreprise de connaitre les contraintes qu'ils subissent due au changement et ou les manques qui sont ressentie du faite qui de mieux que les salaries pour parler en tant que acteur principaux, la démarche de faire participer tous les salariés de l'entreprises génère d'avantage de rassemblement que d'opposition et ainsi jouer la carte de mangement de proximité.

Algérie Télécom est l'unique entreprise de télécommunication sur le marché Algérien, cette place de leaders lui donne plus de responsabilité en vue organisationnel et les services qu'elle offre la pousse a toujours a cherché la meilleur façon de faire, le changement est toujours présent mais malgré cela elle ne mis pas tous les outils adéquate pour mener ce changement comme il se doit.

Maintenant on va essayer de donner nos propositions qui nous paraissent objectives dans l'intérêt de l'entreprise et des travailleurs d'une part, la qualité, le rendement, et la préservation des ressources humaines pour le bon fonctionnement de l'entreprise et d'autre coté la satisfaction et la motivation pour les travailleurs.

- les propositions

Après avoir obtenu les résultats de l'étude et l'aperçu des points positifs, n'exclut pas de souligner les points améliorer. Les pratiques et l'étude révèlent des aspects positifs dans l'ensemble néanmoins, nous nous penchèrent aussi sur les points qui doivent être amélioré.

- Mettre en place d'autres outils afin d'accompagner le changement, la formation est l'outil majeur mais loin d'être suffisante pour assurer la réussite du changement organisationnel.

- Doubler autant que possible les plants de formation

- Diffèrent outils sont de nature à permettre de gestion du dialogue nécessaire à la progression d'une phase a l'autre, changer c'est communiquer et communiquer c'est changer, la communication est aussi un outil au cœur du processus du changement.

- Mettre en œuvre une démarche participative. La participation des salariés permet d'obtenir leur adhésion dans la mesure où ils sont plus motivés à mettre en œuvre des idées dont ils sont à l'origine. Ces mêmes personnes peuvent même être ambassadeur de ces nouvelles idées auprès de leurs collègues. A l'inverse, un projet conçu.

- Utiliser les outils visant l'individu d'un part comme outil le parrainage, le coaching, et d'autre part les outils visant l'organisation tel que la qualité totale.

- Permettre aux travailleurs la mobilité dans le travail au mesure de leurs compétences, afin d'acquérir plus d'expériences et une meilleur flexibilité et adaptabilité face au changement

- Revoir la gestion entreprise par les SRH concernant le changement organisationnel

BIBLIOGRAPHIE

La liste bibliographique

I. Ouvrages théorique

1. ANDRE Boyer et Autres, *Panorama de la gestion*, 2^{ème} éd, Edition d'organisation, Paris, 1997.
2. AUTISSIER David, MOUTOT Jean Michèle, *Méthode de conduite du changement*, Edition DUNOD, 2007.
3. BEN AYOUN Raphael, *entreprise en éveil*, les Edition Enag, Paris, 1988
4. BERNOUX Philippe, *sociologie du changement*, Edition seuil, Paris, 2004.
5. BOUSSARD V et autres, *le socio-manager*, Edition Dunod, Paris, 2002.
6. Belanger Laurent et Jocelyn Jacques, *la dimension humaine des organisations*, Gaétan Morin, 1994.
7. CADIN Loïc, GUERLIN Francis, PIGEYRE Frédérique, *gestion des ressources humaines*, 3eme éd, Edition DUNOD, Paris, 2007.
8. CITEAU Jean-Pierre, *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique*, 4emeéd, Edition DALLOZ, Paris, 2002.
9. Collerette, pierre Delisle Gillesse Perron Richard, Le *changement organisationnel (théorie et pratique)*, Edition presse de l'université du Québec, 1997.
10. DAVIS Alise et autres, *GRH une approche internationale*, 3eme édition, Ed Boeck, Bruxelles, 2011.
11. DIETRICH Anne, PIGEYRE Frédérique, *La gestion des ressources humaines*, éd, la découverte, Paris.
12. ELINE Nicolas, *gestion ressources humaines*, Edition DUNOD, Paris, 2014.
13. GAGNON Sylvie, *guide de gestion des ressources humaines, Edition techno compétence*, Québec, Canada, 2003.
14. GROUARD Benoit. MESTON Francise. *L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement*, DUNOD, Paris, 1998
15. GUILLOT-SOULEZ Chloé, *petit lexique Gestion Des Ressources Humaines, Edition extenso*, lieu non cité, 2015.
16. KOUDRI Ahmed, *économie de l'entreprise*, Edition Enag, Algérie, 1999.
17. LETHIEUEUX Laetitia, *l'essentiel du GRH*, 5eme éd, Edition l'extenso, Paris, 2011.
18. MEIER Olivier et Al, *gestion du changement*, Edition DUNOD, Paris, 2007.
19. MEIGNANT Alain, *Manger la formation*, Edition D'ORGANISATION, Paris, 1995
20. MONTROY Bernard et CROZET Daniel, *gestion des ressources humaines, les éditions d'organisation*, Paris, 1996.

21. MORIN Pierre et SELACALLE Eric, **le manger à l'écoute du sociologue d'organisation**, Edition d'organisation, Paris, 2001.
22. WEISSDimitri, **Ressource humaines**, 2^{ème} éd, Edition d'organisation, Paris, 1999,2003
23. PAILLE Pascal, **changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines**, Edition l'hamattan, 2003.
24. PERTTI Jean-Marie, **dictionnaire des ressources humaines**,2^{ème} éd, Edition Vuibert, Paris,2001.
25. PERETTI Jean -Marie, **Ressources humaines**, 11^{ème} Edition Vuibert, 2009.
26. PERETTI Jean -Marie, **La gestion des ressources humaines**, 15^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2007.
27. PERETTI Jean -Marie, **Gestion des ressources humaines**, 20^{ème} édition, Ed Vuibert, Paris, mars 2015.
28. SAINSAULIEU Renaud, **sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement**, Ed Dalloz, Paris, 1997.
29. SOYER Jaques, **fonction formation**, Edition d'organisation, Paris, 1999.
30. SHIMON Dalan, **psychologie de travail et comportement organisationnel**, Ed Gaétan Morin, Québec, 2003.

II. Ouvrage méthodologique

1. ANGERS Maurice, **initiation à la pratique des sciences humaines**, Edition C.E.C in C, Québec, 1996.
2. ALBARELLO Luc, **Apprendre a cherché : l'acteur social et la recherche scientifique**, 2eme édition, de Boeck, Bruxelles. 2004.
3. BOUDON Raymond, **les méthodes en sociologie**, Ed .PU.F, Paris, 1970.
4. GRAWITZ Madeleine, **Méthode des sciences sociales**, 11^{ème} édition, Ed DALLOZ,Paris, 2001.
5. GRAWITZ Madeleine, **Lexique des sciences sociales**, 7^{ème}éd, Ed Dalloz,2007.
6. JAVEAU Claude, **l'enquête par questionnaire, manuel a l'usage du patricien**, 3^{ème} Ed, les éditions d'organisation, Paris,1990.
7. QUIVY Raymond, et COMPNHOUDT Lucven, **Manuel de recherche en science sociales**,Dunod 4^{ème}Edition, Paris, 2011.

III. Site intérêt :

1. DEMERS C, **l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui** in, [\\www.google.fr\\http://com7016travaux.wikispaces.com/Christiane+Demers+et+le+Changement+Organisationnel](http://www.google.fr/http://com7016travaux.wikispaces.com/Christiane+Demers+et+le+Changement+Organisationnel)
2. SOUKI Hakima & MELBOUCI Leila, **L'Entreprise publique algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelles**, El-Bahith Review, 15/2015 consulté le 20 février 2016 à 15h, p 124, <https://www.google.dz/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=1.+SOUKI+H+%26+MELBOUCI+L%2C+L%E2%80%99Entreprise+publique+alg%C3%A9rienne+face+aux+d%C3%A9fis+de+l%E2%80%99%C3%A9conomie+du+savoir+%3A+l%E2%80%99analyse+par+les+th%C3%A9ories+contractuelles%2C+El-Bahith+Review%2C+15%2F2015+consult%C3%A9+le+20+f%C3%A9vrier+2016+%C3%A0+15h%2C+p+124.>

IV. Thèse :

1. MULLER Allexandre, **Conduite du changement lors de la mise en place d'une application SaaS dans une entreprise**, Thèse professionnelle pour l'obtention du titre de "Manager des systèmes d'information, CESI exia ECOLE SUPERIEURE D'INFORMATIQUE, 2juin 2012
- 2.
3. SOUKI H & MELBOUCI L, **L'Entreprise publique algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelles**, El-Bahith Review, 15/2015 consulté le 20 février 2016 à 15h, p 124
4. BERRAHOUMELIANI, **Les Groupes Industriels en Algérie« Une évolution dans les Configurations Stratégiques des Entreprises Publiques**, THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES, 2009/2010.
5. ZID Rim, **comprendre le changement organisationnel à travers les émotions**, Université de Québec, octobre 2006.

V. Dictionnaire

1. BOUDON R et autres, IMEXTENSON. *Les grands ouvrages de références, dans une présentation agréable, souple et maniable, dictionnaire de sociologie,* Larousse, 2005,
2. Le petit Larousse, illustré, Ed entièrement nouvelle, paris,1998,

ANNEXES

Guide d'entretien :

➤ **Données personnelles :**

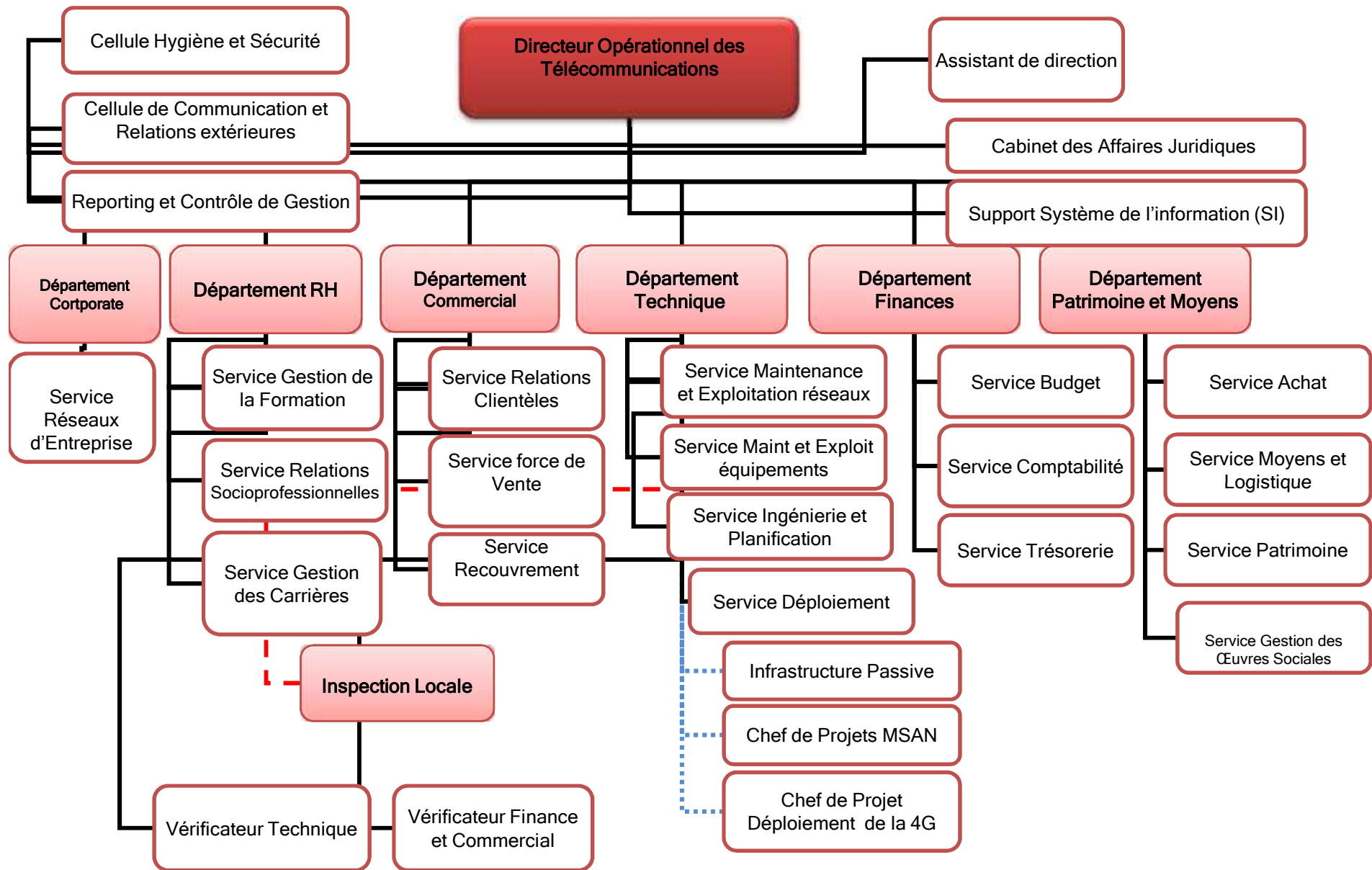
1. Genre
2. Age :.....
3. Niveau d'étude :.....
4. Catégorie socioprofessionnelle :.....
5. Nombre d'année d'ancienneté :.....

➤ **Données relatives à la formation :**

6. A ce que vous avez bénéficié d'une formation avant ou après le changement organisationnel ? si oui quel genre de formation ?
7. Est-ce que la formation vous a-t-elle permet de vous adapter suite au changement organisationnel ?
8. Est-ce que la formation proposée par votre entreprise était-elle suffisante pour faire face aux différentes contraintes du changement ?
9. A part la formation à ce que l'entreprise a mis en place d'autre programme pour vous faire adapter au changement ?
10. La formation a-t-elle réduit vos inquiétudes ou toutes autres émotions ressenties face au changement que vous avez connu ?
11. Est-ce que malgré les efforts mis en œuvre par l'entreprise vous trouvé toujours des difficultés face au changement effectuer ?

➤ **Données relatives à la mobilité :**

12. *Est- ce que votre poste de travail a subi des modifications ?*
13. *Quelle sont les types de mobilités qui se présente au sein de votre entreprise ?*
14. *Est-ce que le changement organisationnel vous a donné une meilleure flexibilité ?*
15. *Lors des changements de postes avez-vous rencontré des obstacles importants ? si oui lesquels ?*
16. *La mobilité a-t-il facilité le changement organisationnel ?*
17. *la mobilité est-elle un facteur de développement de l'apprentissage organisationnel ?*
18. *Comment la direction a-t-elle géré le changement ?*
19. *Etes-vous satisfait du changement organisationnel que votre entreprise à effectuer ?*



02: Organigramme d'ALGERIE TELECOM