

Université A. MIRA-BEJAIA
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme Master

Filière : Sciences de gestion

Option : Management

Thème

**La formation pour accompagner le changement dans les
organisations**

Cas de l'entreprise « BMT » de Béjaïa.

Réalisé par :

AKLI Sabrina

TIGHZERT Assia

Encadré par :

Dr OUAOUDIA Lounis

Année Universitaire : 2021/2022

REMERCIEMENTS

Avant tous nous remercions le bon **Dieu** le tout puissant pour nous avoir donné la force et la volonté pour mener à terme ce travail.

Nous remercions vivement **Dr OUAOUAIA Lounis**, initiateur et encadreur de ce travail, de sa disponibilité totale durant toute la période de la réalisation de ce présent mémoire ainsi que pour tous ses conseils précieux et orientations.

Nous remercions également l'accueil chaleureux de tout le personnel de l'entreprise « BMT » de Bejaia plus particulièrement

Mr MOHAND CHERIF Toufik qui a contribué au bon déroulement de notre stage pratique

Et nos remerciements les plus sincères a toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

Dédicace

*Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à mes chers parents
pour leur appui, leur encouragement, et leur soutien.*

A mes chers frères et sœurs

*Qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotions lors de la réalisation de ce travail, ils
mont chaleureusement encouragé tout au long de mon parcours.*

A ma chère copine et sœur Souad

Qui m'a encouragé et soutenu.

*La réalisation de ce travail a bénéficié du soutien combien inestimable de plusieurs
personnes.*

Que ces personnes trouvent ici l'expression de ma plus grande reconnaissance.

Sabrina

Dédicace

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes embrassés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère

A ma très chère maman

Quoi que je dise ou je fasse, je ne saurai point te remercier comme il se doit, ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles

A mon très cher papa

Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection

A mes sœurs et frères qui m'ont toujours encouragé

Puisse dieu vous donner la santé, bonheur et surtout de la réussite.

Assia

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....01

Partie I : Cas théorique sur le changement organisationnel et la formation

Chapitre I : Le changement organisationnel.....04

Section1 : Généralités sur le changement organisationnel05

Section2 : Pilotage du changement.....13

Section 3: Résistance au changement.....17

Chapitre II : Généralités sur la formation24

Section 1 : Définitions et concepts de la formation.....24

Section 2 : Les modalités de la formation29

Section 3 : Plan de formation.....35

Partie II : Cas pratique au sein de l'entreprise « BMT » de Bejaia

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

.....47

Section 1 : Présentation de l'entreprise « BMT » de Bejaia.....47

Section 2 : Méthodologie de recherche et caractéristique de l'échantillon.....53

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....55

Conclusion générale.....78

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des abréviations

BMT : Bejaia Méditerranéen Terminal

CPE : Conseil des Participations de l'Etat

CTMS : Container Terminal Management System

DRHM : Direction de Ressources Humaines

EPB : Entreprise Portuaire de Béjaia

EVP : Équivalent Vingt Pieds

PCN : Plan Comptable National

REEFERS: Refrigerated Shipping Container

RH : Ressources Humaines

SCF : Système Comptable Financier

SPA : Société Par Actions

TOS : Terminal Operating System

Liste des figures

Liste des figures

Figure n°01 : Les causes de la résistance au changement.

Figure n°02 : Le cycle du plan de formation

Figure n°03 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Figure n°04 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Figure n°05 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Figure n°06 : Répartition de l'échantillon selon le statut professionnel

Figure n°07 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Figure n°08 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires de la formation

Figure n°09 : Répartition de l'échantillon selon la nature de la formation au sein de l'entreprise.

Figure n°10 : Répartition de l'échantillon selon le type de la formation

Figure n°11 : Répartition de l'échantillon selon la durée de la formation

Figure n°12 : Répartition de l'échantillon selon l'imposition de la formation

Figure n°13 : Répartition de l'échantillon selon l'expression du besoin de la formation au sein de l'entreprise

Figure n°14 : Répartition de l'échantillon selon la réalisation des objectifs de la formation

Figure n°15 : Répartition de l'échantillon selon l'existence du changement au sein de l'entreprise

Figure n°16 : Répartition de l'échantillon selon le type du changement vécu au sein de l'entreprise

Figure n°17 : Répartition de l'échantillon selon le point de vue vis-à-vis du changement

Figure n°18 : Répartition de l'échantillon selon la forme de résistance

Figure n°19 : Répartition de l'échantillon selon les motivations de la résistance

Figure n°20 : Répartition de l'échantillon selon leur point de vue par rapport à l'atténuation de la résistance au changement par la formation

Liste des figures

Figure n°21 : Répartition de l'échantillon selon la contribution de la formation dans la conduite du projet de changement

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Les typologies du changement

Tableau n°02: Répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau n°03: Répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau n°04 : Répartition de l'échantillon le niveau d'instruction

Tableau n°05 : Répartition de l'échantillon selon le statut professionnel

Tableau n°06 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Tableau n°07 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires de la formation

Tableau n°08 : Répartition de l'échantillon selon la nature de la formation au sein de l'entreprise

Tableau n°09 : Répartition de l'échantillon selon le type de la formation

Tableau n°10 : Répartition de l'échantillon selon la durée de la formation

Tableau n°11 : Répartition de l'échantillon selon la durée de la formation

Tableau n°12 : Répartition de l'échantillon selon l'expression du besoin de la formation au sein de l'entreprise

Tableau n°13: Répartition de l'échantillon selon la réalisation des objectifs de la formation

Tableau n°14 : Répartition de l'échantillon selon l'existence du changement au sein de l'entreprise

Tableau n°15 : Répartition de l'échantillon selon le type du changement vécu au sein de l'entreprise

Tableau n°16 : Répartition de l'échantillon selon le point de vue vis-à-vis du changement

Tableau n°17 : Répartition de l'échantillon selon la forme de résistance

Tableau n°18 : Répartition de l'échantillon selon les motivations de la résistance

Tableau n°19 : Répartition de l'échantillon selon leur point de vue par rapport à l'atténuation de la résistance au changement par la formation

Tableau n°20 : Répartition de l'échantillon selon la contribution de la formation dans la conduite du projet de changement

Introduction générale

Introduction générale

A l'ère d'une mondialisation en croissance continue, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est en perpétuel mutation. A cet égard, ses activités économiques se développent en interaction avec l'environnement qui lui impose des contraintes et lui offre des opportunités.

L'entreprise adopte alors des comportements et utilise des moyens afin de faire face aux conditions de son environnement, et à l'intensification de la concurrence, ce qui suppose une bonne connaissance de ses diverses composantes.

Le changement est devenu donc inévitable pour l'entreprise et doit être considéré comme un moyen essentiel qui permettra à cette dernière de répondre aux difficultés et de s'adapter à l'environnement dont elle dépend et se nourrit pour survivre et continuer d'exercer ses fonctions sociale et économique.

En effet, le changement peut prendre plusieurs formes selon son étendu, sa profondeur et son rythme, il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble ou une de ses sous parties .

De ce fait, prendre le chemin du changement n'est pas aussi simple que l'on pense, il est synonyme de perturbation et de déséquilibre. Afin d'éviter ces perturbations, il est essentiel de prendre en considération le facteur humain qui est directement concerné par ce changement et sa mise en œuvre. L'ensemble des acteurs qui doivent s'adapter au changement apparaissent comme la première source de résistance.

La résistance se traduit par un rejet de la situation nouvelle et le désir de conserver la situation actuelle. Afin d'éviter les inquiétudes qui peuvent se manifester par la résistance des acteurs, il est important d'adopter un mode de pilotage qui permet de surmonter et limiter les résistances, ainsi que d'évaluer l'aptitude de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

La formation est l'un des leviers important de pilotage du changement, cette dernière contribue à faire face aux perturbations et l'évolution de l'environnement concurrentiel marqué par un fort changement. Elle favorise le développement des ressources humaines par l'actualisation de leur connaissances et permet d'intégrer de nouvelles compétences, de ce fait elle augmente la cohésion du personnel et renforcer la performance collective.

L'objet de cette recherche est d'expliquer l'importance de la formation dans l'accompagnement du changement.

À travers cette recherche, nous tenterons de répondre à notre question centrale qui est la suivante :

Introduction générale

➤ **Comment accompagner le changement au sein de l'entreprise « BMT » de Bejaïa ?**

Par ailleurs un certain nombre de questions secondaires ont été posées :

- En quoi consiste la formation au sein de l'entreprise « BMT »?
- Un plan de formation a-t-il été mis en place et appliqué au sein de « BMT » ?
- Qu'est-ce que le changement organisationnel et quels sont ses obstacles ?
- Quel est le lien entre la formation et le changement organisationnel ?

Pour répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

- ❖ La mise en place d'un nouveau projet de changement provoque un déséquilibre qui touche l'ensemble de l'organisation.
- ❖ En vue de l'adaptation de l'organisation à son environnement et à la capacité à évoluer, il est nécessaire d'envisager un changement.
- ❖ La formation est un outil à la disposition des organisations qui permet l'accompagnement du changement.

Afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre travail se constitue autour de trois chapitres :

Lors du premier chapitre, nous nous sommes concentrées sur les concepts théoriques du changement organisationnel, la résistance au changement et le rôle de la formation dans le pilotage d'un projet de changement.

Concernant le deuxième chapitre, nous avons abordé la formation, ses différents types ainsi que la politique de la formation, et enfin l'élaboration du plan de formation.

Quant au troisième et dernier chapitre, il est réservé à une enquête de terrain au sein de l'entreprise « BMT » Bejaïa, et qui nous permettra la collecte, l'analyse et l'interprétation des données.

Nous clôturerons notre travail par une conclusion générale qui nous permettra de confirmer ou pas les hypothèses émises lors du début de cette recherche.

Chapitre I

Le changement organisationnel

Introduction

Dans un monde en perpétuelle mutation, le changement organisationnel est devenu une pratique courante au sein des organisations. Sa nécessité pour le bon fonctionnement des organismes a poussé les leaders à innover de nouvelles méthodes et techniques qui visent à conditionner le bon fonctionnement de ce concept dans le milieu organisationnel et assurer sa continuité.

Toute organisation 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 drastiques. En effet, elle est constamment en mutation pour suivre ou s'adapter aux changements qui s'opèrent autour d'elle. Elles subissent donc des changements continus, on peut le définir comme un processus conduisant à une transformation, de ce fait de nombreux facteurs rentrent en jeu lorsqu'on parle de la réussite d'un projet de changement organisationnel d'où la dimension humaine (la dimension intangible selon certains acteurs) qui représente la clé de voûte de la réussite du changement organisationnel.

Le changement organisationnel est donc un thème majeur de la recherche en management qui se concentre sur les étapes que les entreprises traversent au fur et à mesure de leur évolution.

L'objectif de ce chapitre est de tenter de comprendre ce qu'est le changement dans sa globalité, de ce fait nous avons divisé notre premier chapitre en trois sections ; la première sera consacrée à des généralités sur le changement organisationnel, la deuxième sur le pilotage du changement et enfin nous terminerons avec les résistances aux changements.

Section 1 : Généralités sur le changement organisationnel

Nous vivons dans un monde où nous sommes constamment exposés à des changements, il est donc important pour l'entreprise de mettre en place des mesures pour maîtriser son environnement incertain face à ses changements. Voici quelques définitions de concepts :

1.1.1-Définition du changement et changement organisationnel :

- **Définition du changement :**

Selon le dictionnaire LAROUSSE¹ c'est l'action de changer, modifier ou transformer. Il est aussi défini comme une modification profonde, rupture de rythme ou tout ce qui rompt les habitudes.

En science de gestion le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer, « *c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* »².

Il est défini selon d'autres auteurs tels que COLLERETTE, DELISLE, PERRON, comme étant "*tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable*".

Pour CROZIER et FRIEDBERG 1977, ils proposent d'abord de considérer le changement comme un problème sociologique et le définissent ensuite comme un phénomène systémique car portant sur la transformation d'un système d'actions, mettant en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social, et enfin considèrent le changement comme un apprentissage de nouvelles formes d'actions collectives.

D'une manière générale, on peut définir le changement comme une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités, de la structure et des modes de gestion, que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise.

¹ Dictionnaire Larousse, site internet : WWW.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612.(consulté le 3 mai 2022).

² BEAUDOIN, Pierre(1990). « La gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation ».Paris : Ed Libre Expression, p 43.

A la base de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce travail.

- **Définition du changement organisationnel :**

Il existe plusieurs définitions du changement organisationnel, en effet de nombreux auteurs ont défini le changement organisationnel différemment, nous retiendront celles qui nous semblent plus pertinentes dans le cadre de ce travail voici donc quelques définitions :

D'abord VAN DE VEN et POOLE, l'ont défini comme étant « *un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité, ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* »³.

Ainsi, selon Grouard et Meston le changement organisationnel est « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »⁴.

Quant à P. COLLERETTE, G. DELISLE, R. PERRON, la définition qu'ils donnent au changement organisationnel est la suivante :

« *Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* »⁵.

1.1.2- Les objectifs du changement organisationnel :

D'après VAS (Alain), le changement organisationnel est une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation.

En raison de l'incapacité du manager à maîtriser l'environnement d'une organisation, il doit, continuellement, introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement, à des nouvelles difficultés.

³ Van de Ven & Poole(1995). « Innovation et changement au sein des organisations ». Paris : EMS Editions, p510-540.

⁴ Grouard et Meston(1998). « Le manager clé de la transformation des organisations ».Paris : Dunod, p98.

⁵ Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON « Changement organisationnel : théorie et pratique ».Québec : Ed Padié, p20.

Souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir à la pression interne ou externe de l'environnement organisationnel. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours les objectifs spécifiques comme :

- L'accroissement de la productivité ;
- L'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel ;
- Un surcroît de motivation pour les employés ;
- Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel ;
- Une augmentation de la part de marché, etc.⁶

Pour BEN KAHLA, ces buts sont inspirés par un besoin d'amélioration, supposant ainsi deux objectifs sous-jacent :

- **Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements :**

Les organisations doivent disposer de méthodes et de techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des exigences légales, des idées, etc.

Les organisations créent, généralement, des départements ou des équipes de spécialistes qui se livrent à des enquêtes et des prévisions afin de leur permettre de s'adapter d'une manière permanente.

- **Le changement des comportements :**

Le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation. Une organisation peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. Ainsi, les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel ; à savoir, ce que font ou omettent de faire les employés. Ainsi, même si l'organisation se transforme en une structure plus décentralisée, à défaut d'un changement de comportements chez le personnel, la transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.⁷

⁶ VAS, A (2004). « Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail ». 13^{ème} conférence AIMS, P.28.

⁷ BEN KAHLA, k (1999). « Les analyses du changement organisationnel ». Communication présentée au colloque, « la flexibilité : condition de survie ? ». Organisé par l'ISCAE, Tunisie, 10-11 Mars.

1.1.3-Les types de changement organisationnel :

Plusieurs auteurs ont défini la notion du « changement » différemment, elle inclut aussi bien des dimensions de nature stratégique, structurelle, managériale que des dimensions émotionnelles, comportementales et culturelles.

Cette diversité nous a fait apparaître plusieurs types du changement que nous allons partager selon le degré du changement, le mode de diffusion de changement, et l'intentionnalité du changement.

1.1.3.1-Types de changement selon l'origine de l'idée du changement :

L'origine de l'idée de changement, ici deux types de changement s'opposent: le changement volontaire et le changement imposé.

- **Le changement volontaire :**

Le changement organisationnel volontaire est initié par les dirigeants ou le leader. Comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de gestion participative.

Dans ce cas, l'environnement peut avoir un rôle très significatif, que l'organisation a prévu et s'y est préparée. Comme il peut ne pas avoir d'influence dans le cas où l'on vise un but plus élevé ou une situation meilleure.

- **Le changement imposé :**

Le changement imposé est souvent le résultat de nouvelles conditions de vie brutalement nées; il est difficile à gérer et génère une résistance répressive conduisant à la crise.

Le recours à la communication reste une des solutions les plus appropriées afin de maîtriser de telles situations. Mais, il reste que la période du processus est moins longue, et cela implique une période de transition moins coûteuse.

1.1.3.2-Les types de changement selon le mode de diffusion :

L'étude temporelle du changement organisationnel a un résultat instantanément instructif puisque l'étendue dans le temps du changement influence directement les étapes que doit passer l'organisation, qui est sur le point de procéder au changement. Dans les deux extrémités de la durée, on retrouve le changement progressif et le changement brutal.

- **Le changement progressif :**

Il est aussi appelé « pas à pas ». C'est un ensemble d'ajustements marginaux qui concerne qu'une partie de l'entreprise. Dans ce cas, cette dernière doit être vue comme un ensemble de sous-systèmes relativement indépendants.

Ce type de changement ne change pas la direction initiale de l'entreprise et aide à réaliser certains objectifs sans pour autant agir sur la stratégie à long terme de l'entreprise. Cette qualité a été rejetée par certains penseurs évoquant l'idée que le changement réalisé dans une sous-unité se propage dans toute l'organisation pour aboutir à une refonte progressive de cette dernière.

- **Le changement brutal :**

Contrairement à l'approche de changement progressif, les préconiseurs du changement brutal que nous appelons courant « radicaliser », conçoivent le changement comme une rupture avec les pratiques anciennes.

Pour ce courant, le changement ne peut qu'être que par la crise. Il s'agit d'un changement brutal qui conduit à une refonte de l'entreprise. C'est une thérapie de choc. Pour eux, l'entreprise est définie comme un ensemble de sous-système dépendant les un des autres et liés par des liens formels et informels.

A partir de ce moment, le changement d'une composante du système évoque une chaîne de métamorphoses au sein des autres composantes, ce qui implique un changement brutal se caractérisant par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.

La rencontre des axes progressif/brutal et impose/volontaire permet d'identifier quatre types de changement (voir tableau 1)

Tableau 01 : Les typologies du changement

<p>PROGRESSIF</p>	<p>CHANGEENT PRESCRIT Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)</p>	<p>CHANGEMENT CONSTRUIT Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs représentent leur entreprise.</p>
<p>BRUTAL</p>	<p>CHANGEMENT DE CRISE Solution à un dysfonctionnement.</p>	<p>CHANGEMENT ADAPTATIF Transformation des pratiques de l'organisation.</p>
	<p>IMPOSE</p>	<p>VOLONTAIRE</p>

Source : CLAVEAU Nathalie [et al], «Forme et ingénierie du changement», in revue française de gestion n 120 septembre –octobre 1998.

- **Le changement prescrit et le changement construit :**

Une autre classification de changement est proposée par certains auteurs. Il s'agit d'une classification selon le degré d'implication des différents acteurs de l'entreprise. Autrement dit, il y va du changement construit ou du changement prescrit.

Cependant, il est rare de trouver sur le terrain un changement de type purement construit ou prescrit, mais la tendance générale des activités nous l'indique. Voyons maintenant en quoi se caractérisent ces deux types de changement.

- **Le changement prescrit :**

Ce type de changement définit une situation souhaitée par le leader et ses proches (hiérarchiquement). Les décisions à prendre sont de leur ressort et il n'est pas pris en

considération l'avis de la base. Pour ce faire, la sensibilisation à l'idée du changement se fait sous forme d'annonce et les managers sont bien souvent obligés d'agir par imposition ou décret, tout en cherchant à réaliser un changement brutal dans le but de ne pas subir une résistance prolongée.

- **le changement construit**

Quant au changement construit, c'est au cours de la phase de dégel, que l'état futur de l'organisation se construit progressivement. Cette phase prend une importance relativement élevée dans le processus du changement.

Dans ce type de changement, il est donné un vaste champ de décisions pour la base, même l'évaluation et la sélection des idées ne sont pas cadrées. Le suivi de la mise en œuvre est interhiérarchique et la formalisation du projet n'est faite qu'au bout de la dernière phase. Un esprit d'équipe est créé par les acteurs de l'organisation qui forment des groupes de réflexion dans le but de mieux cerner le processus.

L'autre caractéristique essentielle de ce type de changement est la progressivité de sa mise en œuvre et ceci implique bien entendu une longue période de mutation.⁸

1.1.4- Les acteurs de changement organisationnel :

Le changement organisationnel met en exergue le rôle central du dirigeant réformateur ainsi que celui des autres acteurs organisationnels. Le changement est avant tout une affaire d'individus œuvrant dans un champ d'interaction et de coopération, régi par des règles.

Voici donc le rôle des acteurs dans le changement :

a)- Le leader de l'organisation :

Le leader peut être le PDG le directeur général, un autre directeur comme de directeur des RH, voir un autre cadre supérieur qui sert de réformateur interne.

Ils peuvent être répartis en deux catégories :

- Les leaders charismatiques, qui cherchent avant tout à construire une vision de l'organisation et à mobiliser les individus afin qu'ils l'atteignent.

⁸ BOUKRIF, Moussa. « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes ». Nombre de F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, université de Bejaia : le 06/12/2008, P.23-30.

- Les leaders gestionnaires, qui se focalisent plutôt sur la conception du système et sur le contrôle des activités de l'organisation dans le but d'améliorer la situation actuelle

b)- La direction générale :

Le rôle de la direction générale est de définir les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle s'acquitte de ce premier rôle dans le cadre de l'établissement de la vision.

Par la suite, la direction est le gardien ultime de la cohérence du processus de changement avec la vision. L'engagement de la Direction Générale constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances.

En fait, les membres de l'équipe de la direction disposent d'un effet de levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption d'un changement.

c)-Les managers intermédiaires :

Le rôle des managers intermédiaires est d'assurer un rôle de la liaison entre les agents opérationnel et autres utilisateurs.

Le rôle des managers intermédiaires n'est donc pas à négliger, en effet il consiste à mettre en œuvre les orientations définies par les stratèges en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel, s'il est nécessaire en expliquant la nouvelle stratégie organisationnelle à leurs subordonnés.⁹

d)-Les autres acteurs organisationnels :

Selon ces deux auteurs Bartoli et P. Hernel cette catégorie correspond à « non-acteurs » car ils n'agissent pas dans le sens du changement, car ils n'agissent pas dans le sens du changement ; certains le suivent favorablement mais passivement, d'autres agissent franchement en sens contraire. Ces « non-acteurs » sont susceptibles de se transformer en

⁹ MICHEL BARABEL(2006). « Manager : les meilleures pratiques du management ». Paris : DUNOD, p386.

acteurs par le biais d'action de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun.¹⁰

Section 2 : Pilotage du changement organisationnel

Toute entreprise vise à maîtriser la profondeur du processus des transformations qui touchent ses composantes. Elle consiste à contrôler et améliorer ses performances par une démarche permettant d'accompagner ses acteurs dans la mise en œuvre des différents changements nécessaires pour s'adapter aux modifications qui interviennent dans son environnement.

1.2.1- Processus du changement organisationnel :

Les acteurs occupent une place différente, ils ne vivent pas la même chose et ils ne sont pas soumis aux mêmes enjeux. Pour cela, la perception du processus du changement diffère d'un acteur à un autre. Nous opterons pour l'aspect de l'agent d'intervention exprimant le processus selon différentes phases, en tant que centres de passages exigés de la démarche de changement. Il est donc indispensable de suivre une méthodologie précise pour gérer le changement d'une manière efficace.

Nous présenterons une démarche qui doit être accordée au contexte et décrit l'intervention du changement selon cinq phases :

- Une phase de préparation.
- Une phase de diagnostic.
- Une phase de planification.
- Une phase de mise en œuvre.
- Une phase d'évaluation des effets.¹¹

a)-La phase de préparation :

Elle consiste à rendre la stratégie de l'entreprise en un projet pour que l'organisation soit motivée, à découvrir la formulation convenant pour expliquer ce challenge et finalement identifier une méthode à suivre au traitement de cette problématique.¹²

¹⁰ ANNIE BERTOLI et PHILIPPE HARMEL(1986). « Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement ».Paris : Les éditions d'organisation, p29.

¹¹ GILBERT Patrick (1998). « Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines ». Paris : Ed. ESF, p47.

¹² FAURIE. C (2003). « Conduire et mise en œuvre du changement : l'effet de levier ». Paris : Ed maxima, P48.

- **Poser le problème :** Dans la première des phases, l'intervenant cherche à mieux poser le problème et de ce fait, précisément a trois types de questions :
 - Questions correspondantes à la nature du travail à accomplir : de quoi il s'agit ? sur quoi l'intervention faut-il centrer ?
 - Questions correspondantes à l'objectif fixé : dans quel état idéal le demandeur souhaite se trouver ?
 - Questions correspondantes à la commande : quel est le contrat entre l'intervenant et le demandeur ? lesquelles sont les bonnes en amont et en aval de l'intervenant ?

En vue de conduire l'intervention et de mobiliser les énergies, l'objet doit être clairement défini, et le cadre de l'information à réunir et examiner doit être préfixé.

- **Vérifier la faisabilité de l'intervention :**

L'intervenant doit vérifier les conditions d'existence de réussite du projet de changement avant de s'engager en face le demandeur. Il ya quatre conditions qui sont essentiels :

- La pertinence de la problématique énoncée.
- Un comportement de résolution du problème du fait des acteurs.
- La mise à disposition des moyens nécessaires pour la résolution du problème posé.¹³

b)- La phase de diagnostic :

Le diagnostic est considéré comme une partie d'une chaîne d'activités qui permet d'obtenir une vision plus exacte et à éclaircir la situation. Il touche d'ailleurs le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il consiste à effectuer une étude systématique dans le but de trouver les solutions adéquates, analyser les processus a fin de dégager les particularités ainsi à trouver convenablement les modalités et les moyens d'actions.¹⁴

Avant de mettre en place un projet, il est essentiel de s'enquérir des facteurs favorables ou défavorables de ce projet. Une réactivité suffisante des acteurs sociaux et minimum de valeurs partagées consistent n début désirable pour l'action. Cette condition dominante explique un diagnostic qui sera plus ou moins conceptualisé selon la proximité et la taille de l'entreprise entre ses employés et ses dirigeants.

¹³ FAURE Christophe(2003). Op. Cit, p48-49.

¹⁴ ZID Rim(2006). « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions ». Université du Québec. Mémoire de la maîtrise en administration des affaires, p 18. Consulté, [mercredi 11 mai 2022, www.irec.net/index.jsp?p=28&f=447].

Le diagnostique doit être raisonné d'une façon dynamique et non pas uniquement en filiation de la tradition médicale, comme un relevé des dysfonctionnements dont l'entreprise souffre. La fonction de diagnostique consiste principalement à produire de la mobilisation et de l'investissement physique auprès d'une analyse partagée, ainsi il doit associer le plus possibles de personnes. Il est d'après l'expression de Pierre JARDILIER¹⁵ : « *la première opportunité d'associer à l'étude du changement ceux qui auront à le réaliser* »

c)- La phase de planification :

A partir du diagnostique, la phase de planification consiste à définir d'une manière précise les actions appropriées pour parvenir au changement souhaité¹⁶. Alors la planification consiste établir une hypothèse ou une stratégie de travail, qui demandera souvent une réévaluation pendant le temps d'expérience. Le contenu se ramène principalement à éclaircir les éléments des solutions trouvées, à élaborer et à concevoir les moyens ainsi les instruments a fin de pouvoir appliquer les solutions. En ce qui concerne le processus, il faut trouver la manière d'implanter et d'introduire des solutions convenables.¹⁷ Pour favoriser l'évolution de tout vers le changement souhaité, il faut élaborer un premier plan d'action à court terme :

- ✓ Les ressources essentiels (tels que : formation, information, etc.) et les exigences d'utilisation de ces ressources (qui fait quoi ? pour qui ? selon quels moyens ?).
- ✓ Exigence pratique de mise en œuvre.
- ✓ Outils pour suivre les actions.
- ✓ Critères de mesures des résultats.¹⁸

d)- La phase de mise en œuvre :

Il est temps de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un système d'encadrement efficace qui s'en trouvera changé.¹⁹

Cette étape est difficile parce qu'elle suppose le passage d'une analyse plus ou moins distincte à l'implication des acteurs, ainsi elle est nécessaire à s'adapter une stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales. Donc elle pose des questions correspondantes à la mobilisation des énergies, aussi des questions d'ordre tactique :

¹⁵ GILBERT Patrick. Op. Cit, p34-35.

¹⁶ ZID Rim. Op. Cit, p 35.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ GILBERT Patrick. Op.Cit, p51-52.

¹⁹ ZID Rim. Op.Cit, p 35.

- Question correspondante à la mobilisation des énergies : comment traiter les résistances qui se manifestent ? est ce que le système d'information sur le déroulement de l'application est suffisant ?
- Question d'ordre tactique : quelle liberté doit-on se donner par rapport à la planification ? et jusqu'à quel point on peut diverger sans renier la stratégie définie ?²⁰

e)- La phase d'évaluation des effets :

C'est la dernière étape de l'évaluation des résultats, qui est considérée comme un nouveau diagnostic, le suivi et l'ajustement des actions engagées. Elle englobe la synthèse des actions lancées, l'élaboration de point d'avancement, informations concernant les résultats obtenus et le cas échéant, l'allocation des ressources nouvelles (apports pédagogiques complémentaires, action d'information d'appui ou en vue de réajustement, promotions des expériences significatives). Comme elle permet de décrire les résultats obtenus aussi de mesurer l'écart qui existe entre la situation insatisfaisante initiale et celle désirée. Elle ne doit pas uniquement se concentrer sur cela, mais elle doit observer l'ensemble des effets, elle doit être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan.²¹

L'évaluation se compose particulièrement de deux fonctions :

- ✓ Construire un bilan de changement de l'entreprise.
- ✓ Apporter des informations afin de déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.²²

1.2.2- Définition de pilotage du changement :

Le pilotage du changement organisationnel est un enjeu primordial pour la survie des organisations. Il indique le processus qui commence à partir du moment où un dysfonctionnement est détecté au sein de l'organisation jusqu'à la mise en œuvre d'une solution efficace à ce dysfonctionnement.

Le pilotage ou la conduite du changement est définie par AUTISSIER et MOUTOT²³ comme : « *Un dispositif managérial qui vise à ce que des actions de changement soient utiles et en relation avec l'organisation* » aussi « *la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité ...* ».

²⁰ GILBERT P. Op. Cit, p52.

²¹ GILBERT P. Op. Cit, p51-52.

²² ZID R. Op.Cit, p35.

²³ AUTISSIER.D et MOUTOT(2003). « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action ». Paris: éd DUNOD, p89.

1.2.3- Les méthodes de pilotage du changement:

Selon AUTISIER et MOUTOT²⁴, pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiés : la communication, la formation et l'accompagnement.

Nous nous intéressons dans cette partie où pilotage du changement par la formation. D'après les auteurs AITISSIER et MOUTOT²⁵ : « *la formation est considérée comme un puissant levier dans plusieurs projets de changement organisationnel ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une politique de rémunération,...etc.* »

Il est important d'assurer aux salariés des formations afin d'acquérir de nouvelles compétences. Elle représente un bon moyen pour faciliter le changement au sein de l'organisation en permettant un savoir pour l'application des nouvelles tâches. La formation a pour objectif de transmettre un savoir théorique et/ou pratique. Elle offre aux participants des savoirs permettant de changer leur attitude afin de transformer en fait la vision de changement de l'organisation.

La formation permet aux individus concernés par le changement de mieux s'adapter en contribuant à réduire le stress et la résistance au changement. De ce fait la formation permet d'améliorer la qualité et la quantité du travail.

Section 3 : La résistance au changement

L'analyse linguistique et documentaire indique plusieurs origines au « Résistance ». Son origine vient du mot latin « résister » ; « sistere » qui signifie s'arrêter. Le premier sens du terme résistance est accordé tout d'abord aux choses. Sa signification provient des sciences physiques et indique le phénomène physique qui s'oppose à un mouvement ou une action.

La résistance est définie d'après le dictionnaire LAROUSSE ²⁶comme : « *Action de résister physiquement à quelqu'un, à un groupe, de s'opposer à leur attaque par la force ou par les armes.* » Ou « *Action de résister à une autorité, de s'opposer à ce qu'on n'approuve pas* ».

Plusieurs auteurs ont défini la résistance au changement de manières différentes, mentionnons parmi elles les plus significatives:

²⁴ Ibid. p120-124.

²⁵ AUITISSIER.D et MOUTOT. Op.Cit, p132.

²⁶ Dictionnaire Larousse, site internet :

www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632.(consulté le 7 mai 2022).

Selon BAREIL et SAVOIE , il s'agit « d'une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »²⁷

D'après COLLERETTE et Al définissent la résistance au changement comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ».²⁸

Selon AUBERT Nicole et al assimilent la résistance aux changements à « la fièvre du corps humain qui informe la personne qu'un agent infectieux et en train d'affecter l'équilibre relatif de son organisme ». Dans la même optique, Lawrence appréhende la résistance comme « une sorte de douleur qui ne dit pas ce qui ne va pas, mais quelque chose est mal vécu ».²⁹

1.3.1- Les formes de la résistance au changement :

Pour freiner la mise en oeuvre du changement, les acteurs peuvent avoir plusieurs comportements qui signifient le refus de changement. Alors la résistance peut prendre différentes formes.

CARTON³⁰ à résumer les formes de la résistance en quatre formes principales :

a)-L'inertie : Est considérée comme un manque de réaction de l'individu à l'annonce. Elle est rationalisée en montrant la prudence, en assurant la nécessité de demander des avis objectifs. Cette forme de résistance permet de gagner du temps à fin de trouver des justifications pour refuser le changement.

b)-L'argumentation : Elle permet de rentrer dans un raisonnement de négociation pour reconnaître les inconvénients attachés au changement, ensuite diriger le déroulement du changement, verbaliser les questionnaires des acteurs. Une négociation sur le fond de la forme de changement facilite l'intégration du changement, qui va permettre aux acteurs qui négocient d'essayer d'assimiler leur réalité avec celle proposée à partir de projet de changement.

²⁷ BAREIL Céline et ANDRE Savoie(1999). « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». Montréal : Ed gestion-revus internationale de gestion, p151.

²⁸ COLLERETTE et Al. Op.Cit, p94.

²⁹ BOUKRIF Moussa. Op.Cit, p91.

³⁰ CARTON Gerad-Dominique (1997). « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel ». Paris : Anact, p51.

c)-La révolte : Est une forte réaction qui peut suivre l'échec de l'étape d'argumentation qui n'a pas permis de faire en rapport la réalité obtenue par les acteurs par celle de projet proposée. La révolte contient deux formes :

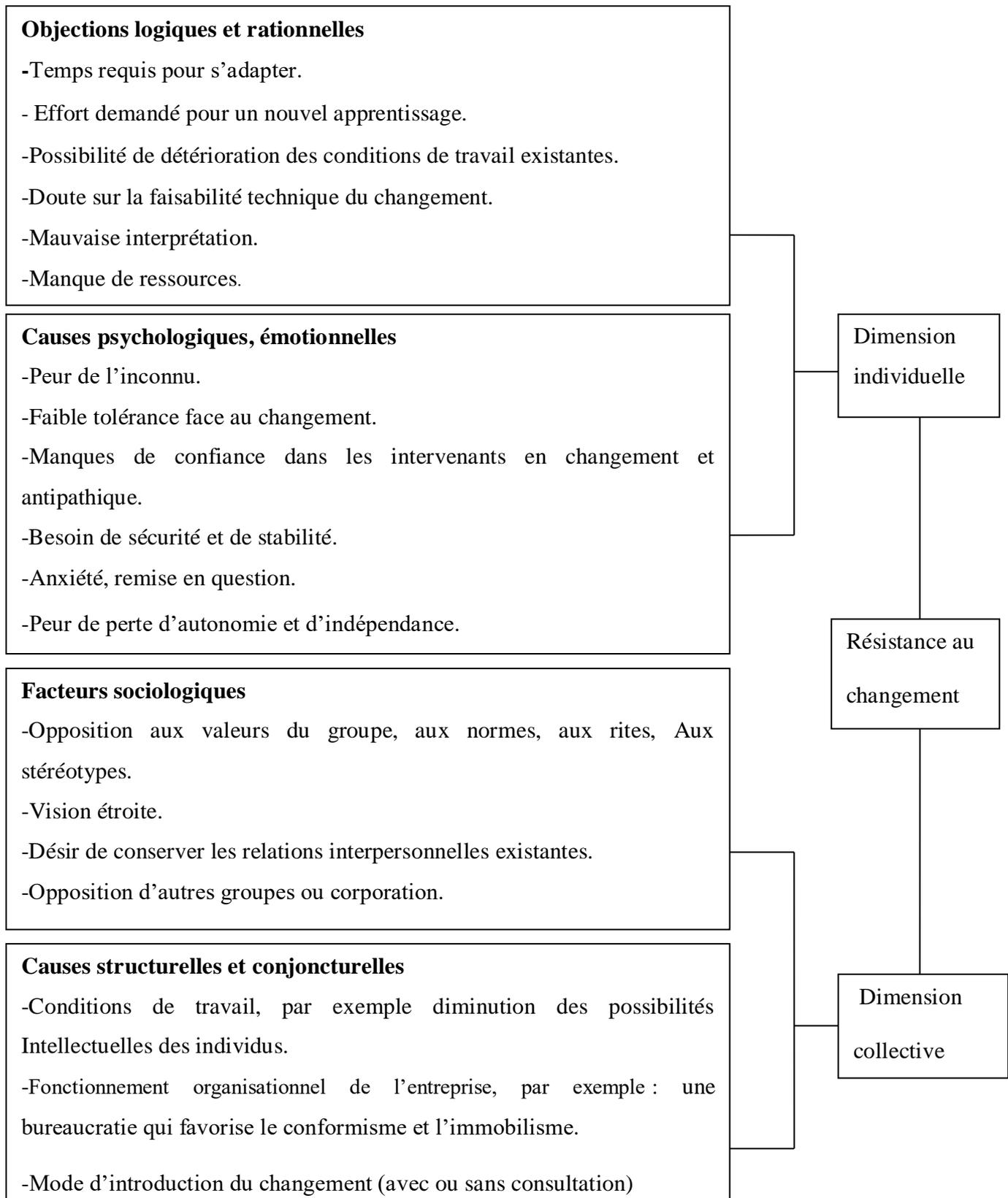
- ✓ La menace tactique, qui relève de l'argumentation. Elle cherche à investir dans le procès de communication par les relations asymétriques et cela à partir de la création de nouveaux enjeux, des impacts négatives pour le projet (grève, démission, etc.).
- ✓ La menace stratégique, essaie de bloqué le changement par la démonstration rationnelle des conséquences socio-économiques. Dans ce cas l'acteur qui
- ✓ résiste au changement cherche à influencer d'une manière négative sur la représentation faite par l'acteur promoteur du changement.

d)-Le sabotage : Le sabotage est une méthode plus désavantageuse que la révolte. Il est pour objectif de démontrer l'absurdité du changement. Il prend généralement la forme d'excès de zèle et tente d'embarrasser le ou les promoteurs du projet.

1.3.2- Les causes de la résistance au changement :

Dans cette partie nous allons aborder les causes principales de la résistance au changement qui peuvent être récapitulées en quatre catégories : (Voir la figure ci-dessous).

Figure n° 01: les causes de la résistance au changement.



Source : SHIMON, L [et al] (2002). « Psychologie du travail et comportement organisationnel ». 2^{ème} édition. Montréal: Ed Gaëtan Morin, p373.

a)-Les causes structurelles et conjoncturelles :

L'organisation exerce une activité de nature qui constitue une donnée essentielle qui précède par ses caractéristiques ; (sa flexibilité, sa technologie, les niveaux hiérarchiques, etc.) les attitudes de ses acteurs dans le changement. Selon certaines activités les acteurs sont généralement soumis au changement de l'activité et de la nature de projet en fonction de quelques exigences auxquelles il faut s'adapter. Ces données construisent chez les acteurs une culture qui contribue au changement. Contrairement à d'autres activités où les métiers correspondent aux tâches simples et qui sont répétitives sans contact avec l'extérieur, font croître le cloisonnement de l'organisation et font que ses acteurs rencontrent des obstacles à changer.

b)- Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance :

Pour COLLERRETTE [et al]. Ces facteurs sont individuels et ils amènent l'acteur au sein d'une organisation à résister au changement. Parmi ces facteurs :

- **La peur de l'inconnu :** les personnes résistent habituellement à toute tentative de changement, parce qu'elles se sentent généralement difficile à changer leurs anciennes habitudes et à adopter de nouvelles. Elles préfèrent toujours des environnements stables et certains, car changer évoque l'inconnu dont elles ont peur.
- **La remise en question de l'identité professionnelle :** le travail constitue pour l'individu une part importante de son identité qui lui permet d'obtenir certaines valeurs ou croyances et d'en éliminer d'autres. Quand il s'agit des changements ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent provoquer chez l'individu des problèmes de perturbation de l'identité.
- **La crainte de perdre ce qu'on possède :** quand le changement se produit, l'individu se sent menacé par la perte de ses avantages. Toutefois, son comportement à cette perte dépend souvent de son degré d'identification envers ses leaders et son organisation.
- **La préférence de la stabilité :** généralement les individus refusent les réformes organisationnelles et ils ont des obstacles à s'habituer aux nouvelles valeurs ou cultures, aux nouveaux leaders, etc. L'employé sera en deuil qui est considéré comme

un comportement normal car l'employé vit des changements. Dans cette période de chagrin et de deuil il faut accorder du temps aux membres de l'organisation et l'aide pour qu'ils s'adaptent aux changements.

c)- Les facteurs sociologiques de la résistance :

Pour COLLERRETTE [et al]³¹ concernant le système social, il y-a une résistance car les changements provoquent généralement des bouleversements dans les normes constituent dans les standards de caractère sacré, tabous, et qui font perdre des droits acquis. Les individus résistent, souvent à tout ce qui est inconnu et considéré comme étant effrayant.

d)- Les objections logiques et rationnelles :

Tout au long de la démarche de changement, les individus préfèrent être impliqués, dans le cas contraire ils risquent de s'opposer. Il s'agit des facteurs relatifs au mode d'introduction du changement. L'avantage de la participation est d'offrir aux employés de susciter leurs idées, d'influencer et favoriser le processus de changement.

1.3.3- Les conséquences de la résistance au changement :

Il résulte d'une résistance plusieurs effets qui peuvent être pour l'organisation destructifs :

- La résistance peut réduire la productivité et provoquer une diminution d'efficacité.
- La résistance peut contribuer à détruire l'organisation sans qu'elle apte à se reconstruire.
- Elle engendre des situations conflictuelles.
- La résistance peut offrir un rendement inférieur.
- Elle peut faire en sorte que le changement représente un échec
- Le taux d'absentéisme des acteurs augmente, aussi les accidents de travail.

Réellement, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain et organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement³².

³¹ COLLERRETTE Pierre [et al]. Op.Cit, p98.

³² HAFSI Taïeb et DEMERS Christiane (1997). « Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations ». Montréal : Éd Transcontinental, p322.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons constaté que le changement est considéré comme une problématique majeure que l'entreprise cherche à réussir, vue la complexité de son processus qui passe par plusieurs et différentes étapes.

Afin d'assurer le bon fonctionnement et la pérennité de l'organisation, il est essentiel de connaître les origines de la résistance en prenant en considération le facteur humain pour savoir comment et de quelle manière cette résistance peut être gérée efficacement.

La formation est l'une des méthodes de pilotage et de conduite du changement. Elle est considérée comme un facteur clé de succès des stratégies de toutes transformations dans les organisations.

Chapitre II

Généralités sur la formation

Introduction

De nos jours, la formation est considérée comme un facteur primordial de toute stratégie de l'entreprise, sa mise en place répond aux besoins de l'entreprise et aux attentes des employés. À cet effet, plusieurs auteurs traitent ce sujet et chacun explique, à sa manière, le concept de formation et son processus.

À travers ce chapitre, nous allons présenter des généralités liées à la formation. Il est divisé en trois sections ; la première sera consacrée aux définitions et concepts fondamentaux de la formation, la deuxième section portera sur les différents types de la formation, ses actions ainsi que ses fonctions, et enfin la dernière section concernera le plan de formation.

Section 1 : Définitions et concepts de la formation

La formation est devenue un moyen nécessaire et indispensable pour l'organisation et pour les employés, elle permet d'acquérir continuellement de nouvelles compétences, s'adapter au changement et de mieux gérer les situations complexes.

2.1.1-Définition de la formation

De multiples définitions ont été proposées en ce qui concerne la formation, pour mieux comprendre et expliquer cette notion, citons quelques unes de celle -ci :

Selon Jean-Pierre CITEAU : « *la formation est définie comme l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisations du travail impliqués par l'évolution professionnelle* »³³. On peut comprendre par là que la formation est l'ensemble des moyens disposés au profit des employés pour leur permettre de s'assimiler aux différents changements et transformations qui s'opèrent au sein de l'organisation dans laquelle ils travaillent.

Quant à Raymond VATIER, il définit la formation comme étant « *l'ensemble des actions capable des mettre les individus et groupes en état d'assurer, avec compétence, leur fonction actuelle ou celle qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* »³⁴. D'après cette définition, la formation est considérée comme une composition d'actions qui permettent

³³ CITEAU Jean-Pierre (1994). « Gestion Des Ressources Humaines: principe généraux et cas pratiques ». 4^{ème} édition. Paris: Armond colin, 101p.

³⁴ R.VATIER cité par L.SEKIOU (1986). « Gestion du personnel ». Paris: édition d'organisation, p292.

aux personnels de réaliser ses tâches actuelles ou dans le futur pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Enfin, d'après Lakhdar SEKIOU : « *la formation est l'ensemble d'actions, de moyens, des méthodes et des supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures* ». ³⁵

Cela veut dire que la formation est un groupement de méthodes, démarches et moyens permettant aux travailleurs de développer leurs connaissances et d'obtenir de nouvelles compétences afin de réaliser l'ensemble des objectifs de l'organisation elle-même, personnels ou sociaux.

2.1.2- Les objectifs de la formation :

La formation organisationnelle est un outil important au sein d'une organisation, son objectif est principalement d'améliorer le processus de travail ainsi le développement des employés et de l'organisation.

De ce fait on peut classer les objectifs visés lors de la formation en deux axes :

a)-Les objectifs pour l'entreprise:

- S'adapter aux différentes exigences de l'environnement.
- Augmenter certaines valeurs dans l'administration.
- Faciliter et accompagner le changement.
- Evoluer les performances de l'organisation et améliorer son efficacité.
- Développer le sens de responsabilité au sein de l'organisation.
- Renforcer la communication interne.

b)-Les objectifs pour les salariés :

- Développer et enrichir les compétences des salariés.
- Adapter les employés au changement dans les emplois.
- Répondre aux besoins personnels des salariés et leur permettre d'évoluer hors de l'entreprise.
- Augmenter les chances d'accrocher une promotion.
- Acquisitions des expériences professionnelles.
- Satisfaction des différents besoins individuel des salariés.

³⁵ SEKIOU Lakhdar (1986). « Gestion du personnel ». Paris: édition d'organisation, p293.

2.1.3- Les enjeux de la formation :

Grace à la formation, l'organisation augmente ses performances, elle est considérée comme un enjeu majeur simultanément pour les entreprises et pour les salariés.

a)-L'enjeu organisationnel :

Au sein des entreprises, l'amélioration des connaissances et l'identification des compétences sont devenues des moyens stratégiques de la compétitivité.

b)-L'enjeu économique :

La formation est un investissement pour l'entreprise et pas une contrainte à assumer, elle est importante dans la rationalisation de l'allocation des ressources de l'organisation. En permanence, de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante.

c)-L'enjeu social :

La formation à une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme³⁶. Elle est considérée pour les employés comme un outil de maintien de leur employabilité et une source de promotion, suggère des prises de position face aux emplois futurs (s'adapter aux nouvelles technologies) qui leurs permettent de se motiver ainsi de les fidéliser.

2.1.4- La politique de la formation :

2.1.4.1- Définition de la politique :

D'après Jacques Soyer, la politique de formation « est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont prédéfinies ou aménagées chaque année. Nous considérons, d'emblée que, pour être efficace, la politique formation doit être écrite et diffusée ». ³⁷

Selon cet auteur, l'efficacité de cette politique dépend de sa diffusion et son écrit, il y en a trois parties nécessaires :

- ✓ Les objectifs que l'entreprise veut réaliser par le biais de la formation.
- ✓ Les responsabilités assumées par les différents acteurs concernés.
- ✓ Une partie qui concerne les conditions de réussite et signifie des principes d'efficacité.

³⁶ YVES Simon(1997). « Encyclopédie de gestion ». Paris : édition economica, p1502.

³⁷ JACQUES Soyer(2003). « Fonction formation ». 3^{ème} édition. Paris : édition d'organisation, p28.

2.1.4.2- Les objectifs généraux d'une politique de formation :

Selon THIERRY Ardouin³⁸, les objectifs de la politique de formation sont plusieurs, tels que :

- **Assurer la compétence et la qualification des personnels** : cet objectif vise à :
 - Actualiser les connaissances professionnelles.
 - S'adapter aux nouvelles technologies.
 - Acquisition du savoir-faire professionnel.
 - Développer le savoir être spécifique.
- **Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances** : son principe est d'évoluer le niveau des individus ou des publics cibles au risque de marginalisation, ou pour l'accompagnement des améliorations professionnelles.
- **Améliorer l'efficacité des services** : il cherche à :
 - Favoriser le développement.
 - Adaptation maximale (des unités, services ou départements) aux missions qui leur sont impartis)
 - La mise en œuvre des nouvelles procédures ou de nouveaux outils.
- **Mettre en place ou renforcer une démarche qualité** : cet objectif doit être relayé de la part des différents services et de chaque individu. Elle est représentée comme une culture spécifique qui doit être mise en place ou soutenue.
- **Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation** : le but fixé par cet objectif est l'amélioration du travail d'équipe ainsi d'augmenter la prise de responsabilités individuelles et une motivation grâce à une meilleure intégration.
- **Connaitre l'organisation et développer une politique de communication** : il sert à mieux améliorer la connaissance de l'organisation, encourager les services pour communiquer entre- eux ainsi que les différentes formes d'échanges.
- **Développer une dimension particulière** : cet objectif se base sur une orientation de l'organisation, son axe est son domaine qu'elle veut soutenir. A titre d'exemple : consolider la sécurité sur les chantiers, développer les nouvelles technologies,...etc.
- **Assurer le développement personnel et culturel** : être à l'écoute des mobilités professionnelles et renforcer le développement personnel.

³⁸ARDOUIN Thierry(2006). « Ingénierie de formation pour l'entreprise ». 2^{ème} édition. Paris : Dunod, p65.

2.1.5- La formation en Algérie :

La formation en Algérie représente l'outil important de la gestion des ressources humaines, elle favorise la motivation des employés afin de réaliser l'ensemble des objectifs quels qu'ils soient professionnels ou individuels, aussi à augmenter la satisfaction au travail. Dans cette perspective d'évolution des possibilités de formation des salariés, l'Algérie a élaboré un arsenal juridique pour développer les efforts de la formation au sein des entreprises.

2.1.5.1- La formation dans le cadre règlementaire Algérien :

Le cadre juridique en Algérie, comporte plusieurs textes couvrant des contextes différents sur la formation, tel qu'il est précisé dans la loi du 31 décembre 1997, mise à jour le 08 juillet 1997 notamment les articles des relations du travail³⁹ :

Art 55 : Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions des administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égale au moins à 0.5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

Ces entreprises sont obligées de verser une taxe de formation continue par la différence entre le taux légal de 0.5% et le taux réel consenti aux actions de formation.

Art 57 : Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage, pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

Art 58 : Tout travailleur est tenu de suivre les cours ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Art 59 : L'employeur peut exiger, des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

Art 60 : Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnel, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

Art 61 : La promotion sanctionne soit une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.

³⁹ Journal officiel n°89 du 31 décembre 1997.

2.1.5.2- Les sources de financement de la formation en Algérie :

Le financement de la formation en Algérie provient de trois parties⁴⁰:

a)-L'Etat : Il prend les dépenses de formation continue de ses agents en charge. Il finance également des programmes d'insertion et de réinsertion des demandeurs d'emploi.

La caisse nationale d'assurance chômage finance des actions de formation au profit de ses allocataires à titre d'aide au retour à l'emploi. Cette formation reconversion vient compléter les autres mesures d'aide à la réinsertion : les centres de recherche d'emploi et les centres d'aide au travail indépendant.

b)-Les entreprises : La loi 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finance 1998 stipule que toutes les entreprises ayant un nombre de travailleurs permanents, égal ou supérieur 20, et ce quel que soit son statut juridique et son secteur, de payer une taxe de 0.5% de la masse salariale annuelle au titre de la formation professionnelle continue et une taxe de 0.5% de la masse salariale annuelle au titre de l'apprentissage.

c)-Les individus : La part des individus dans le financement de la formation professionnelle continue concerne les formations à distance, les frais d'inscriptions aux cours du soir,...etc.

Section 2 : Les modalités de la formation

Dans l'élaboration du plan de développement des compétences de l'entreprise, l'étape de recueil et d'analyse des besoins de formation est une étape primordiale et décisive. De ce fait, après un processus d'analyse et d'identification des besoins de formation, l'organisation aura le choix entre plusieurs actions et types de formation, qu'elle va mettre en place pour répondre au divers objectifs, car l'action de formation est un facteur d'évolution pour la structure et pour le salarié.

2.2.1- Les typologies de la formation :

Il existe plusieurs types de formation, selon Jaque Soyer (2002)⁴¹, on peut distinguer neuf types de formation :

a)- La formation d'adaptation :

C'est une formation qui vise la réalisation d'une meilleure adaptation de la main-d'œuvre aux postes occupés car l'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de productivité. Elle peut atteindre ses objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables

⁴⁰ ETF : Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie.2003.www.Etf.eu.int.

⁴¹ J. SOYER(2002). « Fonction formation ». 2ème édition. Paris : édition d'organisation, p34.

d'utiliser de nouvelles méthodes ou encore en développant des comportements, un savoir-faire ou un savoir-être plus efficace. Cette formation est utilisée dans deux situations ; soit dès l'entrée dans le poste, c'est-à-dire une adaptation initiale, soit au niveau d'un recyclage, c'est-à-dire réaliser une mise à jour ou un perfectionnement des pratiques.

b)- La formation liée à l'emploi :

Cette formation permet la préparation des collaborateurs à des promotions ou à des reconversions soient internes ou externes (changement de métier). Il s'agit de développer la mobilité afin de garder l'emploi dans le cas où l'entreprise s'engage à effectuer des changements technologiques importants ou bien pour assurer le maintien de l'engagement des salariés motivés en leur offrant diverses opportunités d'évoluer dans leurs carrières au sein de l'entreprise. Chaque formation ayant une relation à la gestion prévisionnelle du personnel fait partie de ce type. Cette formation est d'une longue durée et implique un apprentissage profond⁴².

c)- La formation outil intellectuel de base :

Il s'agit des formations générales : français, mathématiques, raisonnement logique,...etc. qui visent une augmentation du niveau de la connaissance de base du personnel. Elles sont souvent indispensables avant d'engager les salariés d'une formation professionnelle d'apprentissage. Elle est également considérée comme une formation liée à l'emploi mais qui nécessite de très longues périodes d'apprentissage. Ces formations fonctionnent sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'une liste d'inscription mise à la disposition des salariés.

d)- La formation culture d'entreprise :

Ces formations, décidées par la direction, ont pour but de développer une culture commune dans l'entreprise. Par exemple, il peut s'agir de donner à chaque salarié d'une certaine catégorie des connaissances sur les méthodologies et les technologies utilisées dans la société, ou bien de développer certains comportements conformes à la culture interne, fréquemment les actions visent à propager une culture managériale commune.

Les actions de formation sont proposées à différentes populations ciblées par l'intermédiaire d'un catalogue. Les inscriptions se font sur la base du volontariat. Le pouvoir d'invention du manager dans ce type de formation est faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture d'entreprise décidée

⁴² J. SOYER op.cit. P36.

par la direction, c'est le stagiaire qui dispose pour l'essentiel du pouvoir d'inscription et les budgets sont centralisés.

e)-La formation liée à un projet de l'entreprise :

Il s'agit des actions lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Par exemple : la mise en œuvre d'une charte, le lancement d'un projet qualité, l'introduction d'un intéressement ou de l'actionnariat. Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations, on cherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet. L'inscription est habituellement obligatoire, mais la forme choisie pour l'action rend bien souvent caduque la notion de volontariat. Les budgets de ces formations sont centralisés.

f)- La formation initiale :

C'est le cursus scolaire dit « classique », généralement les études se poursuivent du collège jusqu'aux formations supérieures. Ce type de formation n'est ni accessible aux adultes salariés ni aux demandeurs d'emploi. Le mode de fonctionnement est traditionnel, sans alternances dans le cas des études techniques, le contenu de la formation inclut toujours des disciplines générales (français, mathématiques) à partie égale avec les matières techniques, au moins jusqu'au niveau bac+2, le stage pratique est court, de 4 à 16 semaines environ. La validation se fait soit par un contrôle continu (résultat aux cours de l'année) et un examen final.

g)- La formation continue :

Cette formation est poursuivie par les personnes ayant déjà une expérience dans un domaine donné. En effet, « *Elle est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif* ». ⁴³ Elle concerne directement l'environnement dans lequel évolue le salarié, elle se fait dans le but d'améliorer les compétences des collaborateurs afin de pouvoir acquérir le niveau suffisant leur permettant de faire face aux diverses évolutions technologiques mais également pour permettre la reconversion professionnelle.

⁴³Thierry ARDOUIN(2003). « Ingénierie de formation pour l'entreprise ». Paris : édition Dunod, p7-11.

h)- La formation professionnelle :

Cette formation s'adresse à tout type de public : des jeunes de 16 ans jusqu'aux adultes salariés. Axée sur les matières techniques, la formation professionnelle permet en générale de déboucher sur la vie active. Elle privilégie l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, mais ne reprend pas toujours l'ensemble des disciplines générales, voire pas du tout dans certains cas, elle se fait souvent en alternance, mais propose aussi un parcours individualisé à adapter, selon le niveau scolaire et les acquis professionnels. La formation professionnelle se divise en deux parties : la formation accessible à tous qui est la formation réservée aux personnes en activités (salariés, chefs d'entreprises...), ces derniers font partie de la formation continue.

i)- La formation en alternance :

Ici, la formation se fait en alternance entre l'école et l'entreprise, c'est-à-dire une phase théorique qui se déroule au sein d'un établissement de formation et une partie pratique qui se déroule en entreprise. Elle permet une meilleure connaissance de la réalité du monde du travail tout en préparant son diplôme professionnel.

Il existe aussi d'autres types de formation selon Guy LE BOTERF, qu'il a cité dans son livre intitulé : « L'ingénierie et évaluation de la formation »⁴⁴.

j)- Les formations d'initiation :

Il s'agit des formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux nouveaux postes qu'ils auront à exercer. Elle oriente les nouvelles recrues à suivre leurs tâches de manière simple, et de s'intégrer aux contraintes et le fonctionnement du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, en plus de la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

k)- Les formations de maintenance :

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution. Elles visent à compenser l'affaiblissement des compétences des personnes dans leurs situations professionnelles.

l)- Les formations de perfectionnement :

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

⁴⁴ Guy le BOTERF(1999). « L'ingénierie et évaluation de la formation ». Paris : édition d'organisation, p178.

m)- Les formations de promotion :

Il s'agit des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion et pour occuper un poste plus supérieur.

n)- Les formations de recyclage :

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

o)- Les formations de prévention :

Elles consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

p)-Les formations de ré-déplacements et de reconversions :

Elles réparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

On constate donc qu'il existe plusieurs types de formation, et cela implique nécessairement l'existence de différentes méthodes et techniques de formation. En effet, chaque type nécessite une technique bien spécifique.

2.2.2- Les fonctions de formation :

La fonction formation désigne l'ensemble des stratégies et des ressources mises en œuvre par une entreprise pour favoriser le développement des compétences des collaborateurs, elle est fondamentale au sein d'une entreprise. Elle contribue notamment au développement des compétences et à l'évolution des pratiques managériales. Selon l'auteur Soyer, la formation assure quatre fonctions⁴⁵ :

a)- La fonction de pilotage :

Il s'agit d'une formation qui anticipe et structure, anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'organisation, et la cohérence avec les autres systèmes de celle – ci. La fonction de pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes. Donc son but essentiel est la convergence des buts au sein d'entreprise.

b)-La fonction de régulation :

Sa mission principale est d'assurer la programmation des actions. Elle adapte la fonction de régulation lorsque les variables de l'environnement changent (modification des demandes du client ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifient. Elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant du contrôle.

⁴⁵ Jacques SOYER, op.cit.p01.

c)- La fonction de réalisation :

Elle réalise concrètement les actions de formation prévues au plan. Mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire. Donc, c'est le contrôle de concrétisation des actions de formation et leur suivi.

d)- La fonction de contrôle :

« On entend par "contrôler" toutes les actions ou inactions visant, sans s'y limiter, l'évaluation des actions prises par rapport aux objectifs, aux procédures visant la détection d'irrégularités et aux mesures de protection du patrimoine de l'organisation. »⁴⁶

Cette fonction se charge de transmettre les informations au pilote à travers les données de tableau de bord et bilans. C'est-à-dire, les actions réalisées, les stages annuels, les absentéismes. Elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards (notamment aux prévisions du plan de formation, et en transmettant les écarts constatés aux régulations, aux pilotages).

2.2.3 - Les actions de formation :

Le responsable de formation doit remettre au comité d'entreprise un document précisant la catégorie des actions de formation.

Les actions de formation sont réalisées selon *« un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise le niveau de connaissances préalables requis pour suivre la formation, les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats. »⁴⁷*

Selon Anick Cohen, il existe trois catégories d'action⁴⁸

a)- Les actions d'adaptation au poste de travail :

Lors des situations complexes, les entreprises se trouvent à la recherche d'amélioration des résultats opérationnels tels que : la réduction de prix de revient, le développement du chiffre d'affaires, mais cela ne peut être réalisé qu'à travers une augmentation des connaissances des collaborateurs, en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes par l'action de formation qui est une obligation de l'employeur. Ces actions ont pour finalité d'apporter à chaque salarié les compétences nécessaires utilisées dans l'emploi actuel.

b)- Les actions d'évolution des emplois ou de maintien dans l'emploi du salarié :

Elles permettent au salarié de développer ses compétences, au-delà de ses compétences professionnelles. Ces actions de formation n'ont pas de lien direct avec le poste occupé par le

⁴⁶ Bernard BRAULT (2002, p. 117)

⁴⁷ Livre III : La formation professionnelle continue (Articles L6311-1 à L6363-2)

⁴⁸ Anick COHEN(2005). « Toute fonction ressource humaine ».1ère édition. Paris : édition Dunod, p251.

salarié. En conséquence, ces formations peuvent se dérouler sur le temps de travail ou en dehors des heures de travail, en d'autres termes, elles correspondent à une évolution prévue des activités des salariés, soit par modification du contenu de l'emploi, soit par la nécessité d'acquisition d'une nouvelle compétence pour maintenir le niveau de qualification des salariés.

- Elles sont effectuées durant le temps de travail.
- Elles peuvent donner lieu à un dépassement de l'horaire habituel sous réserve d'un accord d'entreprise ou, à défaut, d'un accord écrit du salarié.

c)- Les actions participant au développement des compétences au taux normal:

Elles ont pour but d'acquérir les nouvelles compétences pour exercer les diverses pratiques liées à la tâche réalisée par l'individu. Elles se déroulent en dehors du temps de travail, et leur mise en œuvre se fait par la convention écrite entre le salarié et son employeur.

Nous concluons donc que la pratique de formation n'est pas uniquement un facteur d'ajustement et d'adaptation, mais peut être aussi considéré comme facteur de régulation sociale assurant l'équilibre entre le social et l'économie dans la mesure où elle permet aux salariés d'améliorer leurs capacités et savoirs, leur permettant ainsi de progresser dans leur carrière et également d'améliorer les performances économiques de l'entreprise⁴⁹.

Section 3 : Plan de formation

Toute entreprise, doit élaborer un plan de formation pour mieux gérer les compétences de ses collaborateurs et pour atteindre ses objectifs.

2.3.1-Définition du plan de formation :

Le plan de formation est un document qui détermine les actions de formations que l'employeur décide de faire suivre à ses employés. Il renforce la politique de formation et prouve sa relation avec la stratégie de l'entreprise.

Selon Jaques Soyer, le plan de formation : *« est la traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise, pour une période donnée, annuelle ou pluriannuelle. Il tient compte des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux »*.⁵⁰

Le plan de formation est considéré comme un moyen afin de mieux organiser l'obligation de financement de l'employeur. Il dispose d'un pouvoir unilatéral discrétionnaire pour définir

⁴⁹ MEIGNANT(1991). « À manager la formation ». Paris : édition d'organisation, p101.

⁵⁰SOYER Jacques,op.cit.p177.

les types d'actions à appliquer ainsi que les salariés qui bénéficient, sous réserve du principe de non-discrimination.⁵¹

2.3.2- Contenu d'un plan formation :

D'une façon synthétique, le plan de formation permettra de préciser quatre éléments essentiels :

1. Description de formation: Qui forme-t-on ? A quoi ? Par qui ?
2. Ordonner les priorités de la formation : Quel est le niveau prioritaire d'une telle action ?
3. Prévision de ces actions dans le temps: Combien de temps ? Quand ?
4. Le budget prévisionnel, à savoir: Le coût et quel financement ?

Le plan de formation doit distinguer l'ensemble des informations concernant :

- La nature de chaque opérations et le besoin.
- L'objectif visé par l'action de la formation.
- L'effectif et les postes de travail.
- Le type et la durée de chaque opération de formation.
- Les différents intervenants.

2.3.3-Les acteurs du plan de formation et leurs rôles

Plusieurs acteurs participent dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation ;

a)- La direction :

Rien ne peut se faire de sérieux et dans la durée sans que la direction générale clarifie, avec rigueur, à l'intention des responsables d'encadrement, les objectifs du changement que la formation doit accompagner et faciliter.

Et parmi les tâches importantes de la direction, on définit quelques unes :

- Fixe les orientations et les priorités.
- Décide de l'enveloppe budgétaire.
- Informe, consulte les partenaires sociaux (selon la législation en vigueur).

b)- Les responsables des RH et formation :

Elle est concernée par tous les niveaux du processus formation. La direction des ressources humaines assure le relais opérationnel des politiques et stratégies élaborées par la direction générale lors de la mise en place du plan d'action ressources humaines. Ce plan vise à

⁵¹ ANNICK Cohen-Haegel(2010). « Tout La Fonction : Ressources Humaines ». 2^{ème} édition. Paris : Dunod, p276.

réponde aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'établissement pour le court et le moyen terme.

Les Directions des Ressources Humaines doivent, avec le responsable emploi formation, déterminer les modalités concrètes de l'évolution du professionnalisme des collaborateurs.

Ils doivent aussi, et surtout, en assurer la réalisation et le suivi régulier en termes de connaissances, de compétences (techniques ou comportementales) et de performances.

Ses tâches :

- Pilotent l'ingénierie.
- Apportent un appui méthodologique aux responsables opérationnels.
- Consultent les partenaires sociaux.
- Elaborent le cahier des charges de formation.
- Contrôlent la réalisation du plan.
- Proposent les arbitrages budgétaires.
- Animent la mise en place concertée de l'assurance qualité du plan de formation.
- Recherchent et sélectionnent les réalisateurs de formation.
- Valident les programmes pédagogiques.

c)- Les responsables hiérarchiques :

Acteurs privilégiés et en première ligne du changement des comportements.

Le responsable hiérarchique ne peut se contenter de maîtriser les processus de la commercialisation, d'analyser parfaitement les circuits de financement ou d'appliquer les consignes de la direction générale. Il doit rentabiliser, à moyen terme, l'investissement intellectuel des collaborateurs qu'il dirige. Il doit être associé aux missions de la direction des ressources humaines et s'impliquer.

A cette condition, la formation devient un outil d'amélioration de la productivité et des performances individuelles du secteur qu'il dirige.

Ses tâches essentielles :

- Il fournit les informations pour le plan d'action ressources humaines entreprises.
- Il étudie les besoins, les demandes et les priorités.
- Il détermine les objectifs à atteindre.
- Il décide des participants à l'action de formation.
- Il effectue l'évaluation des performances et examine les plus values réalisées.

d)-Le responsable d'emploi formation :

Le développement de la formation s'effectue, très souvent, sur un plan quantitatif excluant la réflexion stratégique sur les enjeux, les objectifs, l'implication des acteurs et l'organisation du changement.

Le responsable emploi formation doit savoir analyser une situation, repérer les enjeux fondamentaux, vérifier la faisabilité des projets, assurer de la validation et du soutien des acteurs concernés.

Enfin, il faut savoir piloter avec l'appui de la direction des ressources humaines pour résister aux pressions lorsqu'il sera nécessaire d'introduire des changements réellement significatifs.

Ses tâches :

- Il recense les projets et détermine les priorités.
- Il rédige le plan de formation de l'entreprise.
- Il valide les cahiers de charges.
- Il effectue les appels d'offres.
- Il participe au lancement de la formation.
- Il analyse les documents d'évaluation qualitative.
- Il évalue les projets sous ses aspects économiques et sociaux.

e)- Les formés :

Etre acteur de sa propre formation est une condition essentielle de sa réussite. Etre animé d'une forte volonté de progresser, d'évoluer dans son métier permet d'absorber avec plus de facilité les risques de déstabilisation essentiels à tout processus de formation. Les tâches des formés, dans le cadre du référentiel décisionnel de formation sont :

- Participation à la réflexion sur les besoins et les demandes personnalisées en formations.
- Appréciation sur la valeur qualitative du séminaire de formation.
- Consultation et mise en œuvre des recommandations décidées.
- Participation à l'évaluation périodique des performances et à l'examen des plus values formation.

f)- Les Formateurs et les Consultants :

Ils ont un rôle déterminant dans l'acquisition des savoirs. Experts reconnus, ils ont comme responsabilité de prendre des risques en apportant des idées nouvelles et en permettant aux formés d'améliorer réellement leurs compétences professionnelles. Ils apportent également

leur savoir faire. Ils s'assurent, tout au long du processus décisionnel, de l'adéquation de la formation aux objectifs pédagogiques et adaptent, si besoins est, le contenu et les méthodes au niveau réel des formés. Ils sont pressentis pour valoriser, développer et transmettre les valeurs et les orientations de formations de l'entreprise.

Leurs tâches:

- Ils répondent à l'appel d'offre et font des propositions.
- Ils animent le stage et se soucient de la qualité de leurs prestations.
- Ils proposent des supports d'évaluation qualitative.

Les changements technologiques rapides et l'augmentation de la concurrence ont substantiellement contribué à augmenter l'importance de l'innovation dans la croissance économique.

g)- Les partenaires Sociaux sont consultés pour :

- Exprimer leur point de vue.
- Négocier (selon la législation en vigueur).

h)- Les responsables Opérationnels :

- Définissent les compétences requises.
- Identifient les besoins de formation.
- Elaborent les demandes de formation.
- Evaluent les effets en situation de travail.
- Estiment les impacts.

i)- Les employés :

- Formulent les projets individualisés de professionnalisation et de formation.
- S'entraînent à agir avec compétence.
- Participent activement à l'évaluation des effets.

2.3.4- Les étapes à suivre pour l'élaboration du plan formation :

Pour élaborer un plan de formation, il s'agit de suivre certaines étapes, chaque entreprise a le choix de la forme et du support de son plan de formation.

D'après Thierry ARDOUIN⁵², les étapes du plan de formation se résument principalement en neuf (09) étapes :

Étapes 1 : c'est celle de définition des objectifs, consiste à la démarche descendante liée à l'identification des éléments du plan dans ses aspects (stratégiques et politiques) ou de mettre en considération :

⁵²ARDOUIN Thierry, op.cit.p151-156.

- Les projets de l'organisation soit de changement ou d'investissement, ils s'inscrivent dans le projet sectoriel ou global de l'entreprise.
- L'amélioration des métiers et professions. Il s'agit d'anticiper, accompagner les évolutions techniques et sociales qui sont en relation le développement des savoirs.
- Définir les problèmes liés aux dysfonctionnements répétés et qui détruisent la bonne démarche de l'organisation.
- Les changements amenés par des évolutions législatives ou sociétales.

Etape 2 : c'est l'étape d'identification des besoins, elle correspond à une démarche ascendante, l'analyse des attentes des individus se passent à partir des informations du service formation, évaluation des stages et des entretiens avec les formateurs qui sont en contact avec les participants, recensement des demandes individuelles et des actions collectives.

Etape 3 et 4 : la hiérarchisation et la construction des parcours, elle permet de construire des scénarios différents ou hiérarchisés pour dégager les faisabilités financières, techniques et pour fixer les priorités. Dans cette étape il s'agit de :

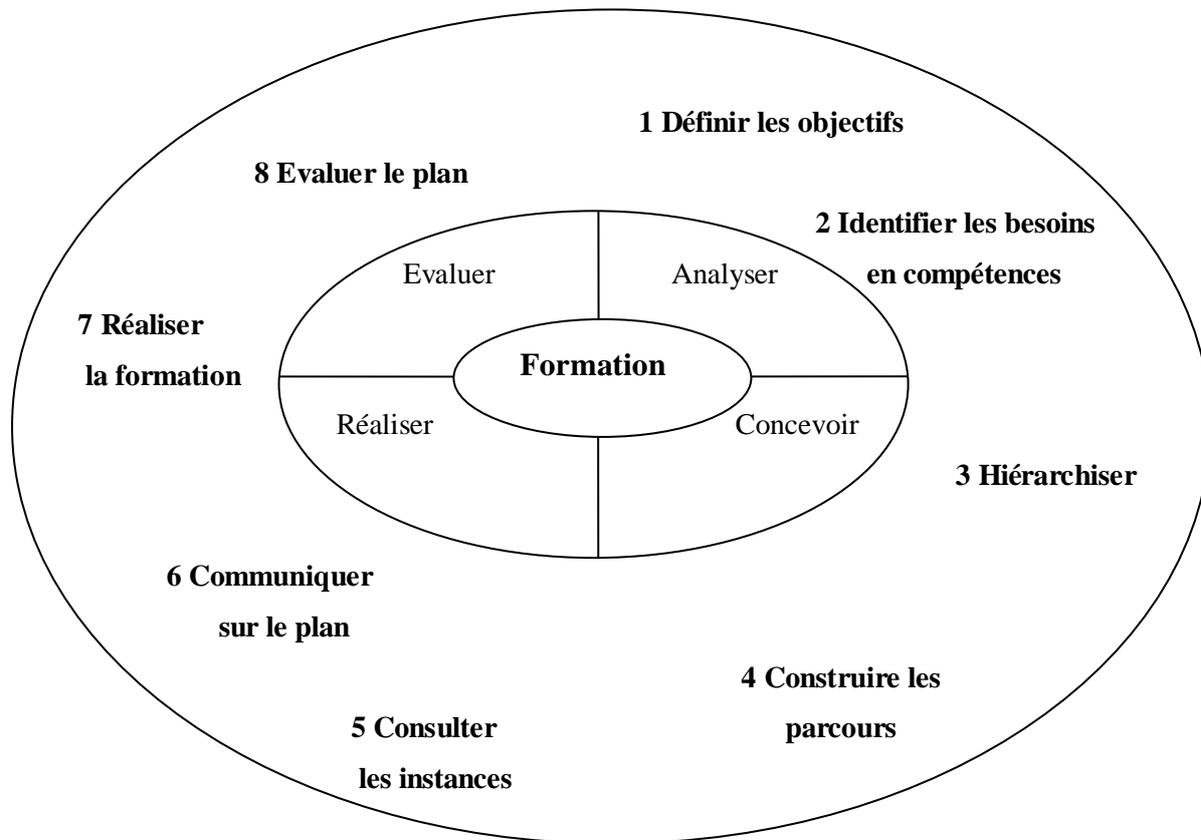
- Décrire les actions de formation à base de la reprise des cahiers de charges de la demande en suivant les priorités des objectifs et des contraintes.
- Hiérarchiser les actions de formation.
- Répartir le budget pour chaque action de formation.
- Arrêter les actions ; cela veut dire de reporter le choix définitif des actions et selon l'organisation de chacune afin de les inscrire dans le plan.

Etape 5 : c'est l'étape de la consultation, les représentants du personnel consultent les deux étapes précédentes par le comité de l'entreprise pour discuter et étudier le projet du plan pour l'année à venir.

Etape 6 et 7 : ces deux phases concernent celle de la réalisation avec l'exécution des actions de la formation et la communication dans le but d'obtenir des informations concernant les salariés et la qualité d'encadrement.

Etape 8 : l'évaluation du plan, il faut penser à cette étape en premier lieu dès l'élaboration des formations au sein de l'organisation et durant tout le processus du plan. C'est important de mesurer le retour sur les investissements des dépenses des formations et savoir si les objectifs fixés précédemment sont atteints.

Figure n° 01 : Le cycle du plan de formation



Source : ARDUIN Thierry(2006). « Ingénierie de formation pour l’entreprise ». 2^{ème} édition. Paris : Dunod, p151.

2.3.5- L’évaluation de la formation :

L’évaluation devient un élément nécessaire et un moment clé d’un processus d’amélioration continue de la qualité de la formation dans la mesure où, rapportant les résultats obtenus aux objectifs visés, elle doit permettre de dégager les actions correctrices et les voies de progrès.

On peut dire aussi que l’évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien, et cela avant, pendant et après chaque action. Evaluer, c’est aussi s’entourer des conditions de réussite pour mettre, sous assurance qualité, toutes les prestations de service y afférentes à la formation. C’est enfin se donner les moyens de témoigner ou de prouver que l’on atteint les objectifs prévus.

Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements. Jacques SOYER⁵³ propose trois grands types d'évaluation :

a)-La pseudo-évaluation : il existe deux types d'évaluation de l'action de la formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

- **L'évaluation de l'action « à chaud »**, en fin de stage :

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction. Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que: les outils pédagogiques. Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.

- **L'évaluation « à froid » de l'action :**

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation. Les mêmes questions d'évaluation « À chaud » peuvent être posées, et en plus, on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

b)-L'évaluation par objectifs:

A la suite de l'action de formation, cette évaluation permet de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit donc d'évaluer quatre types d'objectifs qui sont :

- **L'évaluation des objectifs pédagogiques :**

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur et qui pourra la réaliser avec différents moyens tels que : les questionnaires de contenu pour contrôler les acquis, exercices pratiques pour les savoir-faire, etc. L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, techniques et outils.

- **L'évaluation des objectifs de formation :**

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est déjà plus le seul élément en cause : en fait, il s'agit de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le(s) formateur(s), le(s) manager(s), voir même les formés. En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

⁵³ SOYER Jacques, op.cit.p251.

- **L'évaluation des objectifs finaux :**

Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement, elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action.

Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de formation, lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation.

Elle se réalise par observation de certains critères de production (le chiffre d'affaires, les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebus, etc.) ou indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul de retour sur investissement, etc.). Elle peut se faire aussi par l'observation de certains indicateurs sociaux (le taux d'accidents de travail, l'absentéisme, le turn-over, etc.).

- **Les approches complémentaires:**

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs quantifiables :

De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est faite, telle que la formation « culture d'entreprise » pour apporter les preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part, la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification.

2.3.6- Le suivi du plan de la formation :

Le suivi de la formation représente l'étape qui suit la formation, il correspond aux procédures mises en œuvre à la fin de la formation pour améliorer le rendement de cette dernière. Ce suivi se réfère à deux axes : le suivi des participants et le suivi des actions⁵⁴ :

a)- **Le suivi des participants** doit permettre :

- **L'application** : les savoirs acquis doivent être transférés en compétences maîtrisées.
- **La capitalisation** : la formation doit être poursuivie même après le stage, durant toute la vie professionnelle du salarié.

⁵⁴ PARMENTIER Christophe (2007). « L'essentiel de la formation ». 2^{ème} édition. Paris : éditions d'organisation, p141.

- **La mutualisation** : cela veut dire que les connaissances doivent être diffusées par l'individu formé, durant l'action de la formation aux différents groupes de l'organisation.

b)- Le suivi de la formation doit être organisé et envisagé pendant l'étape de conception selon trois clés :

- Adaptation de suivi en fonction de type formation et de contenus.
- Les acteurs ainsi le manager doivent être impliqués dans le suivi de la formation et des participants.
- Le suivi doit être conçu dès l'ingénierie du stage et informer de la procédure.

➤ **Les types de suivi :**

Le suivi des actions de formation se fait en deux façons : le suivi administratif et le suivi comptable.

a)-Le suivi administratif : Il s'agit de suivre les structures de l'organisation avec la gestion prévisionnelle de la formation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, cela pour que le fonctionnement de l'unité de travail ne va pas être perturbée. La réalisation et la préparation des différents documents (les conventions de stage, les comptes- rendus d'évaluation...etc.) doivent être suivies par le responsable de formation.

b)-Le suivi comptable : Il s'agit de suivre le budget ; contrôler les engagements financiers qui sont repartis comme suit :

- Les dépenses de la participation et la mise en place de la formation (rémunération des formateurs ainsi que d'autres personnes qui ont participé à l'élaboration du contrôle dans le travail), etc.
- Les frais des matériels, coûts des locaux (des ateliers et salles des cours...etc.)
- Les charges sociales et les salaires qui doivent être versés aux personnels continuellement tout au long de l'action de formation.

Conclusion

Le souci majeur de tout chef d'entreprise est de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'actions s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles.

Toute fois, les experts s'accordent à reconnaître que les premières citées constituent la donnée fondamentale.

Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour le maintien et la consolidation des savoirs des personnes à leur poste de travail actuel, d'où ce besoin de la formation.

L'acquisition de nouvelles connaissances peut provenir des orientations définies par la direction générale. Ces acquisitions peuvent également correspondre à la déclinaison d'une charte ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.

On peut donc retenir que le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensable pour une adaptation rapide.

Chapitre III

*Présentation de l'étude pratique,
analyse et interprétation des
résultats*

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Introduction

Les chapitres théoriques précédents nous ont permis d'avoir une vision globale sur le changement organisationnel, la résistance à celui-ci ainsi que les méthodes de pilotage sur lesquelles nous nous sommes basées en particulier sur la formation, objet de travail de recherche.

Dans le présent et dernier chapitre nous aborderons notre cas pratique que nous avons reparti en trois sections. Dans la première section nous allons présenter l'entreprise « BMT » de Bejaia.

Dans la deuxième section, nous allons expliquer notre démarche de recueil des données ainsi que les caractéristiques de l'échantillon.

La troisième section sera dédiée à l'analyse des données ainsi qu'à l'interprétation des résultats obtenus sur l'accompagnement du changement par la formation au sein de l'entreprise de « BMT » de Bejaia.

Section 1 : Présentation de l'entreprise « BMT » Bejaia

« BMT » - SPA est une jointe venture « EPB », autorité portuaire qui gère le port de Bejaia, et PORTEK System and Equipment, une filiale du groupe PORTEK qui est un opérateur de terminaux à conteneurs, présent dans plusieurs ports dans le monde, est également spécialisé dans les équipements portuaires.

3.1.1- Historique, présentation et situation géographique de « BMT » Spa :

a)- Historique de l'entreprise « BMT » Bejaia :

« BMT » à été créée sur décision du « CPE » en Mai 2004. Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise « EPB » avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal a conteneurs au port de Bejaia.

Dés lors l'EPB s'est lancées dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au « CPE » en février 2004, il a donné son accord au projet en mai 2004. Sur accord du, Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT-Spa » a vu le jour avec l'entreprise « EPB » à 51% et PORTEK qui est une société Singapourienne à 49%. PORTEK est donc un opérateur de terminaux spécialisé dans les

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

équipements portuaires, il est présent dans plusieurs ports dans le monde. En 2011, Portek Systems and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

b)- Présentation de l'entreprise « BMT » :

« BMT » est une société par actions, c'est une entreprise prestataire de services spécialisés dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal à conteneur. Pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétent particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnés pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et à des coûts compétitifs. « BMT » Spa offre ses prestations sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de « BMT » Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

- **Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA**

« BMT » est érigée sous forme de SPA, son capital social s'élève à 500000000 DA répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).



Source : Entreprise « BMT », Bejaia.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

c)- Situation géographique :

L'entreprise « BMT » est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de Béjaia, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voies ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

Elle se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière pays et vers d'autres destinations.

3.1.2- Activités de l'entreprise « BMT » SPA :

L'activité principale de « BMT » Spa est la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'aconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

- **Les opérations du terminal :**
 - ✓ **Opérations planification :**
 - Planification des escales.
 - Planification déchargement /chargement.
 - Planification du parc à conteneurs.
 - Planification des ressources : équipes et moyens matériels.
 - ✓ **Opérations de manutention :**
 - La réception des navires porte-conteneurs.
 - Le déchargement des conteneurs du navire.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

- La préparation des conteneurs pour chargement au navire.
- Le chargement des conteneurs du navire.
- ✓ **Opérations d'acconage :**
 - Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage.
 - Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone «REEFERS».
 - Mise à disposition des conteneurs pour visite des services de contrôle aux frontières.
 - Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage.
 - Suivi des livraisons et des dépotages.
 - Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement.
 - Gestion des conteneurs dans les zones de stockages.
 - Sécurité absolue sur le terminal.

- **Les équipements de la productivité de « BMT » :**

« BMT » avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements, et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation et une efficacité dans les opérations de traitement des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise, les systèmes en question sont :

- ✓ Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal.
- ✓ Un système de communication de données sur terrain en temps.
- ✓ Un système de positionnement des transporteurs et de conducteur.
- ✓ Un système de supervision des équipements et des infrastructures.
- ✓ Une télé surveillance du parc et de ses périmètres.

3.1.3- Objectifs principaux et acquis de « BMT » :

a)- Objectifs principaux de « BMT » :

« BMT » a pour objectif de faire de son terminal à conteneurs une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur. La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- Un gain de productivité.
- Une réduction des coûts d'escale.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

- Une fiabilité de l'information.
- Un meilleur service clientèle.
- Faire face à la concurrence nationale et internationale.
- Propulser le terminal au stade international.
- Gagner des parts importantes du marché.
- Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% à 10% de part de marché.
- Augmenter la productivité de la manutention.
- Améliorer le rendement et écourter les temps d'escale.
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles.
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention.
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais.
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnelle pour les clients.
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales.
- Créer de l'emploi.
- Améliorer le service et adopter les besoins du client.

b)- Acquis principaux de « BMT » :

Les performances réalisées depuis la mise en concession de « BMT » :

- Augmentation de rendement de 8–10 à 25-30 unités de conteneurs / H.
- Croissance du trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 EVP.
- Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures.
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal.
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique.

3.1.4- Organisation de l'entreprise « BMT » Bejaia :

a)- Les Différentes Structures de BMT :

✓ Direction Générale :

A sa tête le Directeur Général qui gère la société « BMT » Spa, a le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au Directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de « BMT ».

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

✓ **Direction des Ressources Humaines et Moyens:**

La direction des ressources humaines et Moyens est assurée par le DRHM. Cette dernière est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission de la DRHM est de mettre en œuvre des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

✓ **Direction des Finances et Comptabilité :**

La mission de La Direction des Finances et Comptabilité est :

- Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux.
- Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières.
- Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales.
- Assurer le recouvrement des créances de toute nature.
- Etablir et suivre les budgets et les plans de financement.
- Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution.
- Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés.
- Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société.
- Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables.
- Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

✓ **Direction Marketing :**

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique).

Sa mission est :

- Élaboration d'une politique commerciale et tarifaire.
- Élaboration du plan marketing.
- Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- Participer à l'élaboration du Business Plan.
- Assurer la veille technologique en matière de la communication et de l'information.
- Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité, de facturation, de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- Administration du système logiciel CTMS.

✓ **Direction des Opérations :**

La mission de la Direction des Opérations est de :

- Assurer la planification des escales, du parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte conteneurs, leurs chargements et déchargements.
- Suivre les opérations de l'aconage tels que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.

✓ **Direction Technique :**

La mission de la Direction Technique est d'assurer une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

Section 2 : Méthodologie de recherche et caractéristique de l'échantillon

Afin d'atteindre notre objectif et répondre à notre problématique de recherche, nous avons mené notre enquête dans la collecte des données par l'usage d'un questionnaire ainsi que d'un entretien.

3.2.1-Définition de questionnaire :

Le questionnaire est défini comme étant: *« une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individu, qui permet de les interroger de façon directive et faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »*⁵⁵.

Le questionnaire comporte un ensemble de questions qui s'enchainent d'une manière structurée s'appliquant à un échantillon représentatif de la population visée.

Cet outil offre plusieurs avantages à savoir :

- ✓ Permet d'interroger un maximum de personnes en un temps court.
- ✓ Obtenir un maximum d'informations.

Le but de la distribution du questionnaire est de recueillir le plus d'informations sur le rôle de la formation dans l'accompagnement du changement dans l'entreprise « BMT » et savoir de quelle manière les employés résistent face à ce changement.

⁵⁵ ANGERS Maurice(1997). « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines ». Alger : Ed Casbah, p60.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Le questionnaire qui a été élaboré contient les trois axes suivants :

- **Axe 01** : Identification du répondant

Cet axe concerne les informations personnelles et professionnelles du répondant tels que : le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, le statut professionnel et l'ancienneté au sein de l'entreprise.

- **Axe 02** : La formation

Cet axe vise à connaître les informations liées à la conception des plans formation et sa mise en œuvre dans l'entreprise.

- **Axe 03** : Changement et résistance au changement au sein de « BMT »

Dans ce dernier axe, nous nous sommes intéressées aux informations qui concernent le changement introduit par l'entreprise « BMT » Bejaia, ainsi que la résistance des employés et les moyens mis en application pour atténuer cette résistance face au changement.

3.2.2-Définition de l'entretien :

Le but d'un entretien est de récolter des informations qui apportent des explications ou des éléments de preuves à un travail de recherche. Afin d'obtenir ces données, l'entretien se compose d'une série d'interrogations ouvertes. Elles sont préparées en amont par le chercheur et les données recueillies devront être interprétées, afin de pouvoir rédiger une conclusion argumentée.

« L'entretien représente un type de communication assez particulier, il est suscité dans le but de faire parler les autres sur le sujet voulu, car il suffit juste de leur demander »⁵⁶.

En effet, il nous permet de récolter un grand nombre d'informations utiles à la compréhension de notre thème, cette méthode est peu coûteuse en temps et nous permet une interactivité avec la personne interrogée et donc d'approfondir le sujet voulu.

Nous avons effectué un entretien direct avec le responsable des ressources humaines au sein de l'entreprise « BMT » de Bejaia, ainsi que des entretiens avec quelques employés ayant bénéficié, au moins, d'une formation durant leurs années de travail au sein de cette entreprise.

⁵⁶ Madeleine GRAWOULE(2001) « Méthodes des sciences sociales ». 11^{ème} édition. Paris : DOLLAZ, p.657.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

3.2.3- Caractéristiques de l'échantillon :

L'échantillonnage est un « processus consistant à choisir un nombre limité d'individus, d'objets ou d'événements dont l'observation permet de tirer des conclusions applicables à la population entière à l'intérieur de laquelle le choix a été fait. »⁵⁷

Nous avons mené notre enquête par questionnaires avec l'ensemble du personnel de la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise « BMT » Spa qui a un lien direct avec notre thématique de recherche et l'importance de la formation pour piloter le changement. Notre échantillon était constitué de 30 employés, mais après avoir distribué 30 questionnaires, nous n'avons pu en collecter que 20 exemplaires.

Nous avons visé trois niveaux hiérarchiques : cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution.

Pareillement, dans le but d'approfondir nos connaissances, nous avons pu réaliser des entretiens avec un cadre qui est le responsable du service RH et un agent de maîtrise du service manutention et acconage, il s'est déroulé après prise de rendez-vous au préalable.

Section 3 : Analyse et interprétation des données

Dans cette section nous allons procéder à l'analyse des données recueillies et l'interprétation des résultats obtenus lors de notre enquête qui s'est déroulé au sein de la « BMT » de Bejaia, sous forme de tableaux et des graphes afin de répondre à notre problématique de départ.

Cette section sera consacrée pour confirmer ou infirmer les hypothèses faisant l'objet de ce travail de recherche qui sont, à titre de rappel les suivantes :

- 1- La mise en place d'un nouveau projet de changement provoque un déséquilibre qui touche l'ensemble de l'organisation.
- 2- En vu d'adaptation de l'organisation à son environnement et à la capacité à évoluer, il est nécessaire d'envisager un changement.
- 3- La formation est un outil à la disposition des organisations qui permet l'accompagnement du changement.

⁵⁷ G. DE LANDSHEER(1982). « Introduction de la recherche en éducation ».5^{ème} édition. Paris : Armand Colin et Bourrelier, p382.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

3.3.1- Analyse et interprétation des résultats de l'entretien :

- Questions destinées au responsable RH :

Question 1 : En tant que responsable RH, comment définissez-vous la formation professionnelle et quel est son but ?

Réponse 1 : « *La formation est un ensemble de moyens disposés au profit des employés qui permet d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter aux nouvelles transformations qui se déroulent au sein de l'entreprise* »

Question 2 : Qu'est-ce qu'un plan de formation ? Est-il appliqué au sein de votre entreprise ? Et quelles sont les étapes à suivre dans son élaboration ?

Réponse 2 : « *C'est un document qui englobe l'ensemble des actions de formation offrant une vue globale des interventions en formation pour un bon déroulement du processus de formation. Oui, un plan de formation est toujours appliqué en amont en vue de sa nécessité pour la bonne gestion du personnel, d'ailleurs je suis concerné par cette démarche, en collaboration avec le chef du service formation, l'élaboration du plan se fait en suivant ces étapes :*

- 1- *Définir les objectifs de la formation*
- 2- *Cibler l'effectif et les personnes concernées par la formation*
- 3- *Fixer le budget nécessaire pour la formation*
- 4- *Contacteur les organismes formateurs*
- 5- *Validation du plan*

Question 3 : A votre avis, qu'est-ce qu'un changement organisationnel ?

Réponse 3 : « *Le changement est toute transformation ou modification relativement durable qui se déroule au sein de l'entreprise.* »

Question 4 : Quels sont les changements introduits dans votre service ?

Réponses 4 :

- « *Le passage de l'emploi du PCN au SCF* »
- « *Création de nouveaux services* »
- « *L'adaptation aux nouvelles normes de travail et aux nouveaux postes* »

Question 5 : Les formations accomplies au sein de votre service ont-elles assuré l'adaptation à ces changements ?

Réponses 5 : « *Oui, ces formations facilitent effectivement l'assimilation de tout type de changements effectués dans notre service.* »

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

- Questions destinées à l'agent de maîtrise du service Manutention et Acconage :

Question 1 : Avez-vous vécu un changement depuis votre recrutement au sein de l'entreprise « BMT » de Bejaia ?

Réponse 1 : *« Oui, il y a eu plusieurs changements, parmi eux :*

- *Mon changement de poste du service informatique au service manutention et acconage.*
- *Changement de l'utilisation de logiciel « CTMS » au logiciel « TOS ».*
- *Changement du mode de travail dû à la situation sanitaire. »*

Question 2 : votre responsable vous a-t-il informé à propos de ces changements auparavant ?

Réponse 2 : *« Oui nous avons été informé au préalable de tous les changements, et nous avons eu des formations d'adaptation pour certains changements tel que l'emploi du nouveau logiciel TOS. »*

Question 3 : D'après vous un changement au sein de l'organisation est-il considéré comme un obstacle ?

Réponse 3 : *« Je pense que cela dépend de son type, mais surtout si le responsable nous a informé auparavant par rapport aux changements, et aussi de la démarche suivie pour accompagner le changement ».*

Question 4 : Selon vous la formation vous a-t-elle facilité l'adaptation au changement ?

Réponse 4 : *« Oui, la formation nous a permis de mieux s'adapter au changement ; cependant la durée de la formation est parfois insuffisante. En prenant l'exemple du nouveau logiciel « TOS », la durée consacrée à la formation a été insuffisante au vu de la complexité du processus du logiciel. »*

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

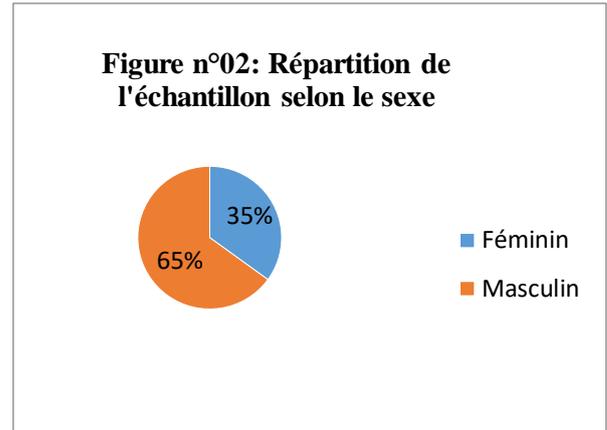
3.3.2- Analyse et interprétation des résultats de questionnaire :

Premier axe : Identification du répondant

Question n°01 : Quel est votre sexe ?

Tableau n°02 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage%
Féminin	7	35%
Masculin	13	65%
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire.

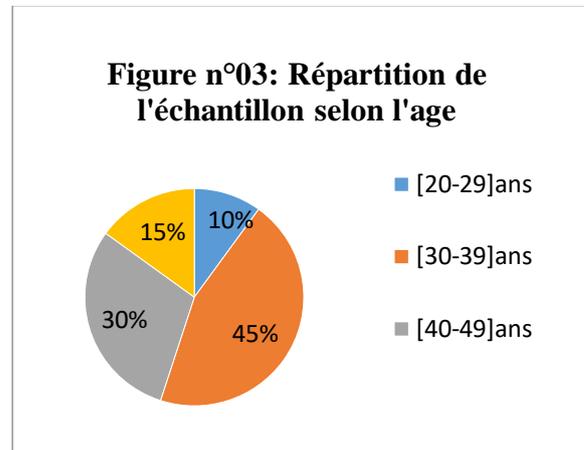
Les résultats obtenus de ce tableau et du graphe ci-dessus nous indiquent que le sexe masculin est supérieur en terme de pourcentage avec un taux de 65% par rapport au sexe féminin qui ne représente que 35%. Cela peut s'expliquer par le type des tâches à réaliser et les exigences du poste.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°02 : Quel est votre âge ?

Tableau n°03 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage%
[20-29]ans	2	10%
[30-39]ans	9	45%
[40-49]ans	6	30%
Plus de 50ans	3	15%
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire.

Nous constatons d'après le tableau et le graphe ci-dessus que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de la tranche [30-39]ans avec un taux de 45%, suivie par la catégorie [40-49]ans avec un taux de 30%, ensuite les deux catégories d'âge des salariés ayant plus de 50 ans qui ne représentent que seulement un taux de 15%, et enfin celle de [20-29]ans avec un pourcentage très faible de 10%. Donc la catégorie d'âge [30-39] est la plus dominante selon les résultats obtenus.

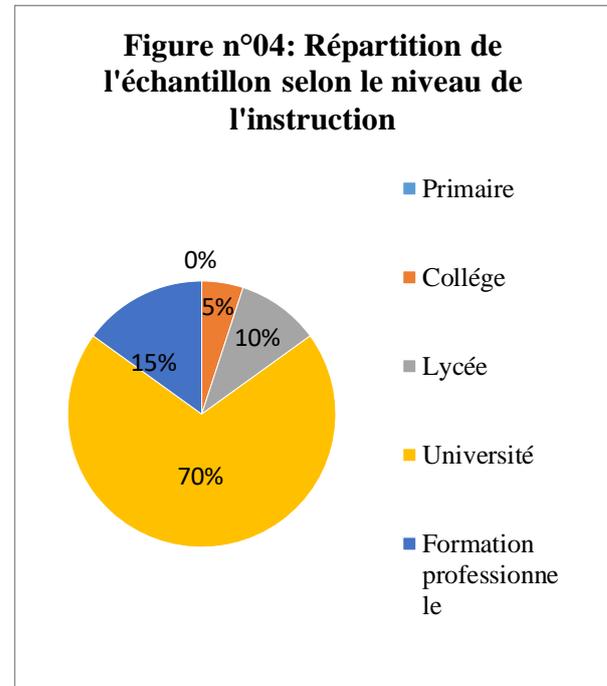
Cela s'explique par la politique de recrutement de l'entreprise « BMT » qui s'intéresse à ses salariés les plus anciens détenant beaucoup plus d'expérience professionnelle que les autres.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°03 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau n°04 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage%
Primaire	0	0%
Collège	1	5%
Lycée	2	10%
Université	14	70%
Formation professionnelle	3	15%
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

Selon le tableau et le graphe ci-dessus, nous remarquons que le niveau d'instruction universitaire exprime un taux élevé de 70%, suivi respectivement par ceux qui ont effectués des formations professionnelles avec un taux de 15%, le niveau d'instruction secondaire 10%, en dernier le niveau d'instruction moyen avec seulement un taux de 5%, et le niveau d'instruction primaire avec un pourcentage non significatif de 0%.

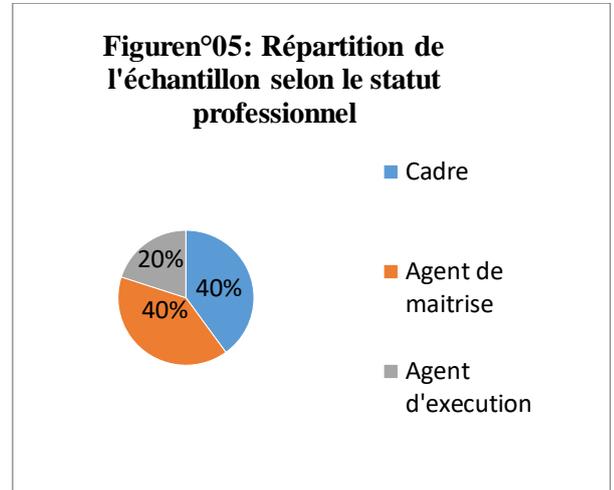
D'après ces résultats, nous pouvons déduire que le niveau d'instruction de la plupart des employés correspondant à notre échantillon d'étude a un niveau d'instruction universitaire (supérieur). Cela indique que l'entreprise « BMT » nécessite d'avoir un personnel qualifié et compétent pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°04 : Quel est votre statut professionnel ?

Tableau n°05 : Répartition de l'échantillon selon le statut professionnel

Statut professionnel	Effectif	Pourcentage%
Cadre	8	40%
Agent de maîtrise	8	40%
Agent d'exécution	4	20%
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire.

Les données que nous avons collectées d'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous montrent la répartition de l'échantillon selon les postes occupés. La majorité des salariés occupent des postes de cadres et des agents de maîtrise avec un taux de 40% pour chacune des deux catégories, ce qui représente 8 salariés pour chacune d'elle, et un taux de 20% concerne les agents d'exécution soit 4 salariés.

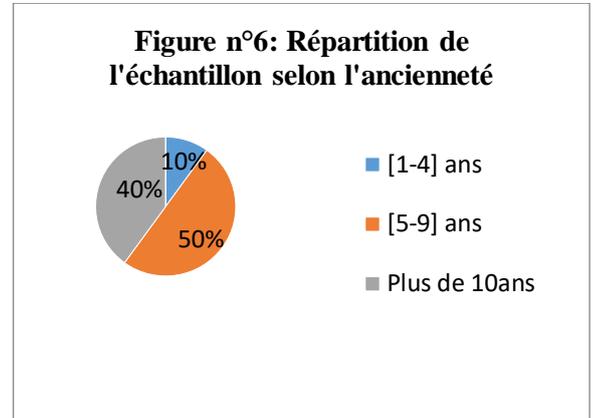
La nature du travail fait ressortir que les cadres prennent en charge la gestion administrative et d'orientation du personnel de l'entreprise, ainsi que les agents de maîtrise faisant partie d'une catégorie du personnel dotée de responsabilités d'encadrement du personnel, et en dernier ariivent les agents d'exécution qui représentent les techniciens qui sont affectés aux travaux de réparation et de maintenance.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°05 : Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Tableau n°06 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectif	Pourcentage%
[1-4] ans	2	10%
[5-9] ans	10	50%
Plus de 10ans	8	40%
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

Nous déduisons, selon le tableau et le graphe ci-dessus que la majorité des enquêtés ont plus de 5 ans d'ancienneté soit de 50% pour la catégorie de [5-9] ans et 40% pour la catégorie plus de 10 ans. Ceci se justifie par la stabilité des attitudes professionnelles par cette catégorie ainsi que leurs identifications en terme de loyauté et de sentiment d'appartenance pour cette entreprise.

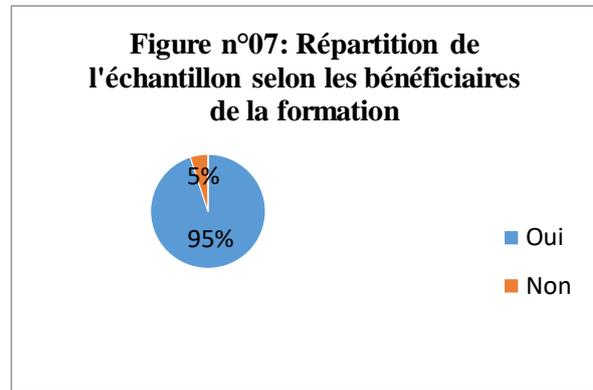
Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Deuxième axe : La formation

Question n°01 : Avez-vous bénéficié d'une ou plusieurs formations depuis votre recrutement dans cette entreprise ?

Tableau n°07 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires de la formation

Réponse	Effectif	Pourcentage%
Oui	19	95 %
Non	1	5%
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

A partir de ce tableau et le graphe ci-dessus, nous constatons que la majeure partie des salariés ont bénéficié de la formation avec un taux très élevé de 95%, par contre, ceux qui n'ont pas bénéficié représentent un taux très faible de 5%.

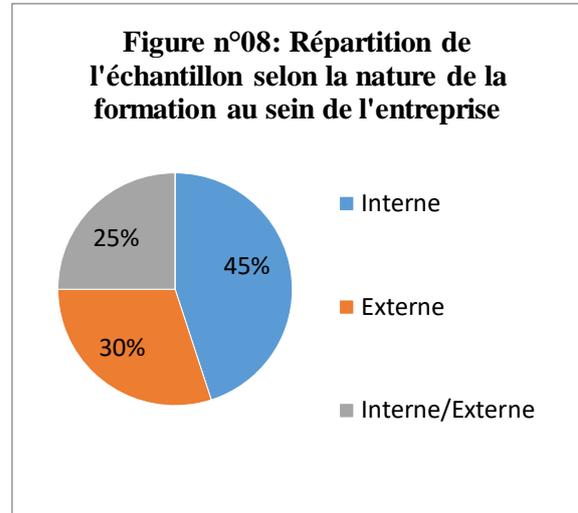
Ceci explique que l'entreprise « BMT » accorde une grande importance quant à la pratique des formations et considère que cette dernière est un facteur essentiel de valorisation de ses ressources humaines. Elle contribue aussi à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°02 : Quelle est sa nature?

Tableau n°08: Répartition de l'échantillon selon la nature de la formation au sein de l'entreprise.

Nature de la formation	Effectif	Pourcentage%
Interne	9	45%
Externe	6	30%
Interne/Externe	5	25%
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

Les résultats obtenus d'après le tableau et le graphe ci-dessus, montrent que 45% des salariés ont bénéficiés d'une formation interne, suivi par un taux de 30% qui représente ceux qui ont bénéficiés d'une formation en externe et d'autres qui sont formés en interne et externe avec un taux de 25%.

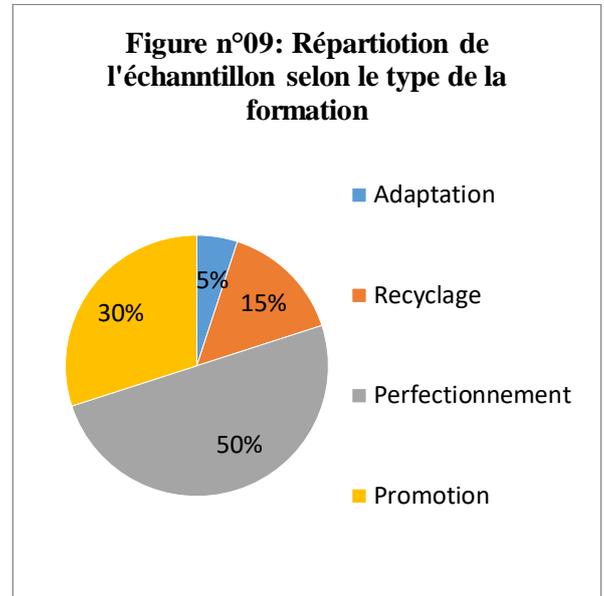
D'après ces résultats, nous constatons que la plupart des salariés sont formés en interne, cela se justifie par les moyens internes que l'entreprise « BMT » a mis en place, et pour ceux qui sont formés en externe, c'est pour que les salariés bénéficient des compétences non détenues en interne et donc afin d'acquérir de nouvelles compétences.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°03 : Quel est son type ?

Tableau n°09 : Répartition de l'échantillon selon le type de la formation

Type de la formation	Effectif	Pourcentage%
Adaptation	1	5%
Recyclage	3	15%
Perfectionnement	10	50%
Promotion	6	30%
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

Les données collectées par ce tableau et le graphe ci-dessus, nous renseignent sur les différents types de formations appliqués dans cette entreprise. Le taux de 50% est le plus élevé qui représente la formation de perfectionnement, suivi respectivement par 25% de promotion, 20% de recyclage et 5% d'adaptation.

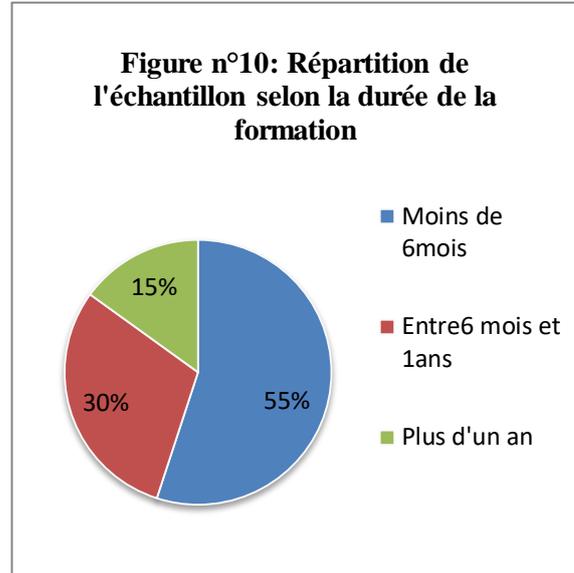
Nous pouvons constater d'après ces résultats, que l'entreprise « BMT » Béjaia, permet à son personnel de bénéficier des formations visant l'amélioration des connaissances et pour acquérir de nouvelles compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion et pour accéder à un poste plus supérieur.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°04 : Quelle est sa durée ?

Tableau n°10: Répartition de l'échantillon selon la durée de la formation

Durée de la formation	Effectif	Pourcentage%
Moins de 6 mois	6	55%
Entre 6 mois et 1 an	11	30%
Plus d'un an	3	15%
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

Le tableau et le graphe ci-dessus, indiquent la durée de formation de moins de 6 mois représentée par un taux de 55%, suivie par celle qui est entre 6 mois et 1 an par un pourcentage de 30%, et enfin le taux le plus faible, qui est de 15%, concerne la durée de plus d'un an.

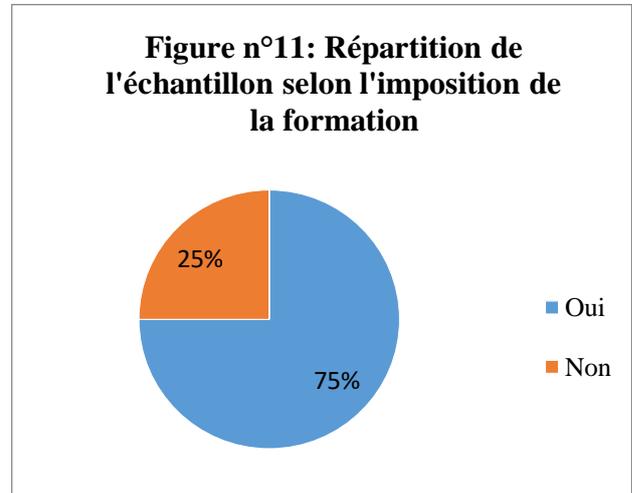
Cela nous montre que cette entreprise assure des formations qui sont beaucoup plus à courte durée ainsi que d'autres qui sont de moyenne durée qui permettent aux salariés de s'adapter facilement à l'environnement de travail, se perfectionner et assimiler de nouvelles compétences dans une durée déterminée.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°05 : La formation est-elle imposée par l'entreprise ?

Tableau n°11 : Répartition de l'échantillon selon l'imposition de la formation

Réponse	Effectif	Pourcentage%
Oui	15	75%
Non	5	25%
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

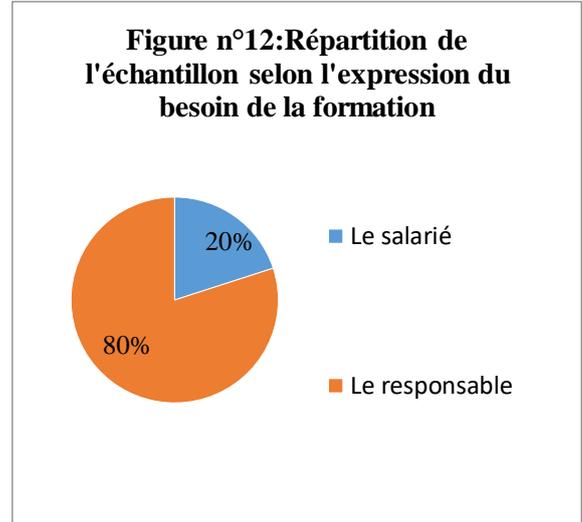
Selon les données collectées, nous remarquons que la majeure partie des formations sont imposées par l'entreprise avec un taux de 75%, tandis que seulement 25% ne sont pas imposées. Ce fait permet de favoriser l'adaptation des salariés à leur poste de travail et à l'évolution des emplois ainsi que l'obligation de devoir obtenir de nouvelles qualifications qui facilitent l'évolution professionnelle.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°06 : Qui exprime le besoin de la formation ?

Tableau n°12 : Répartition de l'échantillon selon l'expression du besoin de la formation au sein de l'entreprise

Expression du besoin de la formation	Effectif	Pourcentage%
Le salarié	4	20%
Le responsable	16	80 %
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

À travers les résultats obtenus auprès de l'ensemble des interrogés, le pourcentage de 80% indique que le besoin de la formation est exprimé par le responsable, contre un taux de 20% qui signifie que le besoin de la formation est exprimé par le salarié.

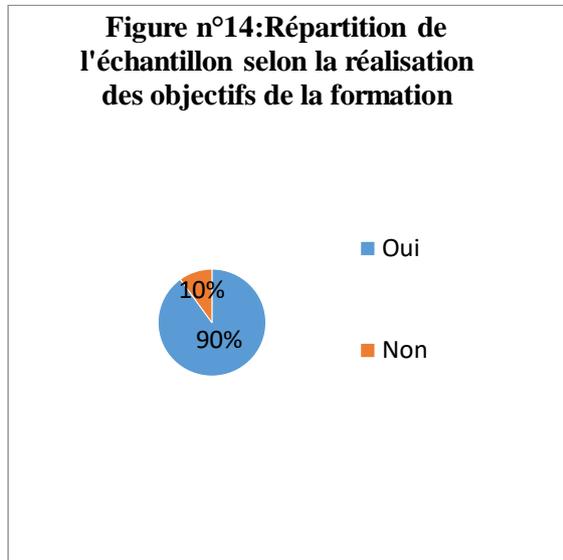
Ces résultats se justifient par le fait que l'entreprise « BMT » Béjaia, dispose d'un service de formation qui se charge de l'ensemble des informations et des politiques relatives aux ressources humaines. Ce service s'adresse aux responsables des salariés afin de fixer la liste des employés concernés par la formation et donc de détecter les besoins en formation.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°07 : Les objectifs de la formation sont-ils atteints ?

Tableau n°13 : Répartition de l'échantillon selon la réalisation des objectifs de la formation

Réponse	Effectif	Pourcentage%
Oui	18	90%
Non	2	10 %
Total	20	100%



Source : Établi par nous- mêmes selon les résultats du questionnaire.

Ce tableau nous indique à travers ses statistiques que 90% des répondants, représentant donc la majorité des salariés de la « BMT » de Béjaia, ont atteint l'objectif de la formation, tandis que 10 % seulement affirment le contraire

Cela veut dire que la première catégorie est largement satisfaite par leur formation car elle répond à leurs attentes et leurs objectifs. Cependant, pour la deuxième catégorie qui ne représente que 10% de la population étudiée, la formation ne répond pas à leurs attentes et n'est pas satisfaisante.

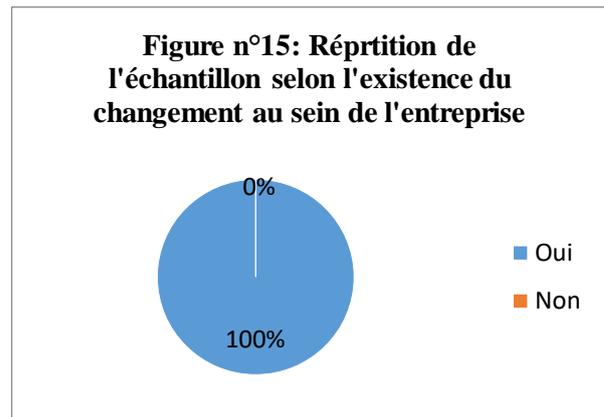
Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Troisième axe : Changement et résistance au changement au sein de BMT

Question n°01 : Avez-vous procédé à des changements organisationnels dans votre entreprise ? (Question destinée aux cadres)

Tableau n°14 : Répartition de l'échantillon selon l'existence du changement au sein de l'entreprise

Réponse	Effectif	Pourcentage%
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%



Source : Établi par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire

Ce tableau et ce graphique ci-dessus nous indiquent avec un pourcentage de 100% que l'entreprise « BMT » de Bejaia a procédé à des changements organisationnels. En effet, la totalité de notre échantillon confirme que l'entreprise « BMT » a mis en place plusieurs projets de changement organisationnel.

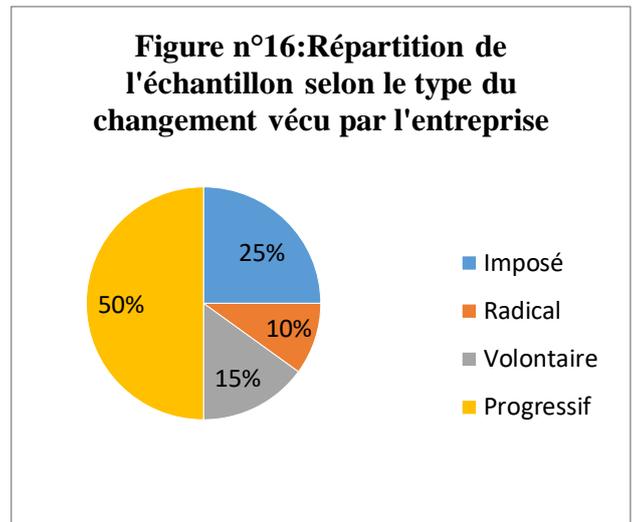
À titre d'exemple, d'après nos enquêtés de la catégorie « cadres », les changements sont liés à la création de nouveaux services et l'adaptation aux nouvelles normes de travail. En effet, les changements se sont introduits dans la majorité des services de l'entreprise tels que ; service RH, finances et comptabilité, marketing, ainsi que dans le service manutention et accouage.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°03 : Quel est le type de changement que vous avez vécu au sein de votre entreprise ?

Tableau n°15 : Répartition de l'échantillon selon le type du changement vécu au sein de l'entreprise

Type de changement	Effectif	Pourcentage %
Imposé	8	25 %
Radical	0	10%
Volontaire	2	15%
Progressif	10	50%
Total	20	100%



Source : Établi par nous- mêmes selon les résultats du questionnaire

D'après les résultats de ce tableau et du graphe ci-dessus, nous avons constaté que 50% de la population enquêtée a subi des changements progressifs, tel que le changement de l'utilisation du logiciel « CTMS », ou du logiciel « TOS », ce qui indique que l'entreprise « BMT » applique ce type de changement pour l'amélioration de la situation professionnelle et la progression et d'aller, pas à pas, pour agir sur la stratégie de l'entreprise et de ne pas subir des échecs.

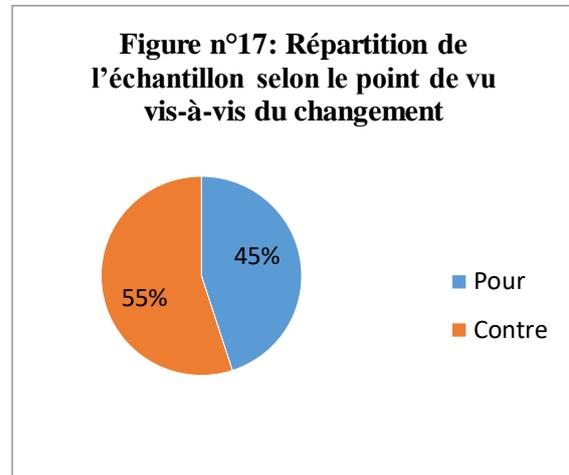
Ensuite, nous observons un taux de 25% des répondants qui estiment que l'entreprise « BMT » applique le type de changement imposé compte tenu des conditions de travail. A cet égard, à travers notre enquête auprès des salariés, nous avons constaté le changement de l'emploi du « PCN » à l'emploi du « SCF », et le changement du mode de travail dû à la situation sanitaire.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°04 : Etiez-vous pour ou contre ce changement ?

Tableau n°16 : Répartition de l'échantillon selon le point de vu vis-à-vis du changement

Réponse	Effectif	Pourcentage %
Pour	09	45%
Contre	11	55%
Total	20	100%



Source : Établi par nous- mêmes selon les résultats du questionnaire.

Les données de ce tableau et du graphe ci-dessus nous montrent que 45% de la population interrogée se montre favorable au changement organisationnel introduit au sein de la « BMT » de Bejaia, étant donné qu'il permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement et améliorer sa situation dans le but de garder sa pérennité et suivre l'évolution du marché.

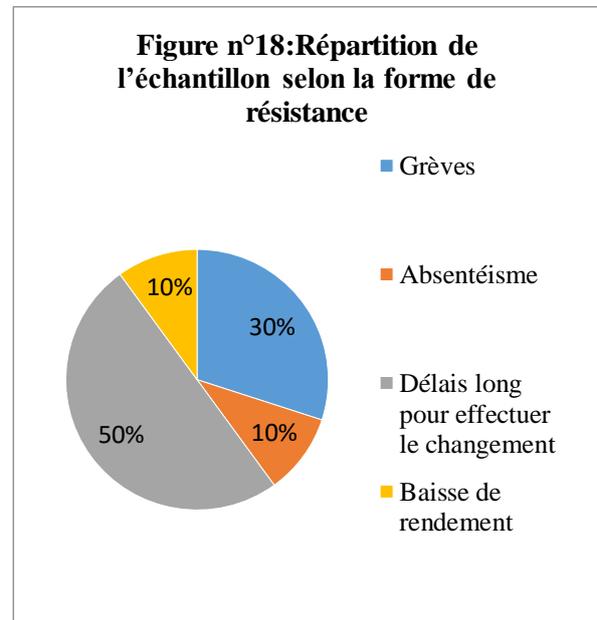
En contre partie, nous avons 55% des employés de l'entreprise qui ont exprimé leurs refus au changement lié à des difficultés d'adaptation à ce dernier.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°05 : Si vous avez résisté, avec quelle forme de résistance ?

Tableau n°17 : Répartition de l'échantillon selon la forme de résistance

Forme de résistance	Effectif	Pourcentage %
Grèves	6	30%
Absentéisme	2	10%
Délai long pour effectuer le changement	10	50%
Baisse de rendement	2	10%
Total	20	100%



Source : Établi par nous- mêmes selon les résultats du questionnaire.

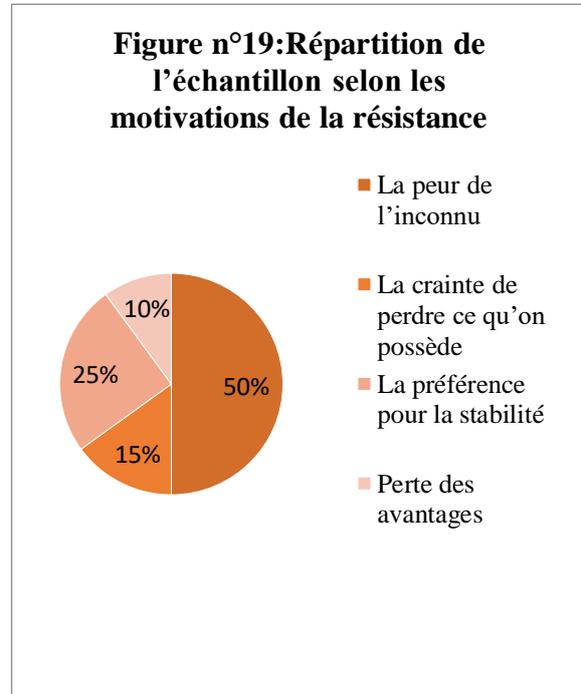
Dans ce tableau et le graphe ci-dessus, nous allons voir les types de résistances exprimés par les employés de l'entreprise « BMT ». En premier lieu, nous avons constaté un délai long pour effectuer le changement par 50% des employés, par ailleurs 30% des employés résistent par des grèves et le reste de l'échantillon optent pour l'absentéisme pour attirer l'attention de la direction afin qu'elle prenne en charge cette situation. Enfin une baisse de rendement et cela est dû à un sentiment d'incertitude et de peur, en effet, beaucoup préfèrent la stabilité et leur zone de confort plutôt que de s'aventurer en territoire inconnu.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°06 : Qu'est-ce qui motive votre résistance ?

Tableau n°18: Répartition de l'échantillon selon les motivations de la résistance

Motivation de la résistance	Effectif	Pourcentage %
La peur de l'inconnu	10	50%
La crainte de perdre ce qu'on possède	3	15%
La préférence pour la stabilité	5	25%
Perte des avantages	2	10%
Total	20	100%



Source : Établi par nous- mêmes selon les résultats du questionnaire.

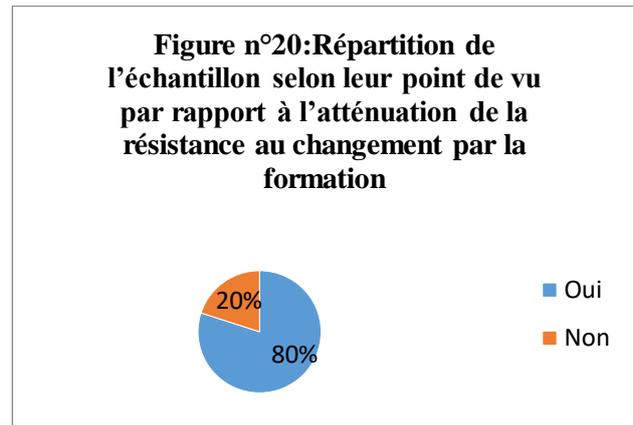
D'après les statistiques citées dans le tableau et le graphe ci-dessus, nous avons constaté que la principale source de motivation de la résistance est la peur de l'inconnu avec un pourcentage de 50%, suivi respectivement de 25% pour une préférence de la stabilité, 15% pour la perte de ce qu'ils possèdent, et de 10% pour la perte des avantages. Donc, nous concluons que l'intérêt individuel de l'échantillon étudié se sent menacé, c'est pour quoi ils préfèrent la stabilité et ont peur de l'inconnu.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°07 : Pensez-vous que la formation est un moyen pour atténuer la résistance au changement ?

Tableau n°19 : Répartition de l'échantillon selon leur point de vu par rapport à l'atténuation de la résistance au changement par la formation

Réponse	Effectif	Pourcentage%
Oui	16	80%
Non	4	20%
Total	20	100%



Source : Établi par nous même selon les résultats du questionnaire.

La lecture des résultats du tableau ainsi que du graphe ci-dessus nous permet de déduire que 80% de notre échantillon étudié ont affirmé que la formation a permis d'atténuer la résistance au changement, contre 20 % seulement qui affirment l'inverse.

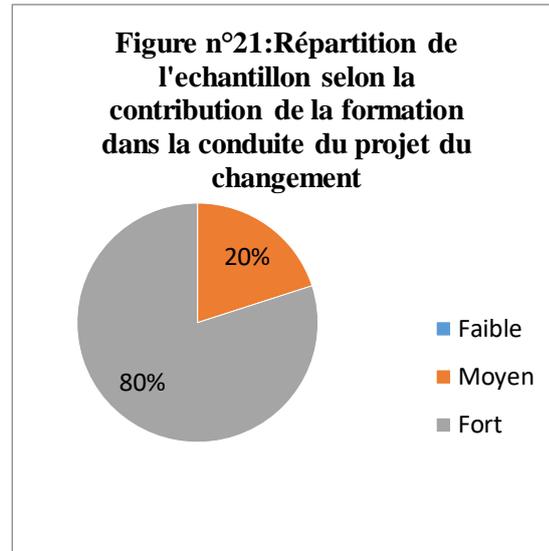
Cela justifie que l'entreprise donne une importance particulière à la formation comme un moyen primordial pour réduire la résistance et donc pour une parfaite gestion du changement.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

Question n°08 : Quel est le niveau de contribution de la formation dans la conduite du projet de changement ?

Tableau n°20 : Répartition de l'échantillon selon la contribution de la formation dans la conduite du projet de changement

Niveau de contribution	Effectif	Pourcentage%
Faible	0	0%
Moyen	4	20%
Fort	16	80%
Total	20	100 %



Source : Établi par nous- mêmes selon les résultats du questionnaire.

Les données de ce tableau et du graphe ci-dessus, nous montrent qu'un taux élevé de 80% représente une forte contribution à la formation dans la conduite du projet de changement, tandis que 20% de cet échantillon juge que la formation contribue moyennement à la conduite du projet de changement.

D'après les résultats obtenus donc, la majorité des salariés accordent une grande importance à la formation, ils la considèrent indispensable lors de la mise en place d'un projet de changement. Elle répond aux exigences du poste de travail qu'ils occupent ainsi qu'à l'environnement de l'entreprise.

Chapitre III : Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats

3.3.3- Synthèse des résultats

Selon les informations recueillies, du traitement et de l'analyse des données du questionnaire et de l'entretien, nous pouvons enfin répondre à notre problématique de départ pour la confirmation ou l'infirmité des hypothèses émises.

D'abord, concernant notre première hypothèse dans laquelle la mise en place d'un nouveau projet de changement provoque un déséquilibre qui touche l'ensemble de l'organisation. Nous remarquons d'après les résultats des réponses obtenues que le changement apporte des modifications ou des ruptures de rythme dans les activités de l'entreprise, ceci implique donc une certaine résistance des salariés face à ces changements, d'où la confirmation de cette hypothèse.

Concernant notre deuxième hypothèse : en vue d'adaptation de l'organisation à son environnement et à la capacité à évoluer, il est nécessaire d'envisager un changement. L'entreprise vit de plus en plus dans un environnement complexe, pour cela elle doit s'ouvrir au changement qu'il lui permet de s'adapter aux évolutions de ce dernier, et donc cette hypothèse est confirmée.

La troisième hypothèse porte sur : la formation comme étant un outil à la disposition des organisations qui permet l'accompagnement du changement. A cet égard, selon les résultats de l'enquête, la formation permet d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter aux nouvelles transformations qui s'effectuent dans l'entreprise. D'ailleurs, la majeure partie des enquêtés a bénéficié d'une ou plusieurs formations et ils affirment que la formation contribue efficacement dans la conduite du projet du changement. Et ceci grâce à l'élaboration d'un plan de formation par l'entreprise qui englobe l'ensemble des actions de formation. Cette dernière hypothèse est amplement confirmée.

Conclusion

Les résultats obtenus nous permettent de constater que la réussite d'une entreprise lors de la conduite d'un projet de changement passe nécessairement l'importance accordée à l'investissement dans ses ressources humaines. De ce fait, cette dernière doit assurer des formations de qualité qui permettent de développer les compétences et de s'adapter à l'ensemble des transformations déclenchées en entreprise.

Nous avons donc présenté principalement les résultats obtenus lors de notre enquête de terrain. Ces derniers nous ont permis de répondre à notre question centrale de recherche ainsi qu'à la confirmation des hypothèses. .

Conclusion générale

Conclusion générale

Le changement organisationnel constitue un processus qui nécessite la mobilisation de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise, spécifiquement les acteurs qui l'a composent.

La réussite et la pérennité du changement exige l'exploitation des compétences des salariés et de toutes leur capacités d'initiative. De ce fait, ce sont de véritables vecteurs de la réussite de l'ensemble des transformations qui se déroulent au sein de l'entreprise.

Le changement apparait donc comme la solution à la gestion de toutes les évolutions que l'entreprise doit suivre. Or, malgré les efforts adoptés par les dirigeants, le changement demeure difficile, car les pratiques du changement sont fréquemment critiquées par l'ensemble du personnel de l'organisation, ce qui provoque des inerties et des résistances.

La résistance au changement est une attitude qui incite les acteurs de l'organisation à refuser toute modification ou évolution de leur état actuel et ce des que l'idée est évoquée.

Ceci peut avoir des conséquences négatives sur l'individu qui se manifeste par l'apparition des sentiments tels que la peur de l'inconnu, la perte de confiance et la crainte de perdre ce qu'il possède. L'organisation peut également subir ces conséquences et cela par la baisse de la productivité et la diminution de son efficacité.

Afin d'éviter les échecs et faire face à la résistance, toute entreprise doit essentiellement opter pour une méthodologie qui est le pilotage du changement qui se lance dès qu'un dysfonctionnement est détecté dans l'entreprise jusqu'à la mise en œuvre d'une solution efficace à ce dernier.

Pour conduire au mieux le changement, l'entreprise dispose donc d'un ensemble de moyens qui permettent de faciliter le déroulement de ce dernier. Nous nous sommes intéressées à la formation qui est l'un des outils de la conduite du projet de changement.

Elle permet de renforcer la motivation des employés et de leur faciliter l'adaptation aux transformations existant dans leur entreprise.

Tout au long de notre travail de recherche effectué au sein de l'entreprise « BMT » de Bejaia, nous avons étudié le changement dans sa globalité, la résistance et l'apport de la formation dans la conduite du changement.

L'étude que nous avons menée nous a permis de faire ressortir plusieurs constats :

- ✓ L'existence du changement dans l'enceinte de l'entreprise « BMT » qui lui permet de s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Conclusion générale

- ✓ La résistance des salariés face à ce changement afin d'exprimer leurs réactions négatives ou défensives.
- ✓ Pour une bonne gestion du projet de changement, l'entreprise s'approprie d'un ensemble de moyens lui permettant d'éviter les résistances cruelles.
- ✓ La pratique de la formation a marqué son impact dans l'accompagnement du changement.
- ✓ L'application et la mise en œuvre d'un plan de formation par l'entreprise « BMT » de Bejaïa, afin de mieux gérer l'ensemble des actions de la formation.
- ✓ La formation contribue efficacement au pilotage du changement.

❖ Ainsi donc, l'ensemble des hypothèses émises sont confirmées.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

1. ANGERS Maurice(1997). « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines ». Alger : Ed Casbah.
2. Anick COHEN(2005). « Toute fonction ressource humaine ».1ère édition. Paris : Dunod.
3. ANNICK Cohen-Haegel(2010). « Tout La Fonction : Ressources Humaines ». 2^{ème} édition. Paris : Dunod
4. Annie BERTOLI et Philippe HARMEL(1986). « Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement ».Paris : Les éditions d'organisation.
5. ARDOUIN Thierry(2006). « Ingénierie de formation pour l'entreprise ». 2^{ème} édition. Paris : Dunod.
6. ARDUIN Thierry(2006). « Ingénierie de formation pour l'entreprise ». 2^{ème} édition. Paris : Dunod.
7. AUTTISSIER.D et MOUTOT(2003). « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action ». Paris: éd DUNOD
8. BEAUDOIN, Pierre(1990). « La gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation ».Paris : Ed Libre Expression.
9. CARTON Gerad-Dominique (1997). « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel ». Paris : Anact,
10. CITEAU Jean-Pierre (1994). « Gestion Des Ressources Humaines: principe généraux et cas pratiques ». 4^{ème} édition. Paris: Armond colin.
11. FAURIE. C (2003). « Conduire et mise en œuvre du changement : l'effet de levier ». Paris : Ed maxima
12. G. DE LANDSHEER(1982). « Introduction de la recherche en éducation ».5^{ème} édition. Paris : Armand Colin et Bourrelier.
13. GILBERT Patrick (1998). « Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines ». Paris : Ed. ESF.
14. Grouard et Meston(1998). « Le manager clé de la transformation des organisations ».Paris : Dunod.

Bibliographie

15. Guy le BOTERF(1999). « L'ingénierie et évaluation de la formation ». Paris : édition d'organisation,
16. HAFSI Taïeb et DEMERS Christiane (1997). « Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations ». Montréal : Éd Transcontinental.
17. Jacques SOYER(2002). « Fonction formation ». 2^{ème} édition. Paris : édition d'organisation,
18. Jacques SOYER(2003). « Fonction formation ». 3^{ème} édition. Paris : édition d'organisation.
19. Madeleine GRAWOULE(2001) « Méthodes des sciences sociales ». 11^{ème} édition. Paris : DOLLAZ
20. MEIGNANT(1991). « À manager la formation ». Paris : édition d'organisation,
21. MICHEL BARABEL(2006). « Manager : les meilleures pratiques du management ». Paris : DUNOD
22. PARMENTIER Christophe(2007). « L'essentiel de la formation ».2^{ème} éd. Paris : éditions d'organisation.
23. Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON « Changement organisationnel : théorie et pratique ».Québec : Ed Padié
24. R.VATIER cité par L.SEKIOU (1986). « Gestion du personnel ». Paris: édition d'organisation, p292.
25. SEKIOU Lakhdar (1986). « Gestion du personnel ». Paris: édition d'organisation,
26. SHIMON, L [et al] (2002). « Psychologie du travail et comportement organisationnel ». 2^{ème} édition. Montréal: Ed Gaëtan Morin,
27. Thierry ARDOUIN(2003). « Ingénierie de formation pour l'entreprise ». Paris : édition Dunod,
28. Van de Ven & Poole(1995). « Innovation et changement au sein des organisations ». Paris : Ed EMS.
29. YVES Simon(1997). « Encyclopédie de gestion ». Paris : Éd Economica.

Bibliographie

Articles et revues :

1. BAREIL Céline et ANDRE Savoie(1999). « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel». Montréal .In: Revue internationale de gestion, Vol.24, n°33.
2. BEN KAHLA, k (1999). « Les analyses du changement organisationnel ». Communication présentée au colloque, « la flexibilité : condition de survie?».Organisé par l'ISCAE, Tunisie.
3. CLAVEAU Nathalie [et al] (1998). «Forme et ingénierie du changement», in revue française de gestion n 120 septembre –octobre 1998
4. VAS, A (2004). « Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail ». 13^{ème} conférence AIMS.

Thèses et Mémoires :

1. BOUKRIF, Moussa. « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes ». Nombre de F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, université de Bejaia : le 06/12/2008.

Documents en ligne :

1. Dictionnaire Larousse, site internet : www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632. (consulté le 7 mai 2022).
2. ETF (2003): Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie. (Consulté le 15mars 2022), disponible sur : www.Etf.eu.int.
3. ZID Rim(2006). « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions ». Université du Québec. Mémoire de la maîtrise en administration des affaires.(Consulté le mercredi 11 mai 2022), disponible sur : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=447.

Bibliographie

Décrets :

1. Code du travail- Livre III : La formation professionnelle continue (Articles L6311-1 à L6363-2)
2. Journal officiel n°89 du 31 décembre 1997.

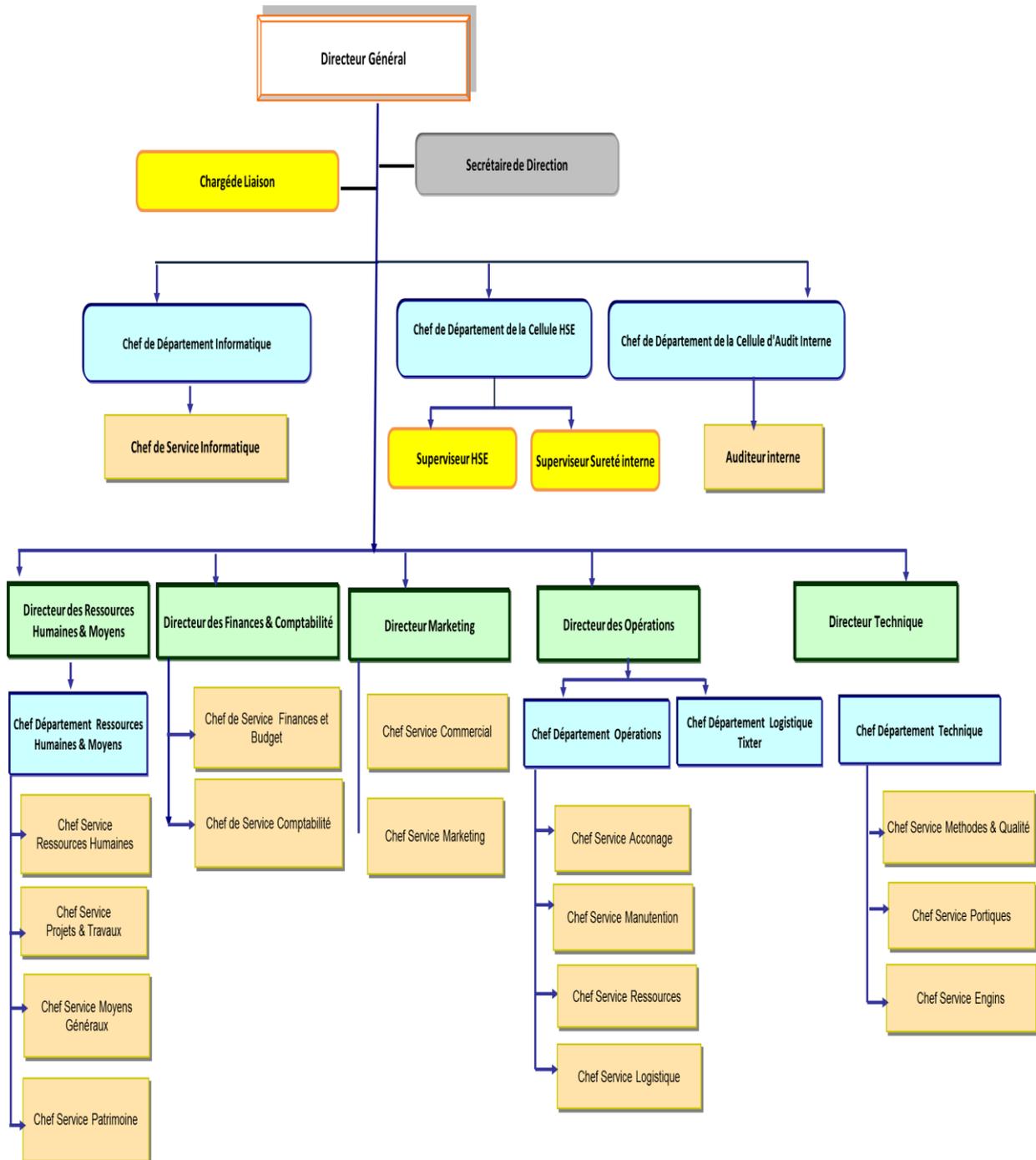
Documents internes de l'entreprise :

1. Documents internes de l'entreprise « BMT » -Bejaïa.

Annexes

Annexes

Annexe n°01 : Organigramme de l'entreprise « BMT » de Béjaia.



Annexes

Annexe n°02 : Document interne de l'entreprise « BMT » Béjaia, qui représente son Plan de formation.

PLAN DE FORMATION

	Thème	Popul	Montant
Direction Générale	Auditeurs IRCA pour les trois normes	3	
	Délégué à l'environnement	1	
	Formation CCTV	8	
	Méthodologie de résolution de problèmes	Staff	
	Les tableaux de bord SMI	Staff	
	Analyse des risques	Staff	
	Auditeur Internes	Staff	
	Formation de mise a jour ISO 9001 vs 2015	Staff	
	Formation de mise a jour ISO 14001 vs 2015	Staff	
	Formation de mise a jour ISO 45001 vs 2018	Staff	
	Développement des systèmes d'informations, les langages de prog	2	
	Administration des réseaux informatiques et système (windows et Linux)	2	
	Administration des bases de données et serveurs d'application	2	
	Sécurité Informatique	5	

Annexes

		TOTAL	
Direction Finance & Comptabilité	Thème	Popul	
	Loi de Finance	Staff	
	Travaux de fin d'exercice, Fiscalité d'entreprises, Comptabilisation provisions	Staff	
	Comprendre et maîtriser la réalisation d'un tableau de bord de gestion	Staff	
	Maîtriser les outils de l'analyse financière et contrôle de gestion	Staff	
	Réaliser le budget prévisionnel de l'entreprise	Staff	
	Maîtriser la comptabilité analytique	Staff	
	Excel avancé	Staff	
	Les Ecrits professionnels	Staff	
	Maîtriser les tableaux de flux de trésorerie (TFT) avec 02 méthodes	Staff	
		TOTAL	
Moyens	Thème	Popul	
	Les Tableau de bord RH	Staff	
	Organisation dans le travail et gestion de temps	Staff	
	Gestion des Conflits	Staff	
	Droit de travail	Staff	
	Formation en ligne en Management	Staff	

Annexes

	Thème: en relation avec la veille réglementaire Assurance	Staff	
	Code du marché public (veille, cahiers des charges, contrats)	Staff	
	Commission analyse	Staff	
	Excel Avancé	Staff	
	Les écrits professionnel	Staff	
	Gestion des stocks et approvisionnement	Staff	
	Leadership	Staff	
	Communication	Staff	
	Négociation des prix et qualité avec les fournisseurs	Staff	
	Evaluation des fournisseurs	Staff	
	Optimisation des Achats	Staff	
		TOTAL	

Direction Marketing	Thème	Popul	
	Recouvrement contentieux	Staff	
	Droit Commercial	Staff	
	Gérer les réclamations clients	Staff	
	Communication avec les clients	Staff	

Annexes

	Marketing collaboratif	Staff	
	Le Marketing opérationnel	Staff	
	Etude de marché	Staff	
	Veille concurrentielle et analyse SWOT / PESTEL & PORTER	Staff	
		TOTAL	
Direction Technique	Thème	Popul	
	Conception Assistée par Ordinateur (CAO)	Staff	
	Contrôle Non Destructif (CND)	4	
	Processus RH	1	
	Elaboration des fiches de poste	1	
	Maintenance SIMATIC step 7 classique niveau 2	Staff	
	Moteur CUMMINS KTA50	Staff	
	Habilitation électrique	Staff	
	Homologation soudeur	Staff	
	Hydraulique LIEBHERR	Staff	
	Moteur diesel approfondie	Staff	
	Boîte automatique approfondie	Staff	
	Scanner moteur deisel VOLVO	Staff	

Annexes

	Système hydraulique approfondie	Staff	
		TOTAL	
Direction des Opérations	Thème	Popul	
	l'impact du système d'information sur le rendement Opérationnel Terminal tc	9	
	l'impact des fenêtres d'accostage sur les rendements opérationnel au Terminal	1	
	Formation en méthodes et gestion de la production	3	
	Gestion de la Maintenance Industrielle	2	
	procédures de dédouanement et risques douaniers	Staff	
	Management d'équipe	Staff	
	Management d'un terminal à conteneur moderne	Staff	
	Planification et traitement d'une escale de navire	Staff	
	Gestion du transport	1	
	Supply Chain Management (SCM)	1	
	Gestion d'une plateforme logistique	Staff	
	Commerce international	Staff	
	Les Incoterms	Staff	
	TRANSPORT INTERNATIONAL SHIPPING	Staff	
Méthode d'archivage	1		

Annexes

	technique de communication	Staff	
		TOTAL	

TOTAL GENERAL		
----------------------	--	--

**Université Abderrahmane Mira - Bejaia
Campus d'Aboudaou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management

Questionnaire

Sur le thème de recherche :

« La formation pour accompagner le changement dans les organisations »

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle Master en Management, nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions le plus sincèrement et le plus spontanément possible. Ce questionnaire sera traité de façon anonyme et confidentielle, les informations recueillies ne pourront en aucun cas faire l'objet d'aucun usage que d'une utilisation à des fins purement pédagogiques et de recherche scientifique.

L'objet de ce questionnaire est donc de nous permettre de répondre à notre problématique de recherche qui porte sur: L'accompagnement du changement par la formation au sein de l'entreprise « BMT » de Bejaia.

Veillez répondre aux questions en cochant tout simplement la case correspondante à votre choix.

Nous vous remercions infiniment pour votre participation.

Réalisé par :

TIGHZERT Assia

AKLI Sabrina

Encadré par:

Dr AOUDIA Lounis

Questions:

Premier axe : Identification du répondant

1. Sexe :

Féminin

Masculin

2. Age :

[20-29]

[30-39]

[40-49]

Plus de 50ans

3. Quel est votre niveau d'instruction ?

Primaire

Collège

Lycée

Université

Formation professionnelle

4. Quel est votre statut professionnel ?

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

5. Quelle est votre ancienneté dans le poste ?

[1an -4ans]

[5ans-9ans]

plus de 10ans

Annexes

Deuxieme axe: La formation

1. Avez -vous bénéficié d'une ou plusieurs formations depuis votre recrutement dans cette entreprise ?

Oui

Non

2. Quelle est sa nature ?

Interne

Externe

Interne et externe

3. Quel est son type ?

Adaptation

Recyclage

Perfectionnement

Promotion

4. Quelle est la durée de cette formation ?

Moins de 6 mois

Entre 6 mois et 1 an

Plus d'un an

5. La formation est- elle imposée par l'entreprise ?

Oui

Non

6. Qui exprime le besoin de formation ?

Le salarié

Responsable

Annexes

7. Les objectifs de la formation sont-ils atteints ?

Oui

Non

Troisième axe : Changement et résistance au changement au sein de BMT

1. Avez-vous procédé à des changements organisationnels dans votre entreprise ?

(question destinée aux cadres)

Oui

Non

2. Quel est le type de ce changement ?

Imposé

Radical

Volontaire

Progressif

3. Étiez-vous pour ou contre ce changement ?

Pour

Contre

Justifiez votre réponse.....

4. Si vous avez résisté, avec quelle forme de résistance ?

Grèves

Absentéisme

Délais longs pour effectuer le changement

Baisse de rendement

5. Qu'est-ce qui motive votre résistance ?

La peur de l'inconnu

La crainte de perdre ce qu'on possède

La préférence pour la stabilité

Annexes

Perte des avantages

6. Pensez vous que la formation est un moyen pour atténuer la résistance au changement ?

Oui

Non

7. Si oui, quel est le niveau de contribution de la formation dans la conduite du projet du changement ?

Faible

Moyen

Fort

Merci pour votre contribution!

Table des matières

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....01

Chapitre I :Le changement organisationnel.....04

Section 1:Généralités sur le changement organisationnel.....05

1.1.1- Définition du changement organisationnel.....05

1.1.2- Les objectifs du changement organisationnel.....06

1.1.3- Les Types de changement selon l'origine de son idée08

 1.1.3.1-Types de changement selon l'origine de son idée.....08

 1.1.3.2-Types de changement selon le mode de diffusion.....08

1.1.4- Les acteurs de changement organisationnel.....11

Section 2 :Le pilotage du changement organisationnel.....13

1.2.1- Processus du changement.....13

1.2.2- Définition et étapes du changement.....16

1.2.3- Les méthodes de pilotage du changement.....17

Section 3 : Résistance au changement.....17

1.3.1- Les formes de la résistance au changement.....18

1.3.2- Les causes de la résistance au changement.....18

1.3.3- Les conséquences de la résistance au changement.....22

Chapitre II :Généralités sur la formation.....24

Section 1 : Définitions et concepts de la formation.....24

2.1.1- Définition de la formation.....24

2.1.2- Les objectifs de la formation.....25

2.1.3- Les enjeux de la formation.....26

2.1.4- La politique de la formation.....26

 2.1.4.1- Définition de la politique de formation.....26

 2.1.4.2- Les objectifs généraux de la politique de formation.....27

2.1.5-La formation en Algérie.....28

 2.1.5.1- La formation dans le cadre réglementaire Algérien.....28

 2.1.5.2- Les sources de financement d'une formation.....29

Table des matières

Section 2 : Les modalités de la formation.....	29
2.2.1- Typologie de la formation.....	29
2.2.2- Les fonctions de la formation.....	33
2.2.3- Les actions de la formation.....	34
Section 3 : Plan de formation.....	35
2.3.1- Définition du plan de formation.....	35
2.3.2- Contenu du plan de formation.....	36
2.3.3- Les acteurs du plan de formation.....	36
2.3.4- Etapes à suivre pour l'élaboration du plan de formation.....	39
2.3.5- L'évaluation de la formation.....	41
2.3.6- Le suivi du plan de formation.....	43
Chapitre III :Présentation de l'étude pratique, analyse et interprétation des résultats.....	47
Section 1 : Présentation de l'entreprise « BMT » Bejaia.....	47
3.1.1- Historique, présentation et situation géographique de « BMT » Spa	47
3.1.2- Activités de l'entreprise « BMT » SPA.....	49
3.1.3- Objectifs principaux et acquis de « BMT ».....	50
3.1.4- Organisation de l'entreprise « BMT » Bejaia.....	51
Section 2 : Méthodologie de recherche et caractéristique de l'échantillon.....	53
3.2.1- Définition de questionnaire.....	53
3.2.2- Définition de l'entretien.....	54
3.2.3- Caractéristiques de l'échantillon.....	55
Section 3 : Analyse et interprétation des données.....	55
3.3.1- Analyse et interprétation des résultats de l'entretien.....	56
3.3.2- Analyse et interprétation des résultats de questionnaire.....	58
3.3.3- Synthèse des résultats.....	77
Conclusion générale.....	78

Bibliographie

Annexes

Résumé

L'objet de notre travail est de comprendre le changement organisationnel qui est considéré comme un processus complexe qui provoque l'instabilité de l'activité de l'entreprise. Pour sa bonne gestion, l'entreprise doit comprendre les différentes réactions des acteurs vis-à-vis de ce changement afin d'éviter leurs inquiétudes qui peuvent se manifester par la résistance.

En effet, une enquête de terrain a été menée dans le cadre de notre stage pratique où nous avons constaté que l'entreprise «BMT» Bejaïa a connu plusieurs changements organisationnels, malgré les obstacles rencontrés lors de l'annonce de ce changement, ils ont contribué à améliorer sa compétitivité. Il suffit donc de suivre une bonne méthode pour le conduire convenablement. A cet égard, l'entreprise « BMT » investit dans la formation des salariés pour l'accompagnement du changement.

Mots clés : Changement organisationnel, la résistance, la formation, l'accompagnement du changement.

Abstract

The aim of our work is to understand organisational change, which is considered a complex process that causes instability in the company's activity. For its good management, the company must understand the different reactions of the actors towards this change in order to avoid their concerns which can be manifested by resistance. Indeed, a field survey was conducted as part of our practical training where we found that the company «BMT» Bejaïa has experienced several organizational changes, despite the obstacles encountered during the announcement of this change, they have helped to improve its competitiveness. It is therefore sufficient to follow a good method to conduct it properly. In this respect, the company «BMT» invests in employee training to support the change.

Key words: Organisational change, resistance, training, change management.