



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique
École Nationale Supérieure de Management, Koléa – Tipaza

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Présentation en vue de l'obtention d'un Master académique en spécialité :
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Contribution de la formation et la communication dans la conduite du changement organisationnel Cas : HAYAT DHC

Élaborer par:
SHUBLAQ Samer
BELHAS Chaker Abdelilah

Sous la direction :
CHEDRI MAAMAR Sara

Année universitaire
2022/2023

RÉSUMÉ

Dans un environnement économique en pleine mutation marqué par l'émergence des nouvelles technologies, les entreprises doivent s'adapter, innover et anticiper les évolutions du marché. Le changement organisationnel devient un enjeu majeur et crucial pour toute une organisation afin d'assurer sa pérennité.

La conduite d'un changement organisationnel est un processus complexe dont l'élément humain est un facteur clé. Dans ce contexte, l'adhésion des acteurs qui constituent l'organisation est primordiale. Par conséquent, pour accompagner le changement, la formation et la communication sont deux outils essentiels qui peuvent aider à faciliter la transition vers un nouveau système.

Dans ce mémoire, nous avons abordé la contribution de la formation et la communication dans la conduite du changement organisationnel au sein de l'entreprise HAYAT DHC à l'occasion de la mise en place d'un nouveau logiciel Sales Force Automatisation. A cet effet, nous avons suivi une méthodologie de recherche qualitative par des entretiens semi-directifs, l'observation et la recherche documentaire.

Nos résultats montrent que la formation et la communication contribuent dans la conduite du changement organisationnel, et que l'entreprise a utilisé le modèle de Kurt Lewin pour conduire ce changement.

Mots Clés : Changement organisationnel, Formation, Communication, Conduite de changement, SFA, HAYAT DHC.

ABSTRACT

In an economic environment undergoing significant changes marked by the emergence of new technologies, companies must adapt, innovate, and anticipate market developments. Organizational change becomes a major and crucial issue for an entire organization to ensure its sustainability. Managing organizational change is a complex process in which the human element is a key factor. In this context, the buy-in of the actors who make up the organization is essential. Therefore, to support change, training and communication are two essential tools that can help facilitate the transition to a new system.

In this paper, we addressed the impact of training and communication on the management of organizational change through a qualitative research methodology conducted by semi-structured interviews, observation, and documentary research following the implementation of a new Sales Force Automatisation software within the company HAYAT DHC.

Our results show that training and communication contribute to organizational change management, and we have observed that the company has used Kurt Lewin's model to drive this change.

Keywords: Organizational change, Training, Communication, Change management, Sales Force Automatisation, HAYAT DHC.

ملخص

في بيئة اقتصادية سريعة التغير تتميز بظهور تقنيات جديدة، يجب على الشركات ان توقع تطورات السوق، الابتكار والتكيف لهذا يصبح التغيير التنظيمي قضية رئيسية وحاسمة للمنظمة بأكملها لضمان استدامتها.

إدارة التغيير المؤسسي هي عملية معقدة يكون العنصر البشري فيها عاملاً رئيسياً في هذا السياق، فإن تأييد المشاركين الذين يشكلون المؤسسة أمر ضروري، لذلك يعتبر التدريب والاتصال أداتان أساسيتان يمكن أن تساعد على تيسير الانتقال إلى نظام جديد.

في هذه المذكرة، تناولنا تأثير التدريب والاتصال على إدارة التغيير المؤسسي من خلال منهجية البحث النوعية التي تم إجراؤها بواسطة المقابلات شبه المنظمة، والمراقبة، والبحث الوثائقي بعد ادماج برنامج جديد لبرمجيات البيع والتوزيع الآلي في شركة حياة. نتائجننا تشير إلى أن التدريب والاتصال يساهمان في إدارة التغيير المؤسسي، ولقد لاحظنا أن الشركة قد استخدمت نموذج كورت ليوبن لقيادة هذا التغيير.

الكلمات الدالة: التغيير، التدريب، الاتصالات، إدارة التغيير.

REMERCEMENTS :

Tout d'abord, nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté de mener à bien ce travail.

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude envers nos parents pour leur amour inconditionnel, leur soutien indéfectible et leur encouragement constant tout au long de notre parcours. Votre présence bienveillante et vos sacrifices ont été les fondations sur lesquelles nous avons pu construire notre succès académique.

Nous souhaitons exprimer notre sincère gratitude envers nos frères et sœurs pour leur soutien indéfectible, leur amour inconditionnel et leur présence constante dans nos vies. Zaki, Houssein, Ramez, Rama, Achwak et Ikram, Votre soutien moral et votre encouragement ont été d'une importance capitale pour nous. Vous avez été là pour nous écouter, nous conseiller et nous encourager lorsque nous en avons le plus besoin.

Nous souhaitons également remercier sincèrement notre encadrante, Dr.CHEDRI pour son soutien infaillible, sa patience et ses conseils précieux tout au long de ce processus. Votre expertise académique et votre engagement envers notre succès ont été une source d'inspiration et de motivation constantes.

Nous tenons à exprimer notre gratitude envers Dr.MELLOUD pour ses remarques constructives et ses suggestions qui ont permis d'enrichir notre réflexion et d'approfondir nos recherches.

Et pour finir, Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers nos amis pour leur soutien indéfectible, leur présence précieuse et leur amitié sincère tout au long de notre parcours académique. Haroun, Yacine, Amine M, Redha, Amine D, Nadjib, Karim, Akram, Raneem, Sonia, Liza, Sara, Nahla, Fatima, Kami et AIESECers Vous avez été des piliers solides sur lesquels nous avons pu nous appuyer dans les moments de joie, de doute et de défi.

Contents

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS :	IV
LITE DES FIGURES	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTES DE ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	X
INTRODUCTION GENETALE.....	1
La Problématique :	5
Les raisons du choix du thème :	7
Objectifs de la recherche :	7
Méthodologie de recherche :	7
Plan de la recherche :	7
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	9
Section 1 : la revue de la littérature.....	10
1. Changement organisationnel :.....	10
2. La formation dans la conduite du changement :	12
3. La communication dans la conduite du changement :	13
4. La résistance au changement :	15
Section 2 : Cadre conceptuel de la recherche.....	16
1. Le changement :	16
1.1 Changement organisationnel :	17
1.1.1 Typologie du changement Organisationnel :.....	18
1.2 La conduite du changement organisationnel :	20
1.2.1 Les modèles de la conduite du changement :	21
1.2.2 La résistance au changement organisationnel :	22
1.2.2.1 Définition de La résistance au changement organisationnel :.....	22
1.2.2.2 Les formes de résistance au changement :	23
1.2.2.3 Les causes de la résistance au changement et ses manifestations :.....	24
1.2.2.4 Les conséquences de la résistance au changement :	24
1.2.2.5 Faire face à la résistance :	25
2. La formation.....	26
2.1 Définition de la formation :	26
2.2 Les types de formation :	27

2.3	Objectifs de la formation :.....	28
2.4	L'importance de la formation :.....	29
2.5	La formation dans la conduite de changement :.....	30
3.	La communication	31
3.1	Définition de la communication :.....	31
3.2	Types des communications en entreprise :.....	32
3.3	Les objectifs de la communication en entreprise :.....	32
3.4	La communication interne :.....	33
3.4.1	Les objectifs de la communication interne	33
3.4.2	Les outils de la communication interne :.....	34
3.5	La communication et le changement organisationnel :.....	36
4.	La formation et la communication comme acte de conduite de changement organisationnelle :	37
CHAPITRE 2 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE.		39
Section 1 : Contexte organisationnel :.....		40
1.	Hayat Holding :.....	40
2.	Hayat Kimya :.....	40
3.	Sarl Hayat DHC Algérie	41
3.1	Direction des ressources humaines :	41
3.2	Direction des finances et comptabilité :.....	42
3.3	Direction des achats et importation	42
3.4	Direction des affaires réglementaires	43
3.5	Direction de système d'information	43
3.6	Direction de marketing.....	43
3.7	Direction commerciale :.....	44
3.7.1	Trade Marketing :.....	45
3.7.2	Back Office :.....	46
Section 2 : Le cadre méthodologique		49
1.	Posture épistémologique :.....	49
2.	Approche méthodologique :.....	49
3.	Population de l'étude :	50
4.	Les outils de collecte de données :.....	52
4.1	Les recherches bibliographiques :.....	52
4.2	L'observation :	52
4.3	L'entretien :.....	53

4.3.1	Présentation du guide d'entretien :	54
4.4	L'analyse des données :	55
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION		59
Section1 : Résultats obtenus à partir des entretiens		60
1.	Perception des interviewés du nouveau logiciel SFA :	60
2.	Formation :	61
3.	Communication :	63
4.	La résistance au changement :	64
Section 2 : Discussion des résultats		65
Conclusion		69
Bibliography		73
ANNEXES		77
Annexe A		78
Annexe B		80
Annexe C		83
Annexe D		93

LITE DES FIGURES

Figure 1: Types de changements organisationnels.....	19
Figure 2:l'organigramme den direction hayat DHC	45
Figure 3: La carte géographique de zones de HAYAT DHC.....	47
Figure 4: les outils de collecte de données	55
Figure 5:analyse des données qualitatives	56

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les zones régionale	48
Tableau 2:Le profil des interviewé.....	51
Tableau 4:Comparaison entre les méthodes de traitement de données	57
Tableau 5:Type de données source	57

LISTES DE ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- DRH: Direction des Ressources Humains
- CDC : Conduite Du Changement
- RH : Ressources Humaines
- DG : Direction Générale
- SFA : Sales Force Automation
- DHC : Détergent Hygiène corporelle

INTRODUCTION GENETALE

Avec l'avènement de la mondialisation et des progrès technologiques dans un environnement économique en pleine mutation. Les entreprises sont confrontées à un marché de plus en plus volatile et tendu, ce qui les oblige à élargir leur champ d'action pour répondre aux attentes de leur clientèle dans un contexte de surabondance de l'offre, en particulier dans le secteur manufacturier. Bien que la réduction des coûts, des délais et l'amélioration de la qualité soient encore des priorités, les entreprises doivent désormais s'adapter et anticiper pour assurer leur pérennité. L'adaptabilité et la capacité à anticiper les évolutions imprévisibles de l'environnement sont devenues des enjeux majeurs pour améliorer la réactivité et la proactivité de l'entreprise, ainsi que pour l'inciter à innover.

Face à un environnement instable, l'entreprise doit assurer une adaptation constante. La gestion du changement est devenue une pratique de gestion essentielle pour les entreprises. Ainsi, afin de maintenir, voire d'améliorer leur compétitivité, les entreprises doivent mettre en œuvre des actions de changement.

Le changement est un sujet majeur et crucial dans le monde des organisations en raison de sa complexité due à sa nature étendue, profonde et rapide. Le changement peut être global ou partiel, affectant soit l'ensemble de l'organisation avec toutes ses activités, soit une partie de l'organisation telle qu'une filiale, une division ou une unité. Les projets de changement sont des investissements importants pour les entreprises, et leur échec peut avoir des conséquences très lourdes. Cependant, le changement organisationnel est indispensable pour la survie de l'activité économique, mais il reste encore peu maîtrisé à ce jour.

Le changement organisationnel peut émerger comme un processus menant à la transformation indépendamment de la perspicacité ou des intentions des acteurs initiateurs sur les règles formelles, mais aussi sur les comportements individuels ou collectifs.

En effet, plusieurs disciplines scientifiques majeures abordent la thématique de recherche du changement sous des points de vue différents et complémentaires : Les Sciences Humaines et Sociales se concentrent sur le facteur humain, son rôle central dans la réussite du processus de changement et les résistances qu'il peut générer. C'est ce que la plupart des chercheurs de cette discipline ont démontré à travers leurs travaux tel que Kurt LEWIN et autre. D'autres disciplines scientifiques se concentrent spécifiquement sur des théories identifiant les leviers potentiels d'action pour mieux maîtriser l'évolution des organisations et les modes de gestion qui l'accompagnent. Ainsi en sciences de gestion, pour (Grouard, 2005) : le changement est un

« processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »

Dans ce sens, le changement est un enjeu important en matière de gestion. Cependant, il peut être perçu comme une source de difficultés s'il est mal géré, ce qui se manifeste souvent par une résistance au changement. En effet, lorsqu'un individu est confronté à une nouvelle situation qu'il n'a pas choisie ou qui lui a été imposée, il peut avoir du mal à la comprendre et à y adhérer. Il est donc nécessaire de comprendre les motivations des individus qui résistent au changement pour garantir un processus de changement efficace.

Pour cela et lorsqu'une organisation entreprend une mission de changement organisationnel, il est essentiel d'impliquer les parties prenantes les plus importantes, à savoir les dirigeants, les managers et les collaborateurs, à toutes les étapes du projet. Ils doivent être informés et impliqués dans les changements et évolutions en cours, tels que de nouvelles règles, de nouveaux outils, de nouvelles pratiques et de nouvelles offres commerciales, afin de les accepter.

Dans les faits, une mise en place d'un changement efficace dans une entreprise repose en outre sur une communication pertinente, et sur une formation appropriée pour obtenir l'adhésion de tous les acteurs concernés. Pour Kotter et Lewin, ces facteurs sont cruciaux pour éviter toute résistance et frustration qui pourraient nuire à la réussite du projet de changement. Un projet de changement ne se limite pas à l'apprentissage d'un nouveau système, métier ou processus, mais de s'adapter à une vision globale visant à améliorer la gestion de l'entreprise. Par conséquent, l'accompagnement du changement implique une communication constante et une formation adéquate pour aider les individus à s'adapter à leur nouveau rôle dans la nouvelle situation.

La communication en générale au sein des entreprises est un élément important. Elle permet aux employés et aux groupes de transmettre l'information nécessaire telle que les objectifs organisationnels, la mission de l'entreprise, les plans opérationnels, de ce fait on peut dire que la communication est toute information circulant dans l'entreprise, et ce, par divers moyens. La communication peut être considérée comme la pierre angulaire du management des ressources humaines.

Comme la communication, la formation constitue un investissement au service de la stratégie de l'entreprise pour faciliter les projets d'investissement et développer une culture d'entreprise performante.

Lorsque la conduite du changement implique des modifications au niveau de l'organisation, des processus ou encore des outils, cela nécessite une mise à niveau des compétences et requiert souvent une formation, d'autant plus que la perspective d'une transformation peut susciter de la crainte chez les collaborateurs. Selon (Kotter J. P., 2012), la formation est un moyen de rassurer les collaborateurs inquiets, de leur fournir des clés de compréhension, de leur permettre une montée en compétences et de mettre à leur disposition des ressources pour les accompagner dans les changements de manière progressive.

Ainsi, le changement organisationnel touche aux différentes facettes de l'évolution des compétences dans les entreprises. Il est essentiel pour une entreprise de maintenir sa compétitivité en développant les compétences de ses employés. Les changements organisationnels fréquents accélèrent le renouvellement des compétences existantes et mettent en évidence la nécessité pour les entreprises de s'adapter en permanence.

En ce sens, le changement nécessite l'implication de différentes couches d'acteurs qui y participeront en fonction de différents paramètres. La conduite du changement vise l'adhésion de ces acteurs et propose des outils et méthodes pour ceux qui ont à gérer des projets de changement pour cela la communication et la formation jouent un rôle important. Et elles doivent être considérées comme étant des leviers importants dans une action de changement.

La Problématique :

Le marché du travail est devenu de plus en plus complexe et compétitif en raison de facteurs tels que l'intensification de la concurrence entre les entreprises et la prolifération des nouvelles technologies. Les entreprises sont confrontées à des changements économiques qui se produisent à un rythme accéléré, ce qui les oblige à réagir rapidement dans un environnement incertain, tout en cherchant à réduire les coûts et à améliorer la qualité des produits et services. En outre, les exigences de la mondialisation incitent les entreprises à s'adapter constamment, à se renouveler et à innover. (Martine, 2003)

Le changement devient, à nos jours, la règle et la stabilité l'exception, le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer.

Aujourd'hui, Le développement des organisations est devenu un enjeu crucial pour maintenir l'élan des entreprises par rapport à leurs concurrents. Cependant, il est important de souligner que ce changement ne touche pas nécessairement toutes les catégories de main-d'œuvre de manière uniforme ou simultanée,

- (Martine, 2003) Souligne que les changements affectent les individus de manière différente, et que cela peut se produire à des moments différents.
- (AUTISSIER, Isabelle, & Alain, 2010) Mettent en avant l'importance du changement pour la croissance, le développement et la survie des organisations. Ils considèrent que le changement est essentiel pour évoluer et s'adapter à un environnement en constante évolution. Ils soulignent également que la capacité à changer est devenue une compétence clé pour les organisations, qui doit être développée et consolidée.
- Enfin, (Meier, 2007) considère que le changement organisationnel doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de s'adapter à son environnement.

Ainsi l'organisation doit réduire les incertitudes et rester compétitive, améliorer son fonctionnement et garantir sa survie.

En effet, Le changement est un sujet de recherche majeur dans le domaine de la gestion des organisations, tout comme dans d'autres domaines. Il est devenu une préoccupation intrinsèque à l'activité des organisations, ce qui rend impérative une compréhension approfondie de ses mécanismes.

Cependant, Pour réussir la mise en œuvre d'un tel changement, l'élément humain est un facteur clé. En effet, pour qu'une entreprise change, les individus qui la composent doivent aussi changer et s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Dans ce contexte, le changement organisationnel peut être compris sous différentes perspectives, y compris le concept largement documenté de résistance. Cette notion voit la résistance comme une force contre une nouvelle situation.

La conduite du changement dans les entreprises est un processus complexe qui peut avoir des répercussions significatives sur la performance et la rentabilité de l'entreprise. Dans ce contexte, la formation et la communication sont deux outils essentiels qui peuvent aider à faciliter la transition vers un nouveau système, une nouvelle culture d'entreprise ou une nouvelle stratégie.

Cependant, il est important de se poser la question de savoir comment la formation et la communication peuvent influencer la réussite de la conduite du changement. En effet, il existe de nombreux facteurs à considérer, tels que les compétences et les besoins des employés, la culture organisationnelle, les attentes des parties prenantes, etc.

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse consiste essentiellement à mieux comprendre le phénomène de la conduite changement dans le cadre d'un changement organisationnel au sein de l'entreprise HAYAT DHC ainsi que l'impact des activités RH plus précisément la formation et la communication dans la conduite de ce changement. De cela découle notre problématique de recherche formulée comme suit :

Comment la formation et la communication managériale contribuent-elles à la conduite du changement organisationnel au sein de HAYAT DHC ?

Ceci nous conduit à cerner notre travail, en articulant notre problématique autour d'un certain nombre de questions secondaires :

- Quels sont les facteurs qui déterminent le succès du changement conduit par HAYAT DHC dans le cadre de l'intégration de SFA ?
- Comment HAYAT DHC a géré la résistance ?
- Quel est l'impact de la communication dans la conduite de ce changement ?
- Quel est l'impact de la formation dans la conduite de ce changement organisationnel ?

Les raisons du choix du thème :

Notre choix de travailler sur le thème de recherche qui porte sur « La contribution de la formation et la communication dans la conduite du changement organisationnel », est motivé par les raisons suivantes :

- Un thème d'actualité, car les organisations doivent s'adapter à un environnement en constante évolution pour rester compétitives.
- L'importance de la conduite du changement dans les entreprises.
- L'importance de la communication et la formation, lors du changement organisationnel pour gérer la résistance.

Objectifs de la recherche :

Chaque recherche nécessite des objectifs qui détermineront le degré de l'importance de cette première. Pour ce, nous présentons les raisons pour lesquelles nous avons opté pour ce thème comme suit :

- Déterminer le changement organisationnel induit par l'intégration de SFA.
- Savoir comment l'entreprise peut gérer un changement organisationnel.
- Montrer l'impact de la formation sur la conduite du changement.
- Montrer l'impact de la communication sur la conduite du changement.
- Identifier la raison de la résistance et comment les gérer.
- Evaluer les principaux résultats de l'étude.
- Confronter nos connaissances théoriques sur le terrain.

Méthodologie de recherche :

Les méthodes de recherche qualitative visent à identifier et décrypter des phénomènes en s'appuyant sur des verbatim et des comportements observés des employées.

Dans la réalisation de ce travail, nous avons opté pour une méthode qualitative, dont nous avons eu recours à une enquête par des entretiens semi-directifs auprès des cadres au sein de HAYAT DHC.

Plan de la recherche :

Afin de présenter notre thème de recherche, ce travail sera structuré en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous cernons notre revue de littérature comme première section nous l'avons devisé en quatre axes essentiels : recherches portées sur la conduite du changement

organisationnel, la communication dans la conduite du changement organisationnel, la formation dans la conduite du changement organisationnel et enfin la résistance au changement. Ensuite, dans la deuxième section nous porterons un regard sur le cadre conceptuel en abordant l'ensemble des concepts liés à notre thème de recherche en détail. L'objectif de ce chapitre consiste à établir les bases, définir les contours de ces modèles.

Le deuxième chapitre sera divisé en deux sections, la première sera consacrée pour présentation de l'organisme d'accueil. Ensuite, dans deuxième nous présenterons la démarche méthodologique appliquée dans notre travail de recherche, le choix de la population d'échantillonnage et les outils de collecte de données utilisés pour répondre à notre problématique.

Enfin, le troisième chapitre nous ferons une interprétation des résultats de notre enquête et discussion des résultats, ce premier sera suivi par une conclusion générale

**CHAPITRE I: REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Le changement organisationnel est un phénomène inévitable dans le monde des affaires. Les organisations doivent constamment s'adapter à leur environnement en mutation pour rester compétitives et répondre aux attentes de leurs parties prenantes. Cependant, la mise en œuvre d'un changement organisationnel peut s'avérer difficile, car elle implique de modifier les comportements, les routines et les pratiques des individus au sein de l'organisation.

La formation et la communication sont deux éléments clés de la conduite du changement organisationnel. La formation permet aux employés d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour travailler dans un nouveau contexte. Elle permet également de réduire les résistances au changement en informant les employés des avantages et des raisons du changement.

La communication est essentielle pour créer un environnement favorable à la conduite du changement. Elle permet de diffuser l'information et de recueillir les commentaires des employés, ce qui peut aider à identifier les obstacles potentiels et à améliorer le processus de changement. Une communication claire et cohérente peut également aider à renforcer la confiance et la motivation des employés pendant la période de transition.

Dans ce chapitre, Nous aborderons de manière théorique la formation et la communication dans le cadre du changement organisationnel. Nous examinerons les principes clés de la formation et de la communication et leur rôle dans la conduite du changement organisationnel. Enfin, nous synthétiserons les points clés abordés dans ce chapitre et discuterons de leurs implications pratiques pour les professionnels impliqués dans la conduite du changement organisationnel.

Section 1 : la revue de la littérature

Le changement est considéré comme une partie très importante du cycle de vie de toute organisation. Le travail sur la revue de la littérature abordera la contribution de la communication managériale et la formation dans la conduite du changement organisationnel.

1. Changement organisationnel :

Selon REZIGA ; (2020), Le lancement d'un projet du changement nécessite la mise en place d'une cartographie retraçant les différents intervenants du projet, les outils et procédures pour garantir le bon déroulement du changement. La réussite de la conduite de changement dépendra principalement des composants de ce projet.

Le chercheur a élaboré un entretien avec 23 chefs d'encadrement pour identifier la démarche adoptée par l'organisation pour intégrer le projet et exprimer leurs avis sur le projet. Le chercheur a adopté des entretiens semi-directif pour que les intervenants s'expriment librement. Les intervenants trouvent que Les objectifs du changement sont clairs mais que le temps est insuffisant pour s'adapter au changement. Ainsi pour la communication l'organisation a fait des réunions et des formations par la mise en place des journées de sensibilisations et de présentations, cependant les intervenants trouvent que les journées de sensibilisations ne donnent pas des bons résultats à cause de la mauvaise qualité de la formation. Ainsi les réponses sont un peu juxtaposées entre les catégories et ils n'ont pas d'informations sur le plan d'action et le système d'évaluation. Le chercheur a remarqué que l'absence d'une boîte d'écoute a créé un genre d'obstacle aux chefs de projet pour exprimer leur avis. En outre le changement peut parfois isoler des personnels. Pour cela la conduite du changement doit prendre en considération l'aspect humain comme un appui pour atteindre les objectifs managériaux, car l'humain est l'élément le plus important dans la conduite du changement

L'étude menée par les chercheuses ZIADI et ZOUARI porte sur la conduite du changement après la mise en place d'un nouveau système d'information. Les données ont été collectées à l'aide d'entretiens semi-directifs. Les modalités de communication varient selon les managers, certains ayant été informés lors d'une réunion avec les chefs de service et d'autres une fois que le système était en place. Les travailleurs ont exprimé une certaine peur face à l'utilisation de la nouvelle technologie, en particulier les plus âgés. Certains managers ont cherché à contrecarrer cette résistance en identifiant les personnes clés qui ont une influence et qui amplifient la résistance afin de communiquer avec elles. Les chercheurs ont conclu que le facteur humain est le facteur clé de succès d'un changement organisationnel et que sa participation doit être valorisée dans la construction du nouveau modèle organisationnel.

Selon (Sonia, Lynda, & Samia, 2020), les changements organisationnels sont inévitables et peuvent être motivés par divers facteurs tels que la compétition, les technologies, les stratégies de l'entreprise, etc.

L'article examine ensuite les différentes théories qui ont été proposées pour expliquer l'impact des changements organisationnels sur la performance de l'entreprise. L'auteur souligne que ces théories ont des approches différentes, allant de l'analyse des facteurs internes de l'entreprise à l'étude des facteurs externes.

L'article met également en lumière les différents types de changements organisationnels tels que les changements structurels, les changements technologiques, les changements

stratégiques, etc. L'auteur souligne que chacun de ces changements peut avoir un impact différent sur la performance de l'entreprise.

Enfin, les chercheurs abordent les différents moyens pour mesurer l'impact des changements organisationnels sur la performance de l'entreprise, tels que l'analyse financière, l'analyse des processus, l'analyse des employés, etc. L'auteur souligne que ces méthodes doivent être utilisées de manière appropriée pour garantir une évaluation précise de l'impact des changements organisationnels.

2. La formation dans la conduite du changement :

Dans son étude de 2020, Faouzi a examiné l'impact de la conduite du changement lors de la restructuration de l'entreprise Eau Minérale de Saida sur le degré d'appropriation du changement par les parties prenantes impliquées dans cette transformation. Pour ce faire, le chercheur a mené des entretiens semi-directifs avec les responsables. Les résultats ont montré que seul le processus de formation avait une influence significative sur l'appropriation du changement au sein de l'entreprise de Saida. Les autres éléments de la démarche de transformation, tels que le diagnostic, la planification, la communication et la gestion de la résistance au changement, n'avaient pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des individus impliqués. (Faouzi, 2020)

La communication est un axe essentiel pour toute action, déjà pour maitre en place des formations il faut communiquer et informer les employées pour attendre ces formations, alors la communication est importante et toujours présente

Selon Abdallah & Ammar-Mamlouk (2007) le changement peut avoir des effets positives ou négatives sur la structure des compétences, comme il peut développer ces compétences il peut même les détruire, c'est pour ça un projet du changement demande parfois des formations du personnel concerné. Ainsi le niveau de compétence du personnel diffère de l'un à l'autre, ce qui nécessite des formations et de l'accompagnement pour développer les compétences individuelles et collectives. « *Le changement progressif par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective...permettant le renouvellement des compétences individuelles et collectives et des représentations des acteurs* » (Soparnot, 2005). Cependant le changement radical, qui change et impact profondément la structure de l'organisation et le changement évolutif nécessite un renouvellement des compétences individuelles, car ce changement demande des nouvelles compétences. En revanche « *l'augmentation des compétences à un niveau excédentaire de ce que l'entreprise a besoin peut l'amener au « piège*

de sur-compétence » et la rendre par conséquent vulnérable à un éventuel rétrécissement des segments de marché (niches). » alors l'organisation doit trouver un équilibre entre la stabilité de ses compétences et leur renouvellement. En outre le développement des compétences collectives est nécessaire pour assurer l'autonomie et pour développer les compétences collectives il faut appliquer l'apprentissage organisationnel comme le partage de l'information, la coopération, la communication (Abdallah & Ammar-Mamlouk, 2007)

3. La communication dans la conduite du changement :

Le chercheur (Hêlêlê, 2023), a étudié l'apport du management de la communication dans le processus de changement organisationnel. Il s'est intéressé au cas de l'industrie en Algérie.

En optant une méthode qualitative qui s'intéresse à des projets réels de changement organisationnel vécus dans des entreprises. Pour le traitement des données, il s'est appuyé sur la technique de l'étude des discours. Cette technique suit trois étapes : la catégorisation, l'inférence et l'interprétation.

Dans un premier lieu, les résultats ont montré que la fonction Communication est assurée par les dirigeants qui diffusent les informations à travers des notes de services et des notes circulaires. Mais aussi la communication est transmise lors des réunions d'équipes et les discussions dans le cadre des sessions de sensibilisations. Il s'agit d'une communication monologique et dialogue, qui favorise un climat de négociation continue entre les intérêts des différents acteurs.

Les résultats de l'étude ont fait ressortir aussi que les variables « dialogue », « leadership » et « collaboration » ont un impact positif sur la conduite d'un changement organisationnel. Ces paramètres sont considérés comme des stimuli induisant des comportements de cohésion vis-à-vis des transformations vécues. Une vision convaincante, l'existence d'un véritable leadership, motiver la participation de tous les collaborateurs sont les aspects qui ont un impact sur l'efficacité de la communication dans un contexte de changement organisationnel. En effet, ces facteurs critiques favorisent le succès du changement, à travers la communication efficace et efficiente.

L'étude de (LOUNIS & FEROUANI, 2021) traitant la communication interne en entreprise algérienne comme accompagnement des changements organisationnels, cas de la Société des ciments de Beni-Saf, avait pour but d'étudier et d'analyser la situation de la communication interne au sein de l'entreprise suite à sa privatisation.

Les chercheurs ont mené une étude quantitative et développé leur questionnaire adressé à un échantillon de 10% du personnel de l'entreprise sélectionné sur plusieurs niveaux de responsabilité et de différents départements.

Les résultats de la recherche étaient que les salariés ne sont pas satisfaits du fonctionnement de l'entreprise et ils déclarent que l'un des outils de communication les plus utilisés à savoir les réunions n'est pas bien mené, et quant au changement organisationnel, une grande partie déclare ne pas être informée de la privatisation de l'entreprise ce qui a créé plusieurs problèmes de dysfonctionnement organisationnel.

La communication interne est un véritable outil de gestion pour la stratégie de développement de l'entreprise, car elle permet une meilleure intégration des équipes. Ainsi, un changement organisationnel peut être mis en place efficacement grâce à une communication interne réussie.

La stratégie de la communication doit assurer une cohérence entre message et action, action et réaction. C'est un impératif de coordonner pour atteindre l'organisation optimale du travail au sein de l'entreprise. De ce fait, la politique de la communication interne de l'entreprise représente un véritable moteur d'actions, c'est un levier et outil de management moderne.

Selon François (2020) Les négociations ordinaires sont indispensables pour assurer le bon fonctionnement des membres du personnel au sein de toute organisation, alors que les négociations informelles revêtent également une grande importance lorsque les négociations formelles n'aboutissent pas à une solution. « *Négocier le changement, plutôt que le discuter en mode concertation, est une pratique que l'on pourrait croire réserver aux grandes entreprises.* » (Jutras, 2020). L'approche négociée de la conduite du changement vise principalement à garantir son succès en construisant des leviers d'accompagnement plutôt qu'en les imposant, ce qui permet de parvenir à un accord pour résoudre les problèmes opérationnels inhérents à tout projet de changement. En conséquence, la négociation collective sert de cadre pour les futures négociations courantes. Il convient de souligner les avantages de cette approche de négociation, sans pour autant présumer de l'issue des négociations. « *qui peut être apprenant pour les deux parties* » (Jutras, 2020). Pour mener à bien une négociation, il est nécessaire de tirer des enseignements des expériences passées. Le premier de ces enseignements consiste à trouver des accords entre les parties impliquées dans le dialogue relatif au changement. Il est également important de considérer les représentants des employés comme des partenaires plutôt que comme des adversaires. Le deuxième apprentissage porte sur l'acceptation de la résistance afin de convaincre les personnes impliquées et de réduire leurs appréhensions. Ainsi, « *la*

négociation d'un accord formel, qualifié « d'extraordinaire » au sens où elle est encore rare dans la pratique du changement organisationnel, ne remplacera jamais toutes les négociations « ordinaires » autour d'un changement, qu'il soit technique, organisationnel ou social, mais elle lui donnera assurément une cohérence d'ensemble facilitant un peu plus son succès. » (Jutras, 2020). La négociation, quant à elle, vise à mettre d'accord les parties prenantes et leurs enjeux respectifs en articulant des intérêts spécifiques et communs.

L'étude menée par (Sghari, Chaabouni, & Baile, 2015) porte sur l'impact de la communication sur le processus de changement. Les chercheurs ont divisé ce processus en trois étapes distinctes : la phase de lancement du changement, la phase de mise en œuvre et la phase de consolidation. Les auteurs se sont appuyés sur une recherche qualitative par entretien semi-directifs menés auprès de 18 membres de l'équipe de projet. De plus, ils ont fait appel à l'observation non participante et à l'analyse documentaire.

Les conclusions de l'étude ont mis en évidence l'importance de la communication dans les processus de changement, en particulier lors de l'implantation de systèmes d'information. Cependant, l'intensité de cette relation varie en fonction des différentes étapes du processus de changement.

L'étude de Elving, (2005) traite le rôle la communication pendant les changements organisationnels et sur la manière dont la communication peut prévenir la résistance. son étude débouche sur six propositions dans lesquelles les aspects de la communication, tels que l'information, le sentiment d'appartenance à une communauté et le sentiment d'incertitude, ont une influence sur la résistance au changement, ce qui affectera l'efficacité du changement.

Les résultats ont montré une distinction faite entre la fonction informative de la communication et la communication en tant que moyen de créer une communauté. Dans le modèle proposé, la communication a un effet non seulement sur la disposition au changement, mais aussi sur l'incertitude.

4. La résistance au changement :

Selon (Chami, 2017), la résistance au changement est une réponse naturelle des individus et des groupes aux changements de leur environnement de travail. L'article examine ensuite différentes théories proposées pour expliquer la résistance au changement. Les auteurs soulignent que ces théories ont souvent des approches différentes pour expliquer les causes

de la résistance, allant de l'analyse des facteurs individuels à l'étude des facteurs organisationnels. L'article met également en lumière les différentes manifestations de la résistance au changement. Les auteurs expliquent que la résistance peut être vue comme une force négative contre laquelle il faut lutter, mais aussi comme une source de réflexion organisationnelle et d'apprentissage.

Enfin, l'article aborde différentes approches pour surmonter la résistance au changement, telles que la communication, l'engagement des employés, la formation, les récompenses et les punitions. Les auteurs soulignent que ces méthodes doivent être adaptées aux différentes situations et aux différents types de résistance. (Chami, 2017)

Section 2 : Cadre conceptuel de la recherche

1. Le changement :

Aujourd'hui, nous devons faire face à de grands changements, et le succès d'une entreprise dépend de la participation de toutes les ressources humaines concernées par les changements, notamment dans la relation entre les acteurs, et enfin de la capacité à gérer les différences.

« Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps » (David & Jean-Michel, Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement , pilotage, 2007)

Le changement est un reflex qui répond à une crise réelle ou anticipée (SOPARNOT, 2004), et il est une phase nécessaire pour toutes les entreprises, afin de s'adapter avec l'environnement et s'améliorer pour gagner un avantage concurrentiel. Le changement, c'est d'aller d'un état donner A à un autre état B.

Selon le dictionnaire (LAROUSSE) le changement est Un changement d'action ou un changement d'état. Cette définition suggère que le concept de changement peut être appréhendé à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'acte de changer et d'autre part, les conséquences de cette action par rapport au changement, c'est-à-dire une évaluation. *« Une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la*

structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise » (LAROUSSE, 2023).

Certains auteurs ont défini le changement comme « *tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* » (Pierre COLLERETTE, 1997) . Selon (Laurent BELANGER, 1994) le changement est le passage de l'état actuel à l'état souhaité, qui satisfait les nouveaux souhaits des personnes impliquées. Et c'est une sorte de rupture équilibrée

Pour d'autres « *pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation. Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* » (David Autissier, 2016)

D'après Grouard et Meston (2005) « *le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie* » (Grouard, 2005)

« *Une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise* » (OLIVIER & AL, 2007).

1.1 Changement organisationnel :

Selon (Stobierski, 2023) le changement organisationnel fait référence aux actions par lesquelles une société ou une entreprise modifie une composante majeure de son organisation, telle que sa culture, les technologies sous-jacentes ou l'infrastructure qu'elle utilise pour fonctionner, ou ses processus internes. La gestion du changement organisationnel est le processus qui consiste à guider le changement organisationnel vers une résolution réussie et comprend généralement trois phases principales : la préparation, la mise en œuvre et le suivi.

Le changement organisationnel examine le processus par lequel une entreprise ou une organisation modifie ses procédures opérationnelles, sa technologie, sa structure organisationnelle, sa structure globale ou ses stratégies, ainsi que les conséquences de ces changements. Des influences externes ou internes sont généralement à l'origine du changement organisationnel ou en résultent. Les petites entreprises doivent changer pour pouvoir rivaliser avec les grandes entreprises (Stouten, 2018). Elles doivent également apprendre à prospérer dans un tel contexte. Lorsqu'un concurrent plus petit et plus innovant entre sur le marché, les

grands concurrents doivent s'adapter rapidement. Une entreprise doit chercher des moyens d'améliorer son efficacité afin d'éviter de se laisser distancer ou de garder une longueur d'avance sur ses concurrents. Elle doit également s'efforcer d'améliorer le rapport coût-efficacité de ses opérations (C. & J.R, 2016).

On peut voir le changement de l'être humain selon plusieurs théories, qui s'intéressent aux mécanismes intrapsychiques.

Dans le domaine Organisationnel le changement est déclencher du au plusieurs raisons externe ou/et interne ; les déclencheurs peuvent être technologiques, économiques, juridiques...etc

Le changement organisationnel a été défini de différentes manières par plusieurs auteurs, chacun adoptant une perspective particulière. Grouard et Meston ont défini le changement comme étant le « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* » (Grouard, 2005), ainsi, selon Collerette le changement est « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* » (Pierre COLLERETTE, 1997)

En outre c'est une réponse planifier piloter et gérer pour s'adapter à l'environnement externe ou interne (ALAS, 2008) transformant ainsi le chemin à parcourir entre l'état de départ et l'état d'arrivée (VANDANGEON-DERUMEZ, 1998)

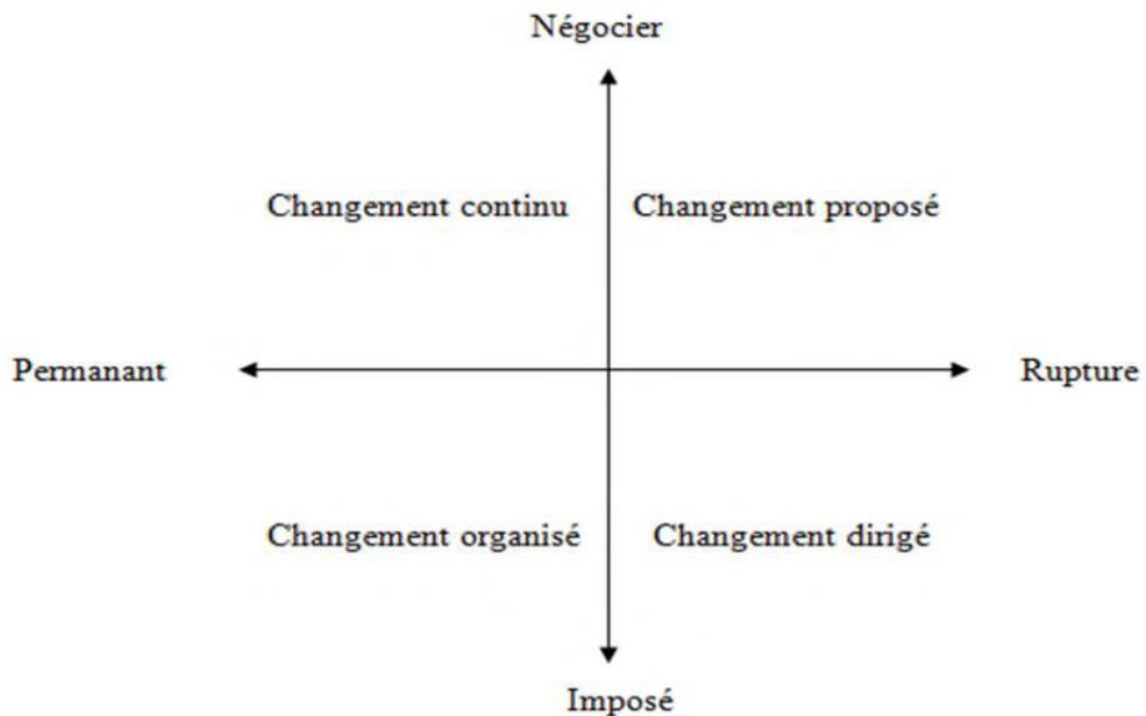
Les définitions soulignent deux éléments clés :

- Le changement est une réponse planifiée et volontaire. La planification du changement est donc cruciale pour les leaders.
- Le changement est une transition d'un état initial à un état final. Cette transition est dynamique, temporaire et comporte un début et une fin. Il est donc important de mettre en place des processus de changement progressifs ou par étapes.

1.1.1 Typologie du changement Organisationnel :

Selon David, Faouzi, & Jean-Michel (2012) il existe quatre types du changement comme suit :

Figure 1: Types de changements organisationnels



Source : (Autissier, Moutot, Johnson, & Wiersch, 2019)

- **Changement continu** : Le changement peut survenir dans une organisation de manière imprévue, ou bien après une prise de conscience suite à un événement interne ou externe. L'enthousiasme pour un projet de changement peut augmenter avec le désir d'initier des actions pour faire avancer les choses, sans avoir une idée précise des méthodes, des délais ou des ressources nécessaires.
- **Changement proposé** : Ce type de changement est proposé par la direction et se concentre sur les résultats attendus. Les acteurs du changement ont la liberté d'utiliser les méthodes qu'ils souhaitent et de prendre les décisions concernant les ressources nécessaires, tandis que l'organisation se concentre uniquement sur les résultats. D'une part, lorsque la décision de changement est prise par la direction, les cadres intermédiaires ont pour responsabilité de mettre en place cette nouvelle orientation au sein de l'organisation. D'autre part, lorsque les collaborateurs cherchent à imposer un changement à la direction, les nouveaux cadres intermédiaires ont pour rôle de rendre les propositions attrayantes afin de les convaincre. Enfin, le processus de proposition de changement est un long processus de négociation entre les acteurs dirigeants de l'organisation.
- **Changement dirigé** : ce type du changement est dirigé par la direction mais les acteurs n'ont pas une liberté de prendre les décisions, la marge de négociation est faible. Ce

changement est utilisé dans les cas de crises ce qui nécessite un changement rapide. Ce type permet d'assurer la pérennité.

- **Changement organisé :** car la finalité du changement est difficile à quantifier, ce type permet d'offrir la possibilité d'expression aux acteurs, ainsi que les dirigeants choisissent les objectifs du changement.

Selon (Anderson & Anderson, 2001) il existe trois types de changement organisationnel :

- **Le changement évolutif :** Le changement évolutif est généralement une réponse à des changements relativement mineurs de l'environnement ou des exigences du marché en matière de réussite ou simplement le résultat d'un besoin continu d'améliorer les opérations en cours (amélioration des processus).
- **Changement transitoire :** Le changement transitoire commence lorsque les dirigeants reconnaissent qu'il existe un problème ou qu'une opportunité n'est pas exploitée et que quelque chose dans le fonctionnement existant doit changer ou être créé pour mieux répondre aux demandes actuelles et/ou futures.
- **Changement transformationnel :** Le changement de transformation est le passage radical d'un état d'être à un autre, si important qu'il nécessite un changement de culture, de comportement et d'état d'esprit pour être mis en œuvre avec succès et maintenu dans le temps. En d'autres termes, la transformation exige un changement de conscience humaine qui modifie complètement la façon dont l'organisation et son personnel voient le monde, leurs clients, leur travail et eux-mêmes.

1.2 La conduite du changement organisationnel :

Le monde des organisations d'aujourd'hui est très dynamique et évolue très rapidement en très peu de temps. Ces changements peuvent concerner les structures organisationnelles, les technologies utilisées par les entreprises, les employés et leurs perceptions, les techniques et concepts de production ainsi que dans les concepts de gestion d'entreprise. Lorsque des changements surviennent dans les domaines susmentionnés, les organisations doivent s'y adapter très rapidement afin d'obtenir des avantages concurrentiels et pour survivre dans l'industrie. Ainsi, le concept de gestion du changement peut être défini lorsque les entreprises décident de modifier les concepts actuels de procédures commerciales en un nouveau style ou modèle avec une mise en œuvre en douceur du changement (Hashim, 2013). Selon lui, l'objectif ultime de la gestion du changement est d'assurer la viabilité à long terme des entreprises.

L'existence d'une procédure de communication appropriée dans les organisations est essentielle pour mener à bien un changement efficace au sein de l'entreprise (Hashim, 2013)

« La conduite du changement est un processus planifié, structuré et systématique visant à amener les individus, les équipes et les organisations à adopter un nouvel état d'esprit, une nouvelle méthode de travail, une nouvelle technologie ou une nouvelle structure organisationnelle » (Cummings & Worley, 2014)

En effet, « La conduite du changement est une intervention délibérée visant à aider une organisation à passer d'un état actuel à un état futur prévu, pour améliorer son efficacité, sa rentabilité ou sa capacité à répondre aux besoins des parties prenantes » (Beer & Nohria, 2000)

De plus, « La conduite du changement est un processus d'adaptation à l'environnement externe, dans le but de préserver ou d'améliorer la performance organisationnelle » (Ven & Poole, 1995)

En résumé, la gestion du changement est un processus visant à introduire des modifications dans une organisation pour améliorer sa performance et sa viabilité à long terme. La mise en place de nouveaux modèles, méthodes de travail, technologies ou structures organisationnelles est souvent nécessaire pour atteindre cet objectif. Ces changements ne peuvent être effectués de manière aléatoire ou improvisée, mais plutôt avec une planification, une structuration. En somme, la gestion du changement est un processus stratégique qui vise à adapter l'organisation à son environnement et à améliorer sa performance, tout en assurant la cohésion et la mobilisation de tous les acteurs impliqués.

1.2.1 Les modèles de la conduite du changement :

Un modèle de conduite du changement largement utilisé est celui proposé par John Kotter. Le modèle se compose de huit étapes :

- Créer un sentiment d'urgence.
- Constituer une coalition de leaders.
- Définir une vision commune.
- Communiquer la vision et obtenir l'adhésion des parties prenantes.
- Responsabiliser les individus pour la mise en œuvre de la vision.
- Créer des gains à court terme.
- Consolider les gains et produire plus de changements.
- Ancrer les changements dans la culture organisationnelle. (Kotter J. , 2012)

Un autre modèle de conduite du changement est celui proposé par Kurt Lewin. Son modèle se compose de trois étapes :

- Décongélation : les individus sont préparés au changement et sont prêts à abandonner leur état actuel.
- Changement : la nouvelle situation est mise en place.
- Re-congélation : la nouvelle situation est stabilisée et consolidée. (Autissier, Moutot, Johnson, & Wiersch, 2019)

Ainsi, il existe d'autres modèles de la conduite du changement tel que le modèle ADKAR, le modèle de Kubler-Ross, modèle 7s de McKinsey...etc

1.2.2 La résistance au changement organisationnel :

1.2.2.1 Définition de La résistance au changement organisationnel :

Pour (Gilbert, 2008): « le changement organisationnel ouvre à l'inconnu, à l'aventure et au risque. C'est l'effet combiné de la nouveauté et de l'insécurité qui crée la réticence à changer. Toute situation de changement véhiculera donc son cortège d'incertitudes et avec elles une inquiétude plus ou moins vive : crainte pour l'individu de perdre pied, doute quant à sa capacité à maîtriser de nouveaux instruments de travail, peur de la déqualification, etc. Quand le changement se développe dans de nombreuses directions, il est source d'ambiguïté et de souffrance ».

L'expression « résistance (des salariés) au changement organisationnel » a été définie par plusieurs chercheurs de différentes manières. Certains l'abordent de façon négative d'autres de façon positive. Selon (Haefliger, 2003) « La première perception considère la résistance au changement comme une attitude négative adoptée par les collaborateurs face au changement » . D'après (Dolan, Gosselin, & Carrière, 2012) « Cette attitude peut être individuelle ou collective, consciente ou inconsciente ». « La résistance indique ainsi le refus d'accepter le changement et se concrétise par des comportements visant à entraver le changement ». (Bareil, 2008).

La seconde perception de la résistance au changement est positive. Elle intègre des aspects explicatifs de ce phénomène. « Il s'agit d'une position de refus à analyser pour mieux la comprendre » (Bailly, Bourgeois, Bruère, RAULET-CROSET, & ROLAND-LEVY, 2013)

Ainsi, Le changement organisationnel peut générer de l'incertitude et de l'inquiétude chez les employés, ce qui peut résulter en une résistance au changement. Cette résistance au changement a été définie de différentes manières. Elle peut être considérée comme une attitude négative adoptée par les employés face au changement. Cette attitude peut être individuelle ou collective et consciente ou inconsciente. La résistance se manifeste par des comportements qui entravent le changement. Cependant, une seconde perception de la résistance au changement est positive car elle permet de mieux comprendre les raisons qui sous-tendent cette attitude de refus d'analyse. En somme, la résistance au changement peut être un obstacle pour l'entreprise qui souhaite effectuer une transformation organisationnelle.

1.2.2.2 Les formes de résistance au changement :

(Carton, 2000) A essayé de classifier les différentes formes de résistance. Il identifie quatre formes principales de résistance, à savoir l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage, qu'il décrit comme suit :

- **L'inertie** : se manifeste par une absence de réponse face au changement. Les individus qui font preuve d'inertie peuvent donner l'impression qu'ils acceptent le changement, mais cherchent en réalité à en retarder l'application. Ils rationalisent leur inertie en invoquant la prudence, en prétendant avoir besoin d'avis objectifs, etc....
- **L'argumentation** : est la forme de résistance la plus courante et la plus bénéfique, car elle favorise l'intégration du changement. En effet, un changement qui n'est pas discuté et argumenté ne peut être accepté et intégré efficacement. Cette forme de résistance est considérée comme une négociation constructive sur le fond et la forme du changement, ce qui répond au besoin humain de participer à l'influence de la réalité extérieure pour la rapprocher de la réalité intérieure.
- **La révolte** : c'est une résistance dans l'action, l'individu se retrouve dans l'incapacité d'ajuster sa réalité à celle du changement proposé (Menace tacite, menace de démission, chaos organisé...)
- **Le sabotage** : c'est une forme nuisible et manipulatrice au même titre que la révolte. L'individu se met sous couvert d'acceptation du projet, mais fait tout pour ridiculiser le bien-fondé de ce dernier dans le but de le faire échouer.

1.2.2.3 Les causes de la résistance au changement et ses manifestations :

Il est possible que les employés, les groupes et même l'ensemble de l'organisation résistent à tout changement, et pour cette raison, nous allons exposer les principales causes de la résistance au changement, tant individuelles que collectives

- **Objection logique et rationnelles :**

Le temps nécessaire pour s'adapter, l'effort requis pour apprendre de nouvelles compétences, la possibilité que les conditions de travail existantes se détériorent, les coûts potentiels associés au changement, les doutes sur la faisabilité technique, les mauvaises interprétations et le manque de ressources disponibles.

- **Les causes psychologiques et émotionnelles :**

Les raisons psychologiques et émotionnelles pour lesquelles les gens peuvent résister au changement incluent la peur de l'inconnu, une faible tolérance face au changement, un manque de confiance envers les personnes qui apportent le changement ou une antipathie envers elles, le besoin de sécurité et le désir de conserver le statu quo, l'anxiété et la remise en question, ainsi que la crainte de perdre leur autonomie et leur indépendance.

- **Les causes sociologiques :**

Les gens peuvent résister au changement en incluant la formation de coalitions politiques, la perte de pouvoir pour les syndicats, l'opposition aux valeurs, aux normes et aux stéréotypes du groupe, une vision étroite, ainsi que le désir de conserver les relations interpersonnelles existantes.

- **Les causes structurelles et conjoncturelles :**

Les raisons structurelles et conjoncturelles pour lesquelles les gens peuvent résister au changement comprennent les conditions de travail, telles que la diminution des possibilités intellectuelles des individus, le fonctionnement organisationnel de l'entreprise, comme une bureaucratie qui favorise le conformisme et l'immobilisme, le climat au sein de l'entreprise, ainsi que le mode d'introduction du changement, qu'il soit avec ou sans consultation préalable.

1.2.2.4 Les conséquences de la résistance au changement :

Les conséquences de la résistance peuvent être multiples et dévastatrices pour une organisation, notamment :

- Elle peut conduire à la destruction de l'organisation sans possibilité de reconstruction ;
- Elle peut entraîner un retour en arrière et un arrêt temporaire ou permanent du changement ;
- Elle peut mener à un changement partiellement réussi ou à un échec complet ;
- Elle peut diminuer la productivité et l'efficacité, augmenter le taux de rotation du personnel et l'absentéisme, et durcir le climat de travail ;
- Elle peut intensifier les conflits et les gérer sous un angle "gagnant-perdant" ;
- Pour les personnes résistantes, elle peut causer du stress, une moindre satisfaction au travail et une baisse de rendement, ainsi qu'un accroissement de l'absentéisme et des accidents du travail ;
- Elle peut réduire le niveau d'engagement émotionnel envers le travail, conduisant à l'épuisement professionnel ou à la dépression.

1.2.2.5 **Faire face à la résistance :**

Pour (Kotter & Schlesinger, 2008) les managers doivent surmonter la résistance en s'appuyant sur six stratégies possibles :

- L'éducation et la communication : Eduquer les gens à propos de ce préalable et communiquer la nécessité et la logique du changement.
- La participation et l'implication des résistants potentiels dans la conception et la mise en œuvre du changement peuvent aider à prévenir la résistance.
- La facilitation et le soutien. Le soutien peut inclure la formation à de nouvelles compétences, du temps libre pour les employés pendant une période exigeante, ou simplement écouter et fournir un soutien émotionnel.
- La négociation et l'accord. Offrir des incitations aux résistants actifs ou potentiels. La direction pourrait donner un salaire plus élevé en contrepartie d'une modification de la règle du travail ; augmenter les prestations de retraite d'un individu en contrepartie d'une retraite anticipée, par exemple.
- La manipulation et la cooptation. La manipulation implique l'utilisation très sélective de l'information et la structure structurante des événements.
- La coercition explicite et implicite implique souvent que les gestionnaires obligent les individus à accepter un changement au sein de l'organisation en utilisant des menaces explicites ou implicites telles que la perte d'emploi, la réduction des possibilités de promotion, ou en les licenciant ou en les transférant. Ainsi, « Lorsque la vitesse est

essentielle et que le changement est impopulaire, l'utilisation de la contrainte - bien que risquée - peut être la seule option ».

2. La formation

Depuis la deuxième moitié des années 1990, le mouvement s'accélère et l'histoire de la formation étudiée particulièrement dans la période de l'après deuxième guerre mondiale, commence à creuser son sillon dans le monde de parution. Aujourd'hui, la formation apparaît comme un élément essentiel de la stratégie des entreprises. Mais face aux exigences de celle-ci les organismes de formation doivent démontrer, sur des bases objectives, leur capacité à tenir leurs promesses et à répondre aux besoins implicites et explicites de leurs clients.

2.1 Définition de la formation :

D'après (Pierre, 1993) qui définit la formation professionnelle comme suit La formation professionnelle consiste généralement en des méthodes pédagogiques destinées à permettre aux employés de développer leurs compétences sur leur lieu de travail. Les programmes proposés visent à renforcer leurs capacités techniques et opérationnelles, ainsi qu'à enrichir leur personnalité en les aidant à évoluer vers de nouveaux rôles.

La formation du personnel est un processus important pour développer les compétences, les connaissances et les capacités des employés dans l'organisation. Elle peut prendre différentes formes, telles que la formation sur le tas, la formation en ligne, la formation en classe, la formation professionnelle, etc.

L'objectif principal de la formation du personnel est d'améliorer les performances des employés et de l'organisation en général. Elle peut aider les employés à acquérir de nouvelles compétences, à développer leur expertise, à améliorer leur efficacité et leur productivité, ainsi qu'à favoriser leur épanouissement professionnel. Elle peut également aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques en alignant les compétences des employés avec les besoins de l'entreprise.

La formation du personnel peut être dispensée par des formateurs internes ou externes à l'entreprise. Les formateurs internes peuvent inclure les gestionnaires, les mentors ou les employés chevronnés de l'organisation qui ont des compétences et des connaissances spécifiques. Les formateurs externes peuvent inclure des consultants, des formateurs indépendants ou des instituts de formation.

Il est important que la formation du personnel soit planifiée et structurée pour être efficace. Elle doit être alignée sur les besoins de l'organisation et des employés, et elle doit être évaluée régulièrement pour mesurer son efficacité. Les employeurs peuvent utiliser des outils d'évaluation tels que les enquêtes, les évaluations et les tests pour évaluer les résultats de la formation et les améliorer en conséquence.

En somme, la formation du personnel est un processus important pour le développement des compétences, des connaissances et des capacités des employés dans l'organisation. Elle peut aider les employés à améliorer leur performance et leur productivité, ainsi que favoriser leur épanouissement professionnel. Les employeurs doivent planifier et structurer la formation pour qu'elle soit efficace et mesurer régulièrement son efficacité pour l'améliorer en conséquence.

« La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. » (Sekiou, Blondin, & Peretti, 2001)

2.2 Les types de formation :

D'après (Slavković & Slavković, 2019) Il existe plusieurs types de formations dans les organisations, qui sont conçus pour aider les employés à développer leurs compétences et leurs connaissances. Voici quelques exemples de types de formations dans les organisations :

- Formation à l'intégration : Cette formation est destinée aux nouveaux employés pour leur permettre de comprendre la culture de l'organisation, les politiques et les procédures de l'entreprise, les normes de qualité et les attentes de l'employeur.
- Formation en compétences de base : Cette formation est destinée aux employés qui ont besoin de développer des compétences de base telles que la communication, la résolution de problèmes, la prise de décision, la gestion du temps et la gestion du stress.
- Formation technique : Cette formation est destinée aux employés qui ont besoin de développer des compétences techniques pour effectuer leur travail. Elle peut inclure la formation sur les logiciels, les équipements, les machines ou les processus de travail.
- Formation en leadership : Cette formation est destinée aux employés qui occupent des postes de direction ou de gestion, et vise à développer des compétences en leadership, en gestion d'équipe, en prise de décision stratégique et en résolution de problèmes complexes.

- Formation de mise à niveau : Cette formation est destinée aux employés qui ont besoin de mettre à jour leurs compétences et leurs connaissances pour rester compétitifs sur le marché du travail. Elle peut inclure la formation sur les nouvelles technologies, les tendances du marché ou les normes de l'industrie.
- Formation en service à la clientèle : Cette formation est destinée aux employés qui sont en contact direct avec les clients de l'entreprise, et vise à améliorer les compétences en service à la clientèle, en communication interpersonnelle, en résolution de conflits et en satisfaction client.
- Formation en sécurité : Cette formation est destinée aux employés qui travaillent dans des environnements dangereux, tels que les usines, les chantiers de construction ou les laboratoires, et vise à sensibiliser les employés aux règles de sécurité et aux pratiques de travail sécuritaires. (Slavković & Slavković, 2019)

En somme, il existe plusieurs types de formations dans les organisations qui sont conçus pour aider les employés à développer leurs compétences et leurs connaissances. L'organisation doit choisir les types de formation qui répondent aux besoins de l'entreprise et des employés.

2.3 Objectifs de la formation :

L'objectif de la formation des employés est d'améliorer les compétences, les connaissances et les capacités des employés afin d'augmenter leur performance individuelle et collective, ainsi que de répondre aux besoins de l'organisation.

Selon (Meerut, 2014) :

- Elle permet d'optimiser l'utilisation des ressources humaines.
- Elle favorise l'augmentation de la productivité des employés.
- Elle contribue à améliorer l'image de l'entreprise.
- Elle encourage le travail en équipe, l'esprit d'équipe et la collaboration entre les équipes.
- Elle permet d'améliorer la santé et la sécurité de l'organisation, prévenant ainsi l'obsolescence.

Il existe autres objectifs de la formation, tels que :

- Améliorer la performance : La formation peut aider les employés à améliorer leur performance en leur apprenant de nouvelles compétences ou en renforçant celles qu'ils possèdent déjà.

- Accroître la productivité : Une formation efficace peut augmenter la productivité des employés en leur apprenant de nouvelles méthodes de travail ou en leur montrant comment mieux utiliser les outils et les technologies disponibles.
- Promouvoir l'épanouissement professionnel : La formation peut aider les employés à développer leur potentiel et à atteindre leurs objectifs professionnels, ce qui peut renforcer leur motivation et leur engagement.
- S'adapter aux changements organisationnels : La formation peut aider les employés à s'adapter aux changements organisationnels, tels que l'introduction de nouvelles technologies, les nouvelles politiques ou les nouvelles procédures.
- Améliorer la satisfaction des employés : La formation peut améliorer la satisfaction des employés en leur montrant que leur employeur se soucie de leur développement professionnel et de leur bien-être.
- Favoriser la rétention des employés : La formation peut contribuer à la rétention des employés en leur offrant des opportunités de développement et en leur montrant qu'ils ont un avenir dans l'organisation. (Meerut, 2014)

2.4 L'importance de la formation :

Selon (Rodriguez & Walters, 2017) La formation des employés est d'une importance cruciale pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs. Elle peut avoir des avantages significatifs pour les employés et l'organisation elle-même, tels que :

Développement des compétences : La formation des employés permet de développer les compétences et les connaissances nécessaires pour effectuer les tâches assignées. Cela peut améliorer leur performance et leur efficacité au travail, ce qui peut contribuer à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise.

Adaptation aux changements : La formation permet aux employés de s'adapter aux changements dans leur environnement de travail, tels que l'introduction de nouvelles technologies ou de nouveaux processus, en leur offrant les compétences nécessaires pour travailler efficacement.

Réduction des erreurs et des accidents : La formation peut contribuer à réduire les erreurs et les accidents au travail en enseignant aux employés les meilleures pratiques de sécurité et en leur fournissant les compétences nécessaires pour effectuer leur travail en toute sécurité.

Motivation des employés : La formation peut contribuer à la motivation des employés en leur offrant des opportunités de développement professionnel et en les aidant à atteindre leurs objectifs professionnels.

Fidélisation des employés : La formation peut contribuer à la fidélisation des employés en leur offrant des opportunités de développement professionnel et en leur montrant que l'entreprise se soucie de leur développement et de leur bien-être.

Amélioration de l'image de marque : Les entreprises qui investissent dans la formation de leurs employés peuvent améliorer leur image de marque en étant perçues comme des employeurs soucieux de leurs employés et de leur développement professionnel.

En somme, la formation des employés est essentielle pour améliorer les compétences, les connaissances et la performance des employés, ainsi que pour améliorer la rentabilité et la croissance de l'organisation. Elle peut contribuer à la réduction des erreurs et des accidents, à la motivation et à la fidélisation des employés, ainsi qu'à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise. (Rodriguez & Walters, 2017)

2.5 La formation dans la conduite de changement :

La formation revêt une importance fondamentale dans la conduite du changement, car elle permet aux professionnels d'acquérir les compétences indispensables pour diriger les changements de manière efficace au sein de leur organisation.

Selon (Kotter J. P., 2012) la formation est importante pour les leaders de l'organisation afin de les aider à comprendre les principes de base de la conduite du changement et à développer des compétences en communication, en leadership et en gestion du personnel.

D'après (Bridges, 2009) la formation est importante pour aider les individus à comprendre les phases de transition associées à un changement organisationnel et à développer des compétences en communication pour aider à gérer la transition avec succès.

Selon Kurt Lewin l'importance de la formation en tant que moyen de changer les attitudes et les comportements des individus dans une organisation. Selon lui, la formation peut aider les individus à comprendre les avantages du changement et à surmonter leur résistance. (Autissier, Moutot, Johnson, & Wiersch, 2019)

La formation est un outil précieux pour les professionnels qui cherchent à mieux comprendre les principes fondamentaux de la gestion du changement. En participant à des programmes de

formation, les professionnels ont l'opportunité de développer des compétences essentielles telles que la communication, la gestion de projet, le leadership et la gestion du personnel. Ces compétences leur permettent de mener les changements de manière efficace et de réussir dans leur organisation.

3. La communication

3.1 Définition de la communication :

Le concept de communication renvoie à un acte partagé qui englobe à la fois le transfert d'informations, les relations, les échanges et les accords.

La définition de la communication d'entreprise donnée par (Libaert, 2014). « La communication comme un processus d'écoute et d'émissions de signes et de messages destinés à des publics particuliers et visant l'amélioration de l'image et des relations de l'organisation, la promotion de ses produits et services et la défense de ses intérêts ».

La communication a pour objectif principal de renforcer l'identité de l'entreprise et de lui donner une personnalité distincte et cohérente. Son but est de favoriser des relations positives avec les parties prenantes et les groupes qui ont une influence sur l'entreprise en gérant son image et sa réputation.

Elle englobe les activités de communication stratégiques qui impliquent que l'entreprise s'exprime elle-même. En outre, la communication est également liée à une fonction de gestion qui coordonne les différentes spécialisations en communication. Elle est l'application de la stratégie d'entreprise par la communication.

Par conséquent, (Joly, 2009) « l'organisation a les moyens et la technologie pour transmettre l'information. Elle utilise des stratégies de communication afin de pouvoir se développer ». Il est difficile de donner une définition unique de la communication car elle englobe de nombreux aspects et peut être perçue de différentes manières. En effet, la communication est un phénomène complexe qui peut comporter des éléments qui se contredisent ou qui vont à l'encontre les autres.

« Une simple conversation suppose à la fois identification mutuelle et opposition, fusion et distinction, inclusion et exclusion » (Meunier & Peraya, 2010).

En se basant sur ces définitions, nous pouvons souligner l'importance des éléments suivants :

- La communication est un processus de transfert d'informations ou de connaissances.

- La communication se déroule dans le contexte d'une interaction entre les parties prenantes de l'organisation.
- La communication commence par l'écoute, et avant de pouvoir communiquer, nous devons d'abord entendre ce qu'on nous dit

3.2 Types des communications en entreprise :

En entreprise, il existe cinq types de communication distincts.

Tout d'abord, la communication interne, qui concerne les politiques de gestion liées aux ressources humaines de l'organisation.

Ensuite, la communication commerciale, qui inclut les fonctions de marketing, publicité, promotion, relations publiques et vente.

La communication financière est également importante, traitant des informations comptables et financières.

La communication institutionnelle englobe les activités liées aux relations publiques, au sponsoring, au mécénat et à l'engagement social.

Enfin, la communication autre comprend toutes les communications qui ne rentrent pas dans l'une de ces catégories précédentes. Chacun de ces types de communication suit le même modèle : un type de communication, un moyen de communication, un public-cible.

3.3 Les objectifs de la communication en entreprise :

La communication de l'entreprise a plusieurs objectifs :

Créer de la notoriété auprès de ses cibles, car une forte notoriété renforce l'impact de la communication. Il y a une relation réciproque entre notoriété et communication, mesurée par des sondages d'image, tels que la notoriété spontanée "Top of mind" ou assistée.

Développer son identité et son image auprès de tous les publics concernés. L'identité de l'entreprise est composée des caractéristiques saillantes de l'entreprise que les cibles peuvent facilement percevoir, comme la nature des activités, le statut, la nationalité, la taille, l'effectif, les dirigeants, le nombre de filiales, les positions géographiques, le chiffre d'affaires et les résultats financiers. L'identité doit être attractive pour générer une image séduisante de l'entreprise.

Créer un climat favorable auprès de toutes les cibles, qu'elles soient directes (acheteurs et consommateurs) ou indirectes (pouvoirs publics, collectivités territoriales, milieux bancaires et financiers, organisations des consommateurs, etc.)

Rendre l'entreprise plus attractive que ses concurrents, tant pour les cibles externes que pour les cibles internes, comme les salariés. L'attractivité est un ensemble de représentations subjectives et affectives, comme une entreprise dynamique, innovante, transparente, respectueuse de l'environnement, socialement responsable, bien gérée, proche, etc.

3.4 La communication interne :

Selon (Dictionnaire d'économie et de science social, 2005): « la communication interne correspond à la nouvelle fonction qui dans les entreprises consiste à faire circuler les informations entre la direction et les salariés, le journal d'entreprise en a été une première expression. »

La définition de la communication interne selon (Libaert, 2014) « est un domaine sensible en raison de l'inquiétude grandissante des salariés sur leur emploi et leur pouvoir d'achat, de leur distanciation envers l'entreprise et de la difficulté qu'éprouve celle-ci à tenter de recréer de la confiance. On appelle communication interne la communication qui s'effectue entre une organisation et ceux qui lui fournissent leur force de travail ».

La communication d'une entreprise reflète à la fois ses objectifs et ses aspirations, et elle permet également une meilleure compréhension et un échange entre les employés. L'objectif principal est de faciliter un dialogue constructif entre l'entreprise et ses employés, afin de permettre à chacun de progresser selon ses souhaits.

3.4.1 Les objectifs de la communication interne

D'après (Libaert,2014) « On reconnaît généralement que la communication interne poursuit trois objectifs traditionnels la motivation des salariés pour que ceux-ci soient mobilisés et performants au service de la stratégie de l'entreprise, le décloisonnement pour mettre du lien entre les différentes fonctions au sein de l'entreprise et fournir de la cohésion, et un objectif de knowledge management visant à fournir au salarié l'information dont il a besoin pour son efficacité professionnelle ».

- **Motiver :** La recherche d'une motivation optimale de son personnel est une priorité constante pour toute entreprise. En effet, une augmentation du niveau de motivation de

ses employés se traduit par une amélioration de l'efficacité globale de l'entreprise. Dans un contexte de concurrence mondiale accrue, chaque entreprise se doit de fournir un travail de qualité et des résultats performants pour assurer sa pérennité et garantir le maintien des emplois.

- Le décloisonnement : Il est crucial pour toute organisation de rassembler ses employés autour d'un projet commun et de valeurs partagées. Pour garantir une performance optimale, il est indispensable de communiquer la stratégie de l'entreprise et d'obtenir l'adhésion du personnel. Étant donné que chaque salarié vit le quotidien de l'entreprise différemment en fonction de son rôle et de sa position, il est essentiel de créer une volonté collective pour soutenir la réalisation des tâches quotidiennes. Dans les entreprises dirigées par des fondateurs charismatiques, une culture d'entreprise forte se développe, favorisant l'engagement des employés dans le projet de l'entreprise et stimulant son développement commercial. Toutefois, lorsque ces fondateurs quittent l'entreprise, leurs successeurs doivent maintenir des valeurs solides pour maintenir la cohésion et l'implication du personnel.
- Informer (knowledge management) : Au sein de l'entreprise, l'information peut être diffusée de diverses manières, soit de manière ascendante ou descendante dans la hiérarchie, soit de manière horizontale ou latérale sans suivre une structure hiérarchique.

3.4.2 Les outils de la communication interne :

Les moyens de communication interne sont souvent proposés comme solution pour pallier les insuffisances du dialogue social, mais ils ne sont réellement efficaces que s'ils sont utilisés pour une politique de communication cohérente plutôt que pour masquer les lacunes de l'entreprise. Il existe différents types de moyens de communication interne :

A. Les moyens écrits :

Constituent un des facteurs de la réussite la communication interne, on retrouve :

-Le journal d'entreprise : utilisée pour informer les salariés et les rassembler autour de valeurs communes, ainsi que pour les mobiliser autour d'enjeux spécifiques.

-La revue de presse : On peut diffuser en interne les articles de presse externe qui concerne l'entreprise.

La première raison de cette pratique est d'informer les employés sur les opérations de l'entreprise qui ont eu un écho dans les médias externes. Le deuxième objectif est de créer un

lien entre la communication interne et externe en mobilisant les employés grâce à la mise en avant des actions de l'entreprise à l'extérieur.

-La note de service Le but de la communication interne est d'établir les règles de fonctionnement interne, de définir les orientations et les directives, ainsi que d'informer sur les changements juridiques, techniques ou commerciaux.

-La documentation : constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut-être communiquée de trois manières aux salariés : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe au salariés.

B. Les moyens oraux :

Incluent la communication informelle et la communication structurée. C'est à cette dernière que nous intéresserons.

-Communication de contact : La disponibilité du responsable se traduit par une présence consciente et organisée au sein de ses équipes. Cela peut inclure des visites régulières des différents services, des déjeuners pris à la cantine en compagnie de ses collaborateurs, des portes ouvertes pour encourager la communication informelle et des échanges en couloir.

-L'entretien individuel : conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné dans le cadre d'une promotion de l'accueil d'un nouveau, d'un changement de situation ou d'un départ.

-La réunion d'information : donner une information concernant tout ou une partie du personnel, une information sur l'entreprise... La réunion de travail : pour résoudre un problème ?

- Le téléphone

C. Les moyens audiovisuels et informatiques :

-Le film d'information : Il s'agit d'un court métrage qui met en avant les activités de l'entreprise. Sa brièveté permet de le mémoriser plus facilement et de laisser un souvenir positif.

-La téléconférence : est une technique qui permet de tenir une réunion de travail avec des personnes situées sur des sites géographiques différents.

-Intranet : est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'internet. Il permet aux employés d'obtenir les informations en temps réel.

D. Les moyens de communication événementielle en interne :

Permettent de renforcer l'adhésion et la motivation du personnel tout en favorisant la cohésion entre les équipes. Il existe différents types d'évènements internes tels que :

-Les séminaires : Ils se déroulent hors de l'entreprise (lieux touristiques, séjours à l'étranger) sous plusieurs jours afin de créer une ambiance singulière pour aborder certains points de l'entreprise, féliciter les collaborateurs, fixer des objectifs.

-Inceptive : Techniques pour stimuler les salariés, entretenir leurs motivations qui peuvent se traduire par des cadeaux, voyages...

-Formation en entreprise : Intégration des salariés dans le développement de l'entreprise, considération du projet professionnel du salarié par sa hiérarchie, mais en place de moyens adaptés.

-Autres évènements : repas de fin d'année, pot de départ, avantages mis en place par le comité d'entreprise (réduction ticket de cinéma, spectacles, ticket repas).

3.5 La communication et le changement organisationnel :

Les auteurs (Autissier & Moutot, 2017) « Le projet de changement se dote alors d'une identité au moyen d'un positionnement de communication aidant ainsi à sa promotion et sa compréhension. Dans un environnement de surcharge informationnelle, si un projet de changement veut être perçu, il doit le faire avec des qualités communicationnelles ».

En effet, les auteurs (ADARY, MAS, & WESTPHALEN, 2020) ont identifié six bonnes pratiques de communication pour accompagner le changement. Ces pratiques comprennent :

Donner du sens

Donner du sens en clarifiant les messages avec la direction, en adaptant les messages aux publics et en apportant des explications et des exemples concrets.

Travailler le discours

Travailler le discours en formalisant le ou les message(s)-clé, en communiquant sur ce qui ne change pas et en créant une identité propre au projet de changement.

Informé rapidement

Informé rapidement les salariés avant les clients ou les médias, en étant le premier à parler pour éviter les rumeurs et en anticipant la préparation de l'annonce publique.

Favoriser l'implication

Favoriser l'implication en impliquant la direction, en privilégiant le face-à-face et les réunions d'expression, en faisant vivre le projet et en valorisant les collaborateurs.

Instaurer une régularité dans la communication

Instaurer une régularité dans la communication en accompagnant phase par phase, en planifiant des rendez-vous de communication réguliers, en incitant au partage et à la transparence, et en évitant de tomber dans l'écueil « tout le monde le sait, c'est dans l'intranet ».

Partager les expériences et les bonnes pratiques

Partager les expériences et les bonnes pratiques en faisant témoigner des gens qui ont déjà vécu un projet similaire, en détectant et valorisant les émetteurs de bonnes idées dans l'entreprise, en apportant des témoignages et en mettant en place une plateforme accessible à tous pour partager les bonnes pratiques et les idées.

4. La formation et la communication comme acte de conduite de changement organisationnelle :

En synthèse préliminaire, La communication et la formation sont deux actes de conduite de changement qui sont étroitement liés. En effet, la communication est essentielle pour aider à promouvoir et à clarifier le projet de changement, ainsi que pour favoriser l'implication des employés et instaurer une régularité dans la communication. La formation, quant à elle, permet aux professionnels de développer les compétences nécessaires pour diriger efficacement le changement, y compris la communication, le leadership et la gestion du personnel. Ainsi, une formation efficace peut aider les professionnels à améliorer leur communication, en leur permettant de mieux comprendre les différents publics au sein de l'organisation et de développer des messages clairs et adaptés. De même, une communication efficace peut renforcer les bénéfices de la formation, en clarifiant les attentes et en encourageant les employés à s'engager pleinement dans le processus de changement. En combinant la formation et la communication, les professionnels peuvent créer un environnement favorable à la réussite de la conduite de changement organisationnel.

La conduite du changement organisationnel est très cruciale et critique pour l'entreprise. En effet, le changement organisationnel a un impact sur le fonctionnement de l'entreprise et par conséquent sur sa performance.

Au cours de ce chapitre, nous avons exploré les théories et les concepts clés liés à la conduite du changement organisationnel et le rôle de la formation et la communication dans le processus du changement.

Les différents auteurs ont invoqué que la communication efficace permet de diffuser l'information et de créer une compréhension partagée de l'objectif du changement auprès de tous les acteurs impliqués dans l'organisation, tandis que la formation permet de développer les compétences nécessaires pour faire face aux nouvelles exigences liées au changement.

En utilisant une communication claire et en offrant des formations adaptées, les managers peuvent obtenir l'adhésion des employés et impliquer tous les niveaux hiérarchiques dans le processus de changement. Cela permet d'améliorer la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements et de renforcer la culture de l'apprentissage continu.

En conclusion, la réussite de la conduite d'un changement organisationnel repose sur une solide formation et une communication efficace. Les entreprises qui ont la capacité à impliquer et de mobiliser ses employés dans le processus de changement sont plus susceptibles de réaliser des changements durables et de maximiser les avantages à long terme pour leur organisation.

Au cours de ce premier chapitre, nous avons commencé par une revue de littérature qui a abordé un ensemble de travaux et de points de vue d'auteurs renommés sur des sujets tels que le changement organisationnel, la formation et la communication dans la conduite du changement. Nous avons ensuite développé un cadre conceptuel qui a présenté les concepts clés et les notions générales sur le changement organisationnel, y compris les différentes typologies du changement. Nous avons également examiné deux modèles du changement, à savoir ceux de Kurt Lewin et de Kotter, ainsi que les objectifs du changement organisationnel, ainsi que les notions essentielles de la formation et de la communication. Enfin, nous avons souligné le rôle crucial de la communication et de la formation en tant qu'éléments de la conduite du changement

**CHAPITRE 2 : CONTEXTE
ORGANISATIONNEL ET CADRE
MÉTHODOLOGIQUE**

Ce chapitre est réparti en deux parties, la première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil « SARL HAYAT DHC ALGERIE » où nous présentons les différentes directions de l'entreprise en s'appuyant sur les documents internes de l'entreprise et les différentes discussions menées pendant notre stage.

En deuxième partie, nous aborderons les approches méthodologiques qui ont été utilisées pour mener l'étude présentée. Ainsi que les critères d'évaluation de la qualité de la recherche scientifique.

Nous expliquerons ensuite les raisons pour lesquelles nous avons opté pour une approche méthodologique spécifique qualitative, en soulignant les avantages de cette approche par rapport à d'autres options possibles, ainsi que les différentes étapes impliquées dans sa mise en œuvre. Nous discuterons également des objectifs spécifiques de la méthodologie de recherche, tels que la description de la conception de l'étude, la présentation des participants, les procédures de collecte et d'analyse des données.

En somme, la méthodologie de recherche fournira une compréhension claire de l'approche méthodologique adoptée et des mesures prises pour garantir la qualité et la fiabilité des résultats.

Section 1 : Contexte organisationnel :

1. Hayat Holding :

Fondée en 1937, Hayat Holding est composée de 41 entreprises opérant dans divers secteurs. Entre autres, Hayat dans le secteur des biens de large consommation, Kastamonu Entegre dans le secteur des panneaux à base de bois et Limaş dans le secteur de la gestion portuaire, cumulant un effectif de plus de 17 000 personnes. Hayat Holding propose 46 marques réparties dans 36 usines et distribuées dans plus de 100 pays sur 5 continents.

2. Hayat Kimya :

Hayat Holding est un groupe d'entreprises basé en Turquie qui opère dans divers secteurs, y compris celui des biens de large consommation. Leurs marques de produits d'entretien ménager, d'hygiène et de tissus comprennent Bingo, Test, Has, Molfix, Bebem, Molped, Joly, Evony, Papiia, Familia, Teno et Focus. Avec des filiales dans plusieurs pays, dont l'Iran, l'Égypte, la Bulgarie, l'Algérie, le Maroc, la Russie, le Nigéria et le Pakistan, le groupe emploie près de 8 000 personnes dans le monde. Ils fabriquent des produits en papier absorbant, des produits d'hygiène ménagère et corporelle dans 18 usines, en utilisant la dernière technologie pour

garantir des normes de qualité et d'hygiène au plus haut niveau tout en respectant l'environnement. Hayat est le 4ème fabricant mondial de couches de marque et le plus grand producteur de mouchoirs en papier au Moyen-Orient, en Europe de l'Est et en Afrique, et est considéré comme un acteur majeur du secteur de la large consommation.

3. Sarl Hayat DHC Algérie

SARL HAYAT DHC Algérie filiale de Hayat Kimya, est présente sur le marché algérien depuis 2005 dans le secteur des produits d'entretien ménager avec ses marques BINGO et TEST ; les couches bébé et lingettes avec MOLFIX et BEBEM, les serviettes hygiéniques avec MOLPED et les mouchoirs humides PAPIA. Papier hygiénique PAPIA et FAMILIA, avec un chiffre d'affaires de plus de 24 milliards de DZD en 2021 et un résultat de plus de 900 Millions DZD, et emploie près 900 personnes.

Locaux :

La Sarl Hayat DHC Algérie a un capital social de 460 805 000 DZD, elle possède :

- Deux unités de production situées à la zone d'activité de Bouinan Blida RN 29.
- Une Direction générale au niveau du Lot soumam N°05 Birkhadem- Alger.
- Un dépôt de stockage au niveau de Khemis Khechna

Le site de production à Blida est composé de deux unités production à savoir Unité Hygiène et unité Détergent. Un service HSE, un service Qualité management et un service Supply Chain management.

La direction générale à Birkhadem est composée de Sept (7) directions, les suivantes :

3.1 Direction des ressources humaines :

Les tâches principales comprennent :

- Planification, recrutement et sélection de nouveaux employés pour l'entreprise
- Gestion de la paie et des avantages sociaux pour les employés de l'entreprise
- Élaboration et mise en œuvre de politiques et de procédures en matière de ressources humaines pour l'entreprise
- Formation et développement des compétences des employés de l'entreprise
- Évaluation des performances des employés de l'entreprise
- Promotion de la culture et des valeurs de l'entreprise auprès des employés

- Respect des obligations légales en matière de droit du travail et de conformité réglementaire.

3.2 Direction des finances et comptabilité :

Tenue de la comptabilité générale de l'entreprise

Établissement des états financiers annuels et des rapports de gestion pour la direction de l'entreprise et les actionnaires

Élaboration et suivi des budgets de l'entreprise

Gestion de la trésorerie de l'entreprise, y compris la gestion des comptes bancaires et la préparation de prévisions de trésorerie

Analyse financière pour aider la direction à prendre des décisions stratégiques

Gestion de la fiscalité de l'entreprise, y compris la préparation et la soumission des déclarations fiscales et la gestion des audits fiscaux

Gestion des risques financiers pour l'entreprise, y compris l'analyse et la gestion des risques de change et de taux d'intérêt.

3.3 Direction des achats et importation

Élaboration et mise en place de la stratégie d'achat de l'entreprise

Identification des fournisseurs potentiels et négociation des contrats d'achat

Évaluation des fournisseurs actuels en termes de qualité, de coût et de fiabilité

Gestion de la chaîne d'approvisionnement pour assurer une livraison en temps voulu des marchandises

Préparation et soumission de documents douaniers pour les importations de marchandises

Suivi des règlements et des procédures douanières pour les importations et les exportations

Coopération avec d'autres départements de l'entreprise pour s'assurer que les besoins en matière d'approvisionnement sont satisfaits

Analyse des données d'achat pour identifier les tendances et les opportunités d'amélioration des processus d'achat et d'importation.

3.4 Direction des affaires réglementaires

Le département des affaires réglementaires de l'entreprise SARL Hayat est chargé de veiller à ce que l'entreprise respecte toutes les réglementations et normes en vigueur dans son secteur d'activité. Voici quelques tâches spécifiques que le département des affaires réglementaires de l'entreprise SARL Hayat pourrait effectuer :

Surveiller les réglementations et il doit également surveiller les modifications réglementaires afin de s'assurer que l'entreprise s'adapte rapidement aux nouveaux changements.

Préparer la documentation nécessaire pour l'obtention des autorisations et soumettre ces demandes aux autorités compétentes.

Assurer la conformité des produits comme il doit effectuer des vérifications régulières pour s'assurer que l'entreprise respecte les normes de qualité et de sécurité.

Gérer les audits réglementaires : Le département des affaires réglementaires doit gérer les audits réglementaires et s'assurer que l'entreprise est prête à répondre aux demandes des auditeurs. Il doit préparer les documents nécessaires pour l'audit et coordonner la réponse aux demandes des auditeurs.

3.5 Direction de système d'information

Gestion du réseau informatique.

Gestion des systèmes d'exploitation et des applications de l'entreprise

Gestion de la sécurité de l'information en mettant en place des contrôles de sécurité, en surveillant les menaces potentielles.

Développement de solutions informatiques comme des applications personnalisées, des systèmes de gestion de la relation client (CRM), des systèmes de gestion des ressources humaines (RH), etc.

Gestion des bases de données en assurant la disponibilité et la performance des bases de données et en gérant les autorisations d'accès aux données.

Gestion des équipements informatiques et la gestion des services cloud.

3.6 Direction de marketing

Cependant, voici quelques tâches générales que le département marketing de l'entreprise SARL Hayat pourrait effectuer :

Développer une stratégie marketing

Planifier et exécuter des campagnes publicitaires

Gérer la présence en ligne : le département marketing peut créer et gérer la présence en ligne de l'entreprise SARL Hayat, en créant un site Web, en développant du contenu pour les réseaux sociaux, en gérant les avis clients.

Effectuer des études de marché et des analyses concurrentielles Cela peut aider l'entreprise à développer des produits et services qui répondent aux besoins des clients.

Développer des programmes de fidélisation de la clientèle pour augmenter la satisfaction des clients et favoriser leur rétention. Ces programmes peuvent inclure des offres spéciales, des promotions, des avantages exclusifs et des programmes de récompenses.

Participer à des événements commerciaux pour promouvoir les produits ou services de l'entreprise, resauter avec d'autres professionnels et renforcer la présence de l'entreprise sur le marché.

Analyser les résultats et mesurer l'efficacité des campagnes de marketing cela peut aider à améliorer les futurs efforts de marketing et à atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

3.7 Direction commerciale :

La direction commerciale au niveau de HAYAT DHC est en charge de définir et superviser la stratégie commerciale, participer à la conception des produits et services et diriger l'ensemble de l'équipe commerciale dans le but d'accroître le volume d'affaires et assurer un bon positionnement sur le marché. Les principales missions sont :

Elaborer la politique commerciale avec la mise en place de d'une stratégie commerciale à travers le positionnement et le ciblage ainsi le développement des parts de marché.

Piloter et mettre en œuvre la politique commerciale par l'accompagnement de la force de vente sur le terrain, mener des actions commerciales auprès des clients et assurer le lien entre la direction commerciale et les autres directions de l'entreprise.

Gérer le développement commercial par la prospection, la négociation et la fidélisation des clients

Suivre les résultats de l'équipe commerciale avec l'évaluation des résultats individuels et collectifs, atteintes des objectifs et le reporting du chiffre d'affaires.

Nous avons effectué notre stage au niveau de la direction Commerciale. L'organigramme de cette direction est :

Figure 2:l'organigramme den direction hayat DHC



Elaboré par nos-soin

La direction commerciale emploie 105 personnes répartit comme suit :

3.7.1 Trade Marketing :

Le trade marketing au sein de HAYAT DHC regroupe les actions commerciales mises en place dans le cadre de la relation entre l'entreprise et ses distributeurs dans le but de promouvoir et d'optimiser la vente des produits au niveau des distributeurs. Les principales missions sont les suivantes :

Définir les plans d'actions promotionnels en fonction de la politique commerciale et le budget prédéfini.

Suivre le déroulement des actions sur le terrain, surveiller leur rentabilité et optimiser les résultats.

Organiser et coordonne la réalisation des outils de promotion sur le lieu de vente.

Effectuer des études et analyses concernant le marché et le produit

3.7.2 **Back Office :**

Il assure la gestion administrative de la direction commerciale, accompagne et suit la vente des produits de l'entreprise. Les principales tâches sont :

Traiter les commandes clients et la facturation de ventes.

Superviser toutes les opérations liées aux ventes à savoir les délais de fabrication et les de livraison

Traiter les réclamations clients.

Répondre aux demandes d'informations et de diffuser l'information commerciale.

Mettre à jour régulièrement la base de données clients.

Assurer le recouvrement des créances.

La force de vente est organisée comme suit :

Les managers (Gros-Retail-Key Costumer)

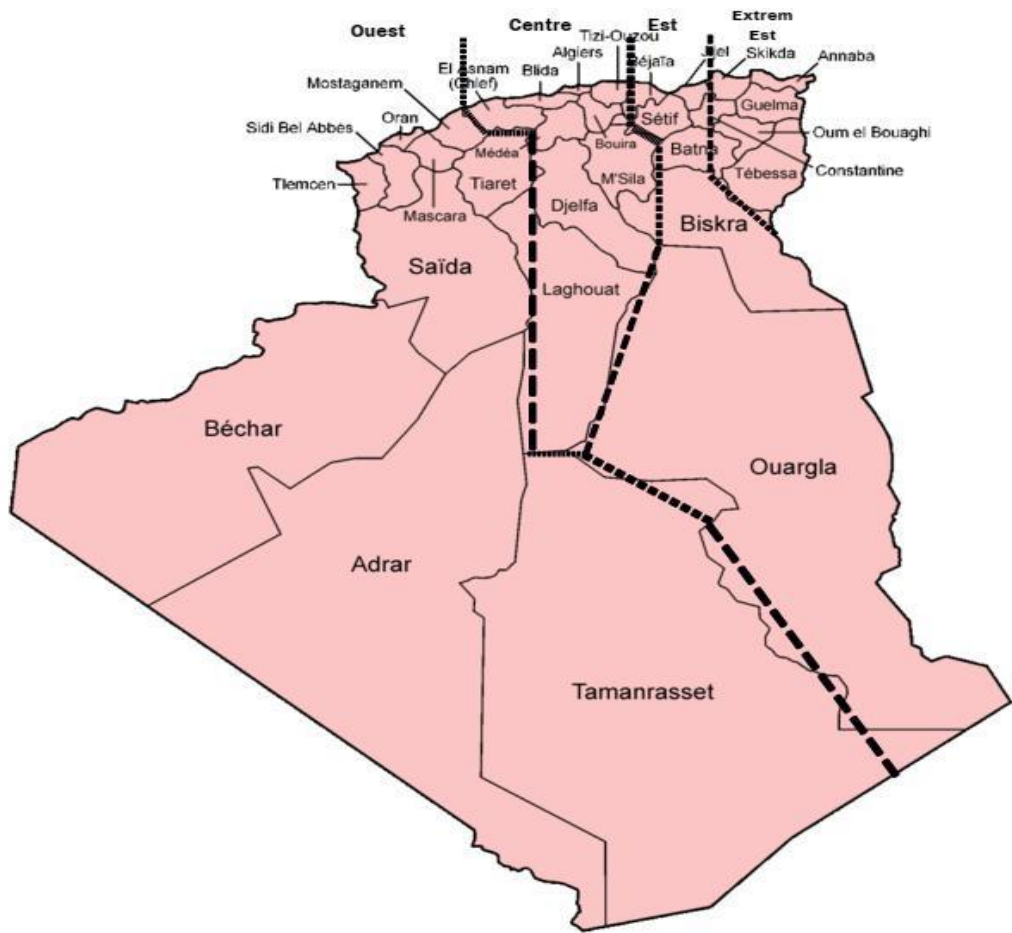
Les superviseurs Retail

Délégués Gros

Marchandisers

La force de vente est répartit entre Quatre (4) zones, les suivantes :

Figure 3: La carte géographique de zones de HAYAT DHC



Elaboré par nous-soin

Tableau 1: Les zones régionale

Centre	Est	Extrême est	Ouest
Blida	Bordj Bou Arreridj	Ain Beida	Oran
Alger	Bejaia	Tébessa	Mostaganem
Boumerdes	Jijel	Constantine	Mascara
Bouira	Stif	Annaba	Saida
Tizi-Ouzou	Batna	Guelma	Sidi bel abbés
Tipaza	Biskra	El Taref	Tlemcen
Médéa	Ouargla	Skikda	Tiaret
Chlef		Soukahras	Relizane
Ain defla			Mecheria
Djelfa			Bayadh
Laghouat			Tissemsilt
Ghardaïa			Adrar
			Tamanrasset
			Bechar

Elaboré par nous-soin

Section 2 : Le cadre méthodologique

1. Posture épistémologique :

Dans cette étude, nous adoptons une perspective interprétativiste enracinée dans le constructivisme social, une théorie qui souligne comment la réalité sociale est construite par les individus à travers leurs interactions, interprétations et significations partagées. Nous reconnaissons qu'en tant qu'individus, nous façonnons activement et donnons une signification à nos expériences dans des contextes sociaux. Notre perspective interprétative reconnaît la nature subjective de la réalité et vise à explorer les diverses façons dont nous attribuons un sens à nos interactions sociales.

En adoptant notre position interprétative, nous passons de la recherche de lois universelles à la compréhension des phénomènes sociaux uniques en jeu. Plutôt que de viser la généralisable, nous visons la compréhension contextuelle et la découverte de processus de création de sens dans des contextes organisationnels précis. Nous reconnaissons la diversité des contextes organisationnels et reconnaissons que la dynamique sociale peut varier selon les cultures, les structures et les contextes organisationnels. (Parker, 2018)

2. Approche méthodologique :

L'approche méthodologique que nous allons adopter est l'approche méthodologique qualitative. Les méthodes qualitatives sont utiles pour explorer des questions de recherche complexes et dynamiques qui ne peuvent pas être facilement réduites à des variables mesurables. Ils visent également à fournir des données riches et détaillées qui peuvent être utilisées pour informer la prise de décision. (Patton, 2015) . Ainsi les méthodes qualitatives sont utilisées pour explorer, comprendre et interpréter les phénomènes sociaux complexes en recueillant des données de nature qualitative telles que des entretiens, des observations, des documents ou des archives. Le but de ces méthodes est d'obtenir une compréhension profonde des expériences, des perceptions et des comportements des individus, des groupes ou des cultures étudiées.

D'après (Merriam, 2009) La recherche qualitative est une enquête menée dans un environnement naturel où les principaux outils de collecte de données sont l'observation, les entretiens et l'analyse de documents pour comprendre les comportements et les expériences des individus dans leur contexte social.

Selon (Creswell, 2013) la méthode qualitative est caractérisée par une approche inductive, une collecte de données flexible et interactive, une analyse de données subjective et une présentation narrative des résultats. La méthode qualitative peut être utilisée dans une grande variété de disciplines, notamment la sociologie, la psychologie, l'anthropologie, les sciences de l'éducation et les sciences de la santé.

3. Population de l'étude :

Selon (Angers, 1997) la population d'étude « *est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche* »

Dans le cas de notre enquête sur terrain au niveau de la direction de HAYAT DHC, les caractéristiques étaient présentes dans le département commercial car le logiciel SFA est utilisé par les employés de ce département.

La sélection de la population de recherche pour notre étude à HAYAT DHC est un élément crucial et vital de l'enquête, notre étude met l'accent sur l'impact de la communication et la formation sur la transformation organisationnelle en particulier dans le contexte de l'utilisation de HAYAT DHC (d'une application informatique).

Premièrement, Les employés de l'entreprise qui ont été directement influencés par le processus de changement organisationnel ont été choisis comme population de l'étude. En choisissant ce groupe, l'étude espère en apprendre davantage sur la façon dont les employés ont vécu et perçu Les facteurs formation et communication utilisées pendant le processus de changement organisationnel. L'évaluation de l'efficacité des tactiques de formation et de communication dépendront fortement de ces données. Dans l'ensemble, les employés sont les principaux intervenants touchés par la transformation organisationnelle, et leurs perspectives et expériences sont essentielles pour déterminer l'efficacité des tactiques de formation et de communication utilisées tout au long du processus. C'est la raison fondamentale de notre choix.

Deuxièmement, parce qu'ils utiliseront le nouveau système, les opinions des employés sont essentielles pour déterminer l'efficacité globale du programme de changement organisationnel. Les attitudes et pratiques collectifs qui influencent la façon dont les gens interagissent et mènent

leurs affaires au sein d'une organisation sont essentiels pour déterminer si les projets de changement organisationnel sont couronnés de succès ou non.

Le logiciel SFA représente le principal outil de travail des employés de notre échantillon d'étude. Ils l'utilisent de façon journalière, comme ces personnes étaient présentes depuis la mise en place de ce logiciel. Notre échantillon est constitué de 06 principaux acteurs à savoir dirigeants, managers responsables de l'implantation qui ont été formés à être des formateurs et des employés dont le logiciel est destiné tel que les responsables régionaux, les vendeurs, les back office ainsi les distributeurs.

La taille de notre échantillon a été déterminée en tenant compte du principe de la saturation. (Royer & Zarlowski, 2014) Qui stipule que le nombre d'interviewés est limité par l'absence de nouvelles informations enrichissant l'analyse.

Le tableau qui suit présente le profil des répondants :

Tableau 2:Le profil des interviewés

Interviewé	Poste occupé & Expérience	Durée D'entretien
Mr B.S	Responsable régional des ventes (centre) 17 ans d'expérience	1 h 13 min
Mr A.A	Retail back office manager 10 ans d'expérience	1h30min
Mr K.S	Sales Back Office Manager 9 ans d'expérience	1 heure
Mr D.N	Chef département Des Ressources Humaines 14 ans d'expérience	1 heure
Mr M.N	Responsable régional des ventes (Ouest) 9ans d'expérience	1 h 30 min
Mr H.K	Distributeur ALGER centre 7ans d'expérience	1 heure

Elaboré par nous-mêmes

4. Les outils de collecte de données :

La démarche qualitative repose sur une variété d'outils et de techniques d'analyse et de collecte de données. (Roegiers & Ketele, 2015)

Dans cette partie, nous allons détailler les techniques que nous avons employées pour collecter des données, notamment la recherche bibliographique, l'observation et les entretiens.

4.1 Les recherches bibliographiques :

Cette technique est essentielle dans la collecte de données car elle vise à obtenir le maximum d'informations théoriques sur le thème de notre recherche.

Dans le cadre de notre étude, Nous avons mené des recherches à la bibliothèque de l'ENSM, ce qui nous a permis d'accéder à différents ouvrages, thèses de recherche réalisées par les étudiants de cette école, ainsi qu'à des articles et des revues. Cela nous a permis de mieux situer notre recherche et même de l'enrichir.

Ensuite, nous avons également commencé à mener des recherches dans différentes bibliothèques, plateformes numériques et sites web tels que Google Scholar, ScholarVox, SNDL, Z-Library, Scribd, ResearchGate, etc. Ces moyens nous ont permis de découvrir plusieurs ouvrages, revues, thèses, ainsi que différents articles au format PDF qui traitent de notre sujet.

Nous avons eu la chance de pouvoir consulter quelques documents internes de HAYAT DHC. Cela nous a permis de mieux présenter l'entreprise, de comprendre son règlement intérieur et de nous faire une idée de son fonctionnement.

4.2 L'observation :

Nous avons constaté que la présence sur le terrain était très bénéfique pour interagir efficacement avec les personnes sur place et recueillir des informations importantes, y compris celles qui ne sont pas explicitement données. C'est pourquoi nous avons choisi l'observation comme méthode de collecte de données en personne, ce qui nous a permis d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise, de son fonctionnement général et de sa situation actuelle en particulier

L'observation peut être définie comme une méthode de collecte de données qui implique la surveillance, la mesure et l'enregistrement de phénomènes ou de comportements dans un

environnement donné. Cette méthode est utilisée dans de nombreux domaines, tels que la recherche scientifique, la psychologie, la sociologie et l'anthropologie.

D'après (Cohen & Manion, 1994) l'observation est une méthode de collecte de données qui implique la surveillance et l'enregistrement systématiques de comportements ou d'événements dans un environnement naturel ou contrôlé.

(Bryman, 2008) Décrit l'observation comme une méthode de collecte de données qui permet à un chercheur de recueillir des informations sur un phénomène social en observant directement les comportements et les interactions des individus dans leur environnement naturel. Selon (Ketele & Roegiers, 2016) « *une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion* »

Donc l'observation est une méthode essentielle de collecte de données, largement utilisée dans divers domaines, qui permet de surveiller, mesurer et enregistrer des phénomènes ou des comportements dans un environnement donné. Elle permet d'obtenir des informations précieuses sur les phénomènes ou les comportements humains, en fournissant des données empiriques et systématiques pour des analyses plus poussées.

Enfin nous avons opté à une observation quotidienne tout au long de notre stage au sein de l'entreprise. En se basant sur des critères déterminés en fonction de notre objet de recherche. Ces critères ont été élaboré dans une grille d'observation¹

4.3 L'entretien :

Selon (Gotman & Blanchet, 1992) « *Le processus d'entretien est une rencontre entre deux personnes. Il ne se limite pas seulement à poser des questions, mais constitue une expérience unique, qui peut être maîtrisée, codifiée, standardisée, professionnalisée, régulée ou rendue plus impersonnelle, mais qui comporte toujours des incertitudes (et donc des risques) inhérents au fait qu'il s'agit d'un processus de dialogue et non simplement d'un recueil d'informations.* »

D'après (Jupp, 2006) l'entretien est une méthode de collecte de données qui implique une interaction verbale structurée entre un ou plusieurs enquêteurs et un ou plusieurs participants. Cette interaction peut prendre différentes formes, telles que des entretiens structurés, semi-structurés ou libres, en fonction de la méthode choisie et des objectifs de l'étude.

¹ Voir annexe D

En effet, l'entretien est un moyen couramment utilisé en recherche qualitative pour collecter des données. Cela implique une discussion structurée entre un enquêteur et un ou plusieurs participants, dans le but de recueillir des informations sur des phénomènes, des croyances, des attitudes, des opinions ou des expériences particulières. Il existe trois types d'entretien : allant de l'entretien structuré, où les questions sont préétablies et standardisées, à l'entretien semi-structuré, où les questions sont préparées à l'avance mais peuvent être ajustées en fonction des réponses des participants, à l'entretien non structuré ou ouvert, où l'enquêteur pose des questions libres pour encourager les participants à s'exprimer librement.

Nous avons choisi l'entretien semi-directif comme outil de notre enquête « *L'entretien semi-directif n'est ni complètement libre ni dirigé, mené par un nombre de questions établies par un guide d'entretien, qui permet de recueillir des informations nécessaires. Ainsi, les questions ne seront pas posées obligatoirement. Cependant, le chercheur est souple avec l'interviewé dans le but que ce dernier parle librement* » (N'Da, 2015)

Les raisons de choix de cet outil :

- L'utilisation d'un entretien semi-directif peut favoriser une conversation fluide, ce qui contribue à une collecte de données objective.
- L'entretien semi-directif offre une certaine liberté et spontanéité à l'interviewé, tout en restant centré sur la thématique choisie.

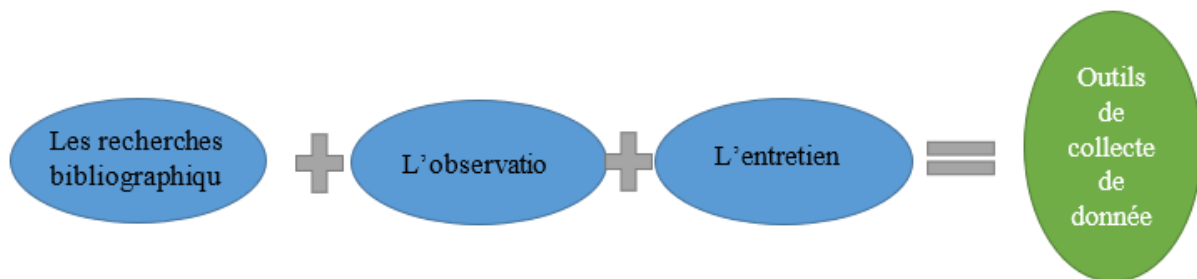
4.3.1 **Présentation du guide d'entretien² :**

- ❖ Présentation de l'interviewé : afin d'avoir toutes les informations relatives à notre participant à l'entretien, d'où le nom et prénom, âge, le poste occupé ainsi que son ancienneté au sein de HAYAT DHC
- ❖ Présentation du logiciel : Avoir des informations sur les utilisateurs du logiciel, ce qu'il a changé, l'objectif de l'implantation du logiciel et les personnes qui prend en charge l'implantation du SFA
- ❖ La communication au sujet du nouveau logiciel : Collecter le maximum d'informations sur les canaux de communication, comment la direction a communiqué les informations sur l'implantation du logiciel et comment

² Voir annexe B

- ❖ La formation au sujet du nouveau logiciel : collecter des informations sur les employés qui ont bénéficié de la formation, les formateurs, la durée de la formation et la satisfaction à l'égard de la qualité de la formation.
- ❖ La résistance au sujet du nouveau logiciel : Avoir des informations sur les problèmes rencontrés lors de l'utilisation du logiciel, les causes de ces problèmes et comment les responsables ont géré les résistances

Figure 4: les outils de collecte de données



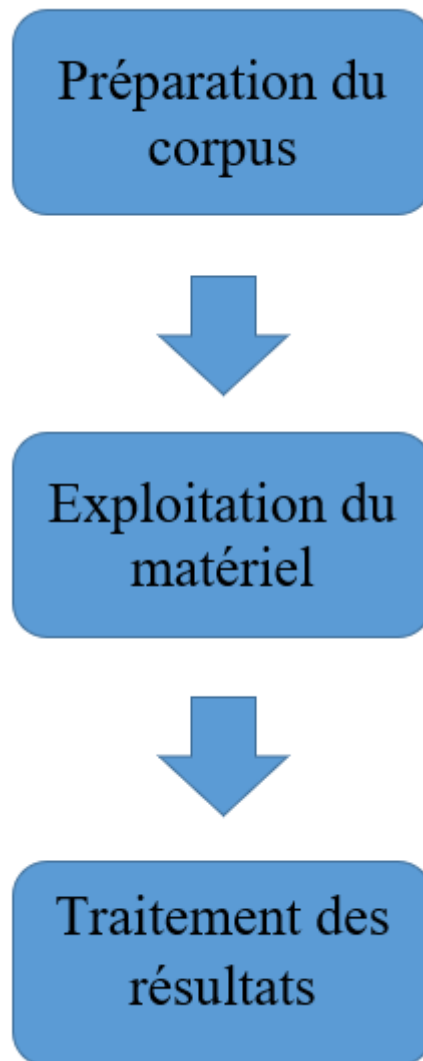
Source : élaboré par nos-soins

4.4 L'analyse des données :

Selon (Gauthy-Sinéchal & Vandercammen, 2014), l'analyse des données est « *une méthode d'analyse, d'inventaire et de dépouillement utilisé en recherche qualitative. La méthode vise à l'objectivité des résultats et consiste à travailler sur les éléments significatifs d'une communication* »

L'analyse de données qualitatives est une approche de recherche qui se concentre sur l'exploration de données non-quantifiables telles que des entretiens, des observations, des documents et des images. Cette méthode est souvent employée dans les sciences sociales et humaines pour examiner les perceptions et les expériences des individus, ainsi que pour découvrir les significations et les valeurs qui sous-tendent leurs attitudes et comportements.

Figure 5: analyse des données qualitatives



Source : (Françoise & ANDREANI, 2005)

- **Présentation du corpus :** Cela signifie réécrire toutes les réponses obtenues lors des entretiens, sans y apporter de modifications, telles qu'elles ont été exprimées pendant l'entretien.
- **Exploitation du matériel :** Un codage d'information, classification, énumération, résultant du corpus. Les données essentielles seront classées dans des catégories pour identifier le contenu pertinent à extraire lors de l'analyse de notre guide d'entretien. Nous citons deux types de codages

Tableau 3: Comparaison entre les méthodes de traitement de données

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche
Recherche d'ensemble similaires, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codage des indicateurs de recherche

Source : (Françoise & ANDREANI, 2005)

➤ **Traitement des résultats**

D'après (Françoise & ANDREANI, 2005), il existe deux types de traitement :

- Traitement statistique : Le traitement statistique des données qualitatives consiste à utiliser des logiciels spécialisés pour coder et analyser ces données. (FIELDING NG, 1998)
- Traitement sémantique : La méthode consiste à analyser les idées des participants ainsi que les termes qu'ils emploient et la signification qu'ils leur accordent.

Tableau 4: Type de données source

Traitement statistique	Traitement sémantique
Traitement informatique	Traitement manuel
Analyse statistique des mots et phrases	Analyse empirique des idées, des mots et leurs significations
Chercheurs académiques	Professionnel des études

Source : (Françoise & ANDREANI, 2005)

Nous avons choisi le deuxième traitement qui est la sémantique. Ce choix se justifie par la traduction des données collectées manuellement en faisant une étude minutieuse du verbatim afin de comprendre les idées de l'interviewés.

Cette méthode vise à créer une infrastructure sémantique pour les données en utilisant des technologies telles que les ontologies, les graphes de connaissances, les règles de déduction, et les algorithmes d'analyse sémantique. Cette infrastructure permet d'extraire le sens des données en identifiant les relations entre les différentes entités, les concepts et les attributs des données, ainsi que les liens sémantiques entre ces éléments. (Antoniou & Harmelen, 2004)

Ce chapitre nous a permis de découvrir l'organisme d'accueil « HAYAT DHC », ensuite nous avons présenté la méthodologie adoptée pour la réalisation de cette recherche ainsi que la population de l'étude, l'approche qualitative, les outils de collecte de données comme : la recherche bibliographique, l'observation et entretiens, ensuite nous avons expliqué le contenu de notre guide d'entretien. Enfin nous avons présenté la démarche d'analyse de donnée.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Section1 : Résultats obtenus à partir des entretiens

Suite aux différents entretiens accordés par les personnes sélectionnées selon un échantillon varié entre dirigeants, managers et collaborateurs, nous avons pu obtenir les données sur lesquelles nous nous sommes basés durant notre enquête. Nous allons présenter donc ce qui suit les différents résultats obtenus :

1. Perception des interviewés du nouveau logiciel SFA :

Selon les réponses de l'ensemble de la population, le logiciel a pour but de suivre, optimiser, gérer et contrôler les ventes et les stocks des distributeurs et suivre le passage de chaque distributeur dans chaque point de vente. Ainsi, avant l'intégration du logiciel tout se faisait manuel, saisie à la main toutes les opérations d'achat et vente, le travail des agents commerciaux était principalement basé sur des interactions directes avec les clients. Ils étaient responsables de la recherche de prospects et de la prise de contact avec eux, ainsi que de la présentation des produits ou services de leur entreprise.

De plus, Ils étaient souvent chargés de convaincre les clients potentiels de l'intérêt de leur offre, en s'appuyant sur leurs connaissances approfondies des produits ou services de l'entreprise. Ils devaient également négocier les termes et conditions de la vente et finaliser les transactions. Le travail des agents commerciaux impliquait également la gestion des relations avec les clients existants. Ils devaient maintenir un contact régulier avec eux pour s'assurer de leur satisfaction et identifier de nouvelles opportunités de vente. Les agents commerciaux devaient également répondre aux questions des clients, résoudre les problèmes et traiter les réclamations.

Les agents commerciaux devaient également s'occuper de :

- La planification des rendez-vous : ils devaient planifier des rendez-vous avec des prospects, ce qui pouvait être une tâche chronophage.
- Les visites de vente : ils devaient se rendre sur le terrain pour rencontrer des prospects et leur présenter les produits ou services qu'ils offraient.
- La négociation des ventes : une fois que les prospects étaient intéressés, ils négocier les termes de la vente.
- La gestion des contrats et des paiements : s'occuper de la gestion des contrats et des paiements une fois qu'une vente avait été conclue.

D'après Mr K.S: « Avant l'implantation de SFA (Sales Force Automation), notre travail en tant que responsable commercial était beaucoup plus manuel et nécessitait beaucoup de travail papier et de processus manuels. Nous devions collecter manuellement des données sur les

prospects, gérer nos leads et suivre les opportunités de vente dans des feuilles de calcul ou des systèmes de gestion de la relation client (CRM) traditionnels. Les processus de vente, tels que la qualification des leads, la mise à jour des données clients et la génération de rapports, prenaient beaucoup de temps et étaient souvent source d'erreurs. »

De plus, ils doivent gérer manuellement leur calendrier de rendez-vous, leurs emails, leurs tâches et les rappels, ce qui rendait la gestion de leur travail quotidien plus complexe.

Globalement, leur travail était beaucoup plus compliqué avant l'implantation de SFA, et ils passaient beaucoup de temps à effectuer des tâches administratives plutôt que concentrer sur les ventes et la relation client.

D'après Mr A.A : « Après l'implantation de SFA (Sales Force Automation), notre travail en tant que responsable commercial est devenu beaucoup plus efficace et plus organisé. Nous pouvons désormais collecter des données sur les prospects de manière plus automatisée, les qualifier plus rapidement et suivre les opportunités de vente de manière plus efficace. Nous avons également pu automatiser les processus de vente, ce qui nous a permis de gagner du temps et de minimiser les erreurs. En utilisant les fonctionnalités de calendrier, de messagerie et de tâches de SFA, nous pouvons désormais mieux gérer notre emploi du temps et nos rappels, ce qui nous permet de nous concentrer davantage sur les tâches à forte valeur ajoutée, telles que la prospection de nouveaux clients et le renforcement des relations avec nos clients existants. »

L'utilisation de SFA permet de générer rapidement des rapports sur les ventes, les performances des équipes et la satisfaction des clients, ce qui a permis de prendre des décisions plus éclairées et d'optimiser continuellement la stratégie de vente.

L'implantation de SFA a transformé le travail en le rendant plus efficace, plus organisé et plus orienté vers la relation client.

Pour les facteurs qui déterminent la réussite de l'implantation du nouveau logiciel, l'ensemble des personnes sont d'accord que suite à l'intensification de la formation avec des ateliers pratiques et la bonne méthode de communication ont permis une meilleure compréhension du système et ces fonctionnalités.

2. Formation :

La formation est un levier essentiel dans le processus de CDC, car elle permet aux collaborateurs de s'adapter plus facilement aux changements au sein de l'entreprise. Elle permet aux organisations d'améliorer les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre, tout en

augmentant la qualité de leurs produits et services, et de maintenir leur pérennité dans un environnement compétitif.

Tous les collaborateurs interviewés au sein de la DG de HAYAT DHC ont affirmé la nécessité de développer des formations pertinentes afin d'assurer la qualité de leurs compétences et de gérer efficacement ce changement.

Avant l'intégration du logiciel, la DRH a mis en place des formations sur :

- Pilotage du changement organisationnel
- Les outils de la conduite du changement
- Des formations pour former des formateurs
- Gestion de stress
- Négociation organisationnelle

Ces formations ont été mise en place pour conduire le changement efficacement et minimiser la résistance au changement Mr D.N : « pour bien mené ce changement il faut savoir en premier lieu qu'est-ce qu'un changement et crée une base pour les chefs du projet et les responsables de l'implantation du logiciel pour éviter les turn-over et minimiser la résistance »

La société mère a assuré 2 séances de formation en ligne qui ont durées quatre heures chacune en collaboration avec des formateurs externes qui sont les fournisseurs du logiciel, les personnes qui ont bénéficié de cette formation sont le chef du projet et les responsables de l'implantation, et ces formations étaient avant l'intégration de SFA, après les responsables qui ont bénéficié de la formation ont organisé des réunions et des séances de formation premièrement avec les chefs de zone et les superviseurs après avec les distributeurs Mr KS un des responsables de l'intégration du logiciel : « Nous avons suivi deux formations qui ont expliqué les fonctionnalités du logiciel en générale, 8 heures de formation ne sont pas suffisantes pour former des personnes qui seront capable de former d'autres employées ».

Selon le responsable de l'implantation du nouveau système : « les fournisseurs de cette solution ont assuré des formations pour les responsables de l'implantation et après nous avons formé les distributeurs, les superviseurs et les chefs de zones pour optimiser le temps et la performance ».

Selon S.B superviseur « le logiciel leur a permis de suivre les ventes des différents distributeurs qui sont en nombre de 14. Et lui permis aussi de suivre la facturation des ventes au niveau du distributeurs ».

D'après les réponses d'un distributeur qui déclare que : « Effectivement, j'ai eu plusieurs formations qui m'ont facilité mon adaptation à l'utilisation du SFA, apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les utilisateurs à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et au-delà, à faire vivre la vision au quotidien »

La formation est un élément clé dans la conduite du changement organisationnel lié à l'intégration de la SFA. Il aide les employés à comprendre les avantages et les fonctionnalités de SFA, à apprendre à l'utiliser correctement et à maximiser son potentiel. Une formation bien conçue peut également aider à surmonter la résistance au changement et favoriser l'adhésion des employés.

Notons également que les employés envoyés en formation sont celles qui étaient concernés par le changement, et cela est confirmé par nos enquêtés. Les employés ayant bénéficié des formations, annonce que les objectifs de ces derniers répondent aux besoins réels.

3. Communication :

La communication est cruciale au sein de toute organisation, indépendamment de sa situation. Elle rassemble les employés et les dirigeants autour d'un projet commun, valorise les compétences, renforce le sentiment d'appartenance et stimule l'efficacité et la créativité des salariés. De plus, elle améliore le climat général et les performances globales de l'entreprise.

Pour préparer l'implantation de la solution, l'entreprise a organisée un événement avec le staff et les distributeurs qui consiste la présentation du logiciel par le fournisseur du logiciel plus une introduction de la nouvelle méthode de travail par le directeur. Mr A.M : « la direction a organisées un grand événement à Sheraton pour présenter les fonctionnalités de SFA même les distributeurs ont été invité ».

Ainsi, pour communiquer les informations de cette implantation, la direction a organisées des réunions et a envoyé des e-mails, Mr A.A : « au début la direction a envoyée des e-mails aux employés mais ce n'était pas suffisant, alors ils ont organisé des réunions ce qu'il a minimiser les résistances, en écoutant et détectant les peurs ensuite rassurant en donnant des avantages ».

D'après Mr K.S pour faciliter l'utilisation de la solution l'entreprise offrait des téléphones aux distributeurs et pour les motiver à utiliser SFA.

L'entreprise a encouragé l'utilisation des nouvelles technologies d'information et communication pour interagir avec les superviseurs et les vendeurs et remonter les difficultés d'utilisation du SFA. Selon Mr S.B superviseur sur la région centre « la création des groupes

Viber avec l'ensemble des superviseurs a permis d'expliquer l'utilisation sur le terrain du SFA et éviter le maximum des retards de ventes et a permis de s'enrichir des expériences de chaque utilisateur ».

Selon les personnes interrogées, les réunions, les événements et les emails ont permis d'écouter et détecter les peurs de chaque utilisateur et ont permis de répondre aux interrogations et rassurer les équipes sur l'utilité de logiciel SFA.

La communication est un élément crucial dans la conduite du changement organisationnel. Il est important que les employés soient informés à l'avance de l'intégration du SFA et de ses avantages potentiels. Une communication claire et régulière tout au long du processus peut aider à atténuer les craintes et les incertitudes des employés, à renforcer leur adhésion et à minimiser les perturbations dans les opérations commerciales.

4. La résistance au changement :

Les utilisateurs ont rencontré plusieurs problèmes lors de l'utilisation du système, entre autres la saisie de données, la configuration des téléphones dû à la non compréhension du système et la peur de ne pas pouvoir utiliser ce logiciel correctement.

Nous avons aussi constaté qu'il existe d'autres problèmes dans le cadre de l'utilisation d'un système de SFA, notamment :

- Problèmes techniques : des problèmes techniques peuvent survenir, tels que des erreurs de système, des pannes de logiciel ou des problèmes de compatibilité avec d'autres systèmes.
- Problèmes de formation : si les utilisateurs ne sont pas formés de manière adéquate sur le système, cela peut entraîner des erreurs, des retards et une utilisation inefficace.
- Problèmes de résistance au changement : certains employés peuvent être réticents à utiliser un nouveau système, car ils sont attachés à leurs méthodes de travail existantes ou craignent que leur travail ne soit menacé par l'automatisation.

C'est ce que Mr A.A a confirmé.

Les résistances peuvent avoir plusieurs causes, telles que :

- Le manque de compréhension ou de communication : si les employés ne comprennent pas les raisons du changement ou ne sont pas informés de manière adéquate, cela peut créer des craintes et des résistances.

- La nature du travail : certains employés peuvent percevoir le nouveau système comme une menace pour leur travail ou leur expertise, ce qui peut les rendre plus réticents à son utilisation.

Les administrateurs de distributeurs pensaient au début que l'entreprise HAYAT DHC utilisera SFA pour les espionner, contrôler leurs stocks et moyens financiers.

Ainsi, quand les problèmes sont exposés, il y avait une intervention immédiate des équipes support pour les résoudre. Comme les propositions des équipes de terrain afin d'adapter le logiciel selon leur besoin ont été prises en considération.

D'après Mr K.S pour éviter la résistance et faciliter l'utilisation de la solution l'entreprise offrait des téléphones aux distributeurs et pour les motiver à utiliser SFA.

Selon Mr D.N le DRH Les responsables peuvent gérer les résistances de plusieurs manières, telles que :

- La communication : communiquer de manière claire et régulière sur les raisons du changement, ses avantages et ses conséquences peut aider à réduire les résistances.
- La participation des employés : impliquer les employés dans le processus de changement, en les consultant et en les informant, peut renforcer leur adhésion et leur engagement.
- La formation : une formation adéquate peut aider à surmonter les résistances liées à l'inconfort ou à l'incertitude sur la manière d'utiliser le nouveau système.
- La reconnaissance et la récompense : récompenser les employés qui utilisent efficacement le nouveau système peut renforcer leur motivation et leur adhésion au changement.

Section 2 : Discussion des résultats

Tout responsable d'entreprise a besoin de modèles et d'outils pour analyser, organiser et mettre en œuvre le changement au sein de la structure dont il a la charge (David Autissier, 2016). Les chefs de projets se sont intéressés aux actions de communication et de formation qui ont été regroupées sous l'appellation conduite du changement. Les deux leviers d'origine qui sont la communication et la formation ont été complétés par des études d'impacts et des plans d'accompagnement des transformations. Si cela a pu être vrai au début, la conduite du changement s'est professionnalisée et standardisée pour devenir un dispositif décomposé : des

leviers de communication, de formation et d'accompagnement et pilotage du changement. La qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite la réalisation de ces trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise est cela a été déclaré par la plupart des enquêtés.

La ressemblance entre les propos, la majorité de nos interviewés montrent que les utilisateurs du nouveau système n'ont pas trouvé beaucoup de difficultés lors de l'utilisation du logiciel.

D'après nos résultats nous avons constaté que pour conduire le changement d'une manière efficace, l'entreprise HAYAT DHC a utilisé le modèle de Kurt Lewin, que nous avons déjà évoqué dans le premier chapitre :

1. Déséquilibre 'unfreezing' :

Cette étape consiste à préparer les employés au changement en reconnaissant que des changements sont nécessaires et en les informant des raisons pour lesquelles un changement est nécessaire. La communication claire et régulière sur les raisons du changement, les avantages du nouveau système, la manière dont il sera utilisé et la mise en place de formation pour former et d'autre pour comprendre c'est quoi le changement et comment le piloter et le conduire ont joué un rôle clé dans la réussite de la phase de déséquilibre. Les responsables ont également impliqué les employés dans le processus de changement en les consultant et en les informant, ce qui a contribué à minimiser la résistance au changement.

2. Changement 'Changing' :

Cette étape implique l'introduction et la mise en œuvre du changement en utilisant une stratégie de communication claire et efficace et une formation adéquate. Dans notre étude, nous avons constaté que la formation adéquate des employés de HAYAT DHC sur le système de SFA était cruciale pour minimiser les erreurs et les frustrations liées à l'utilisation du nouveau système. Les responsables ont également fourni une reconnaissance pour les employés qui s'adaptent bien au nouveau système, ce qui a encouragé les employés à l'utiliser plus efficacement.

L'introduction du changement organisationnel par l'entreprise HAYAT DHC implique la modification des méthodes de travail qui exige de celle-ci d'acquérir de nouvelles compétences. Pour cela, les résultats obtenus de notre enquête ont confirmé que l'entreprise s'appuie sur le levier de la formation professionnelle. Ce levier constitue un moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et de développement de sa ressource

humaine pour élever son niveau de qualification et atteindre un professionnalisme exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion

Pour mieux réussir un projet de changement organisationnel, l'entreprise met en place des plans de formation soit en interne ou externe

La formation aura alors pour but le développement des compétences disponibles et éventuellement nécessaires au changement. Elle accompagnera la démarche de projet du changement, qu'il s'agisse de conduite ou d'accompagnement et interviendra essentiellement avant et pendant la mise en œuvre en prenant pour base l'étude de l'existant concernant l'organisation initiale, quand il sera question de conduite du changement. Ce qu'a défendu Meignant « *La formation est un facteur d'ajustement, d'adaptation et aussi facteur de régulation social, tout ce qui permet aux collaborateurs de comprendre le choix de telle ou telle stratégie par l'entreprise qui facilite le changement* » (Meignant, 2014)

D'après cette citation on peut dire que la formation peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et améliorer la performance économique de l'entreprise. Alors la formation qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leurs postes de travail et aux évolutions internes et externes. On déduit que la direction a mis en place le plan de formation afin d'intégrer le changement et de préparer ces employés à toutes les modifications et les former pour le nouveau système

3. Rééquilibrage 'Refreezing' :

Cette étape consiste à stabiliser le changement et à assurer son intégration dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise. Le nouveau système a été intégré avec succès dans l'entreprise et les employés ont commencé à l'utiliser de manière plus efficace. Nous avons constaté que les responsables ont réussi à rééquilibrer la situation en fournissant une formation continue et de leur donner la liberté à demander des formations au cas de besoin et en encourageant les employés à utiliser le nouveau système de manière régulière. Ils ont également surveillé et mesuré les performances des employés pour s'assurer que le nouveau système était utilisé de manière efficace.

L'utilisation du modèle de Kurt Lewin dans la conduite du changement lié à l'intégration d'un système de SFA au sien de HAYAT DHC a permis de guider les responsables dans la mise en

œuvre efficace du changement. Les résultats de notre étude ont confirmé l'importance de la communication claire et régulière, de la formation adéquate et de la reconnaissance des employés pour minimiser les résistances au changement et favoriser l'adoption efficace du nouveau système.

Ainsi, notre étude a confirmé l'étude de (Hêlê, 2023) qui a mis l'accent sur l'apport de la communication dans le processus de changement, il faut toujours valoriser la communication et le dialogue pour détecter les problèmes dans le processus du changement et pour minimiser la résistance et mettre en place ce changement d'une manière efficace, contrairement à l'étude de (LOUNIS & FEROUANI, 2021) qui déclarent que la communication n'a pas satisfaisante. S'ajoute à cela, l'étude de (Faouzi, 2020) qui a précisé que seul le processus de formation avait une influence significative sur l'appropriation du changement.

Notre analyse et discussion des résultats nous ont permis de comprendre la contribution de la formation et de la communication dans la conduite du changement organisationnel lié à l'intégration d'un SFA dans une entreprise commerciale. Nous avons identifié plusieurs problèmes rencontrés lors de l'utilisation du nouveau système, tels que la résistance au changement et les difficultés d'adaptation des employés. Cependant, nous avons également constaté que la formation et la communication ont joué un rôle important dans la réussite de la conduite du changement.

En utilisant le modèle de Kurt Lewin, nous avons pu comprendre et planifier les différentes étapes de la conduite du changement, en prenant en compte la résistance au changement, la formation adéquate et la communication régulière. Nous avons également constaté que la mise en place d'un système de SFA peut avoir un impact positif sur l'efficacité commerciale d'une entreprise, à condition que le personnel soit bien formé et bien informé.

Enfin, nous avons pu identifier l'importance de la formation et de la communication dans la réussite de la conduite du changement organisationnel.

Conclusion

L'objectif principal de notre étude est d'étudier et de comprendre comment la formation et la communication contribuent-elles à la conduite du changement lors de l'intégration de système SFA au sien de l'entreprise HAYAT DHC.

Afin de bien mener notre travail, nous avons opté pour une démarche méthodologique qualitative en exploitant des articles scientifiques, des ouvrages, de l'observation ainsi que des entretiens. À travers un guide d'entretien que nous avons réalisé, nous avons pu entretenir avec les principaux responsables en lien avec le changement au sein de l'organisme d'accueil afin de collecter les informations nécessaires qui nous ont aidés dans l'élaboration de notre cadre pratique.

Notre étude met en évidence l'intérêt de la méthode de recherche qualitative pour explorer en profondeur les perceptions et les attitudes des acteurs concernés par le changement. Cette méthode nous a permis d'obtenir des résultats riches en informations et de mieux comprendre les facteurs qui influencent la conduite du changement au sein de l'entreprise HAYAT DHC.

La mise en place d'un changement est un processus complexe qui implique l'utilisation de diverses méthodologies pour l'analyser en détail, le comprendre et le communiquer efficacement. Les circonstances qui motivent ce changement peuvent varier considérablement, et il peut arriver que l'on ne puisse pas planifier et suivre le processus de changement de manière rigoureuse. Dans le cas de la DG de HAYAT DHC et lors de l'intégration de système SFA

La formation et la communication sont des éléments essentiels pour réussir la conduite du changement organisationnel lié à l'intégration d'un SFA. Ils peuvent aider à minimiser les résistances et les perturbations, renforcer l'adhésion des employés et maximiser les avantages potentiels de l'utilisation du SFA.

Les problèmes rencontrés lors de l'utilisation d'un système SFA peuvent avoir des causes techniques, de formation ou de résistance au changement. Les responsables peuvent gérer les résistances en communiquant clairement sur les avantages du changement, en impliquant les employés dans le processus et en fournissant une formation adéquate et une reconnaissance pour les employés qui s'adaptent bien au nouveau système.

La conduite du changement organisationnel est un processus souvent difficile qui implique de nombreux facteurs, y compris la communication et la formation. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons étudié la contribution de la communication et de la formation dans la

conduite du changement organisationnel lié à l'intégration d'un système de SFA dans HAYAT DHC.

Notre analyse a révélé que la communication et la formation étaient des éléments clés de la réussite de la conduite du changement organisationnel. En effet, la communication a permis de sensibiliser les employés aux raisons du changement, de clarifier les attentes et les objectifs du nouveau système, et de faciliter l'adaptation au nouveau système. De même, la formation a permis d'acquérir les compétences nécessaires pour utiliser efficacement le nouveau système et de réduire les résistances au changement. Plus particulièrement, nous avons constaté que l'entreprise objet de notre cas d'étude a fait recours au modèle de Kurt Lewin pour conduire le changement.

Nous avons également constaté que la mise en place d'un système de SFA peut avoir un impact positif sur l'efficacité commerciale de l'entreprise. Cependant, pour que cette intégration soit réussie, il est essentiel que la formation et la communication soient adaptées aux besoins et aux spécificités de l'entreprise et de ses employés.

Notre étude a montré que la communication et la formation sont des éléments clés pour réussir la conduite du changement organisationnel lié à l'intégration d'un système de SFA. Pour garantir la réussite de ce processus, il est important de planifier soigneusement la communication et la formation, en prenant en compte les besoins et les spécificités de l'entreprise et de ses employés. Cette approche peut permettre d'optimiser l'efficacité commerciale de l'entreprise et de garantir une utilisation efficace et efficiente du nouveau système

BIBLIOGRAPHIE

Bibliography

1. Bailly, A., Bourgeois, D., Bruère, J., RAULET-CROSET, N., & ROLAND-LEVY, C. (2013). *Comportements humains et Management. Pearson Educations.*
2. Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope.*
3. Haefliger, S. (2003). Le changement; quelques modestes éclairages théoriques. *KPMG Secteur public.*
4. Abdallah, L. B., & Ammar-Mamlouk, Z. B. (2007). CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES. *Direction et Gestion « La Revue des Sciences de Gestion », 133-146.*
5. ADARY, a., MAS, C., & WESTPHALEN, m.-h. (2020). *Communicatore toute la communication pour un monde responsable. Dunod, 9eme edition.*
6. ALAS, R. (2008). Implementation of organizational changes in Estonian companies. *Business Economics and Management, 10.*
7. Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders.* San Francisco: Practicing Organization Development .
8. Antoniou, G., & Harmelen, F. v. (2004). *A Semantic Web Primer.* Paris: Librairie Eyrolles.
9. Autissier, d., & moutot, j. (2017). *La boîte à outils de la conduite du changement.* édition Dunos.
10. AUTISSIER, D., Isabelle, V. D., & Alain, V. (2010). *conduite du changement : concepts clés.* Paris: DUNOD.
11. Autissier, D., Moutot, J.-M., Johnson, K. J., & Wiersch, E. (2019). *LA BOÎTE À OUTILS de la conduite du changement et de la transformation .* Malakoff: Dunod.
12. Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change.* Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
13. Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change.* Boston, Massachusetts: Da Capo Lifelong Books.
14. C., R., & J.R, J. (2016). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research (IJSR), 1233-1239.*
15. Carton, G.-D. (2000). *Eloge du changement.* Paris: Village Mondial.
16. Chami, Z. (2017). La Résistance Au Changement Organisationnel Aperçu Sur Les Représentations. *journal human resources developement , 360-372.*

17. Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. Washington DC: SAGE Publications Ltd.
18. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Boston, Massachusetts: cengage learning.
19. David Autissier, J.-M. M. (2016). *Méthode de conduite du changement (Diagnostic, accompagnement, performance)*. france: Dunod.
20. David, A., & Jean-Michel, M. (2007). *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement , pilotage*. Paris: DUNOD.
21. David, A., Faouzi, B., & Jean-Michel, M. (2012). *les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant*. Paris: Dunod.
22. *Dictionnaire d'économie et de science social*. (2005). paris: Ellipses édition marketing S.A.
23. Faouzi, A. M. (2020). Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S). *Revue Organisation & Travail*, 145-163.
24. FIELDING NG, L. R. (1998). *Computer Analysis and Qualitative research*. Thousand Oaks, Californie: Sage Publications.
25. Françoise, C., & ANDREANI, J.-C. (2005). *METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION DES ETUDES QUALITATIVES: ETAT DE L'ART EN MARKETING* . Paris: Institut INSEMMA.
26. Gilbert, P. (2008). la gestion du changement stratégique dans les organisation. *revue télescope*, 51.
27. Grouard, B. e. (2005). *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*. France métropolitaine: Dunod.
28. Hashim, M. (2013). Change Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 685-690.
29. Hêlêlê, S. (2023). L'apport du management de la communication dans le processus de changement organisationnel, Cas du secteur de l'Industrie en Algérie. *Revue de recherche et études scientifiques*, 285-302.
30. Joly, B. (2009). *La communication*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
31. Jutras, F. (2020). PRATIQUES INFORMELLES ET FORMELLES DE NÉGOCIATION DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL. *De Boeck Supérieur « Négociations »*, 139-146.
32. Kotter, J. (2012). *Leading the change*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
33. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

34. Kotter, J., & Schlesinger, A. (2008). Change Management : Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*.
35. LAROUSSE. (2023, février 17). Récupéré sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>
36. Laurent BELANGER, J. J. (1994). *le changement organisationnel et le développement*. Canada.
37. LOUNIS, S., & FEROUANI, B. (2021). Approche empirique de la stratégie de communication interne. *Revue Organisation & Travail* , 146-166.
38. Martine, V. (2003). *le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel*. Montréal: université Montréal.
39. Meerut, C. (2014). Role of Training & Development in an Organizational Development. *International Journal of Management and International Business Studies*, 213-220.
40. Meier, O. (2007). *gestion du changement*. Paris: Édition Dunod.
41. Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Hoboken, New Jersey: Jossey Bass.
42. Meunier, J., & Peraya, D. (2010). Introduction aux théories de la communication ,. 32.
43. OLIVIER, M., & AL. (2007). *Gestion du changement*. Paris: DUNOD.
44. Parker, I. (2018). *Critical psychology: The basic concepts*. Sage Publications.
45. Pierre COLLERETTE, G. D. (1997). *Le Changement Organisationnel: THEORIE ET PRATIQUE*. Sainte-Foy Canada.
46. Pierre, L. (1993). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Eyrolles.
47. Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 206-212.
48. Sekiou, Blondin, & Peretti. (2001). *Gestion des ressources humaines* . Bruxelles: Debock Université.
49. Sghari, A., Chaabouni, J., & Baile, S. (2015). COMMUNICATION ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS UNE. *Management & Avenir*, 15-40.
50. Slavković, A., & Slavković, V. (2019). *The importance of training in contemporary organizations*. Banja: Faculty of Hotel Management and Tourism.
51. Sonia, K., Lynda, D., & Samia, I. (2020). Analyse D'impact Du Changement Organisationnel Sur La Performance De L'entreprise. *REVUE DES SCIENCES COMMERCIALES*, 115-137.
52. SOPARNOT, R. (2004). *Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus*. Montréal.

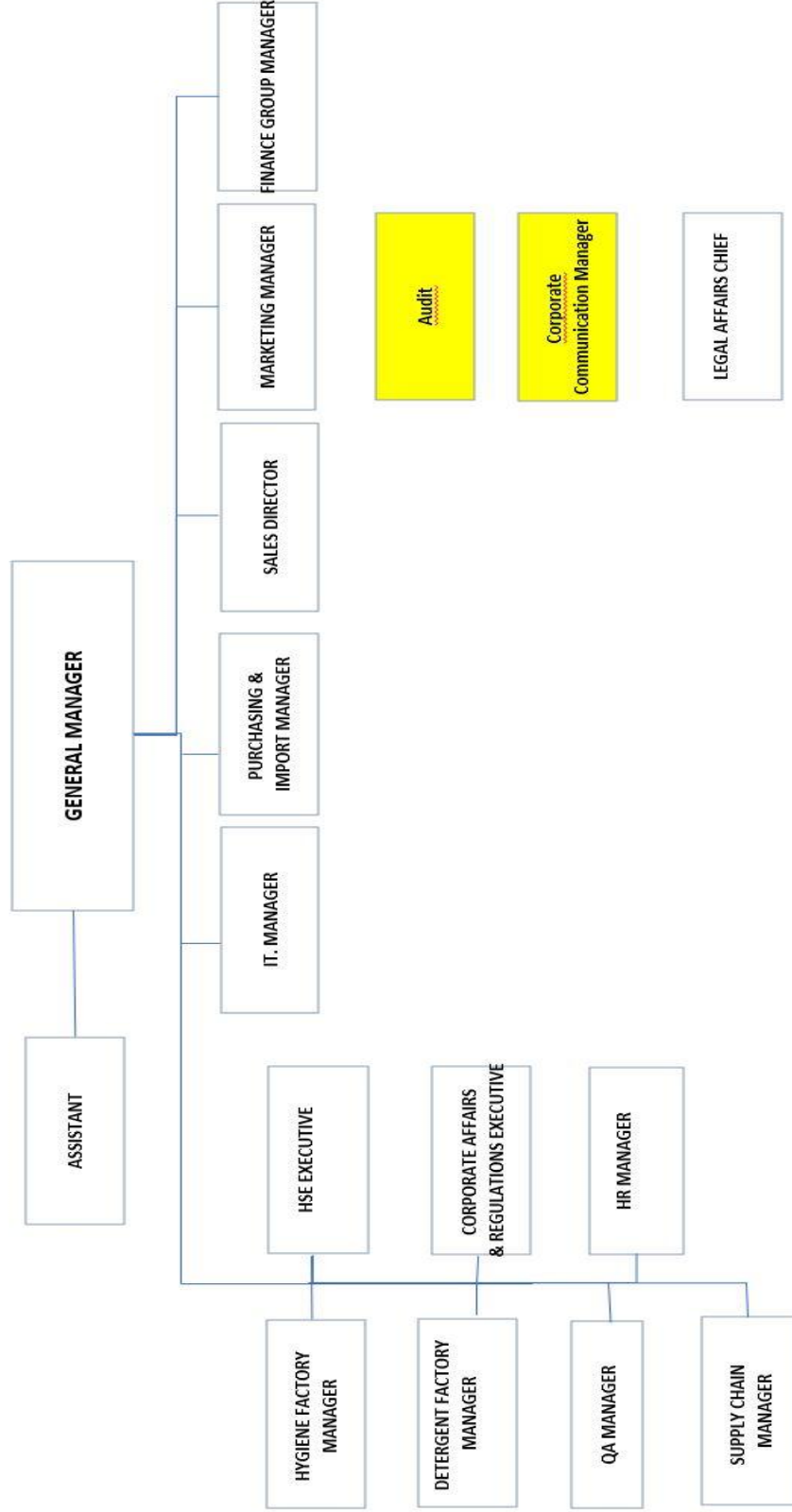
53. Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, 31-42.
54. Stobierski, T. (2023). ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT: WHAT IT IS & WHY IT'S IMPORTANT. *Harvard business school*.
55. Stouten, J. R. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *The Academy of Management Annals*, 752-788.
56. VANDANGEON-DERUMEZ. (1998). La dynamique des processus de changement . *Revue Française de Gestion*, 120-138.
57. Ven, V. D., & Poole, A. a. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 510-540.
58. ZIADI, N. B., & ZOUARI, D. M. (2016). Conduire le changement : Défi du manager tunisien. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 193-214.

ANNEXES

Annexe A
(ORGANIGRAMME)



ORGANIZATION CHART
ALGERIA
GENERAL MANAGEMENT 2023



Annexe B
(Guide d'entretien)

Bonjour ;

Avant tout, nous vous remercions infiniment pour votre temps et votre attention.

Avec vous Mr SHUBLAQ Samer et BELHAS Chaker Abdelilah, étudiants en master 2 Management des organisations à l'Ecole Nationale Supérieure De Management (ENSM) de Kolea.

Suite à notre étude qui porte sur :

Nous sollicitons votre collaboration pour répondre aux questions suivantes.

Merci d'avance pour votre confiance et votre aide.

I. Identification

1. Quel est votre nom,
2. Votre poste
3. Votre âge
4. Votre ancienneté ?

II. L'introduction du nouveau logiciel :

5. Utilisez-vous le logiciel SFA (Sales force automation) ?
6. Quel est l'objectif de l'implantation de ce système ?
7. Existe-t-il une personne qui prend en charge l'implantation de système ?
8. Qui est impliqué dans l'implantation de SFA ?
9. Est-ce que ce logiciel vous a facilité des tâches ?
10. Pouvez-vous nous décrire votre travail avant l'introduction de l'outil ?

Et après son introduction ?

11. Selon vous, quels sont les facteurs qui déterminent la réussite de l'implantation d'un nouveau logiciel ?

III. La communication au sujet du nouveau logiciel :

12. Qui a communiqué l'info ?
13. Comment la direction a préparé l'implantation de ce système ?
14. Comment la direction a communiqué cette implantation (type) ?
15. Comment pouvez-vous gérer les résistances au changement grâce à la communication ?
16. Pour vous, quel est l'impact de la communication sur la réussite de l'implantation du nouveau logiciel ?

IV. La formation au sujet du nouveau logiciel :

17. Est-ce que vous avez bénéficié de formation sur l'utilisation du SFA ?
18. La formation s'est déroulée avant ou après l'implantation de ce système ?
19. Qui a bénéficié de la formation ?
20. Qu'est le formateur (externe ou interne) ?
21. Quelle est la durée de la formation ?

22. Pensez-vous que les formations sont satisfaisantes et répondent aux besoins des employés ?

V. **La résistance au sujet du nouveau logiciel :**

23. Quels sont les problèmes rencontrés lors de l'utilisation de ce système ?

24. Quelle est la cause de ces problèmes ?

25. Y avait-il des résistances ?

26. Pourquoi y avait des personnes qui résistaient ?

27. Comment les responsables ont géré ces résistances ?

Remerciements

Annexe C
(Tableau du verbatim)

Axe	Thématique	Questions	Interview	Verbatim
Perception générale de logiciel SFA	L'objectif de la mise en place de logiciel SFA	Est-ce que vous utilisez le logiciel SFA ?	Mr B.S	Oui, j' utilise SFA depuis sa mise en application
			Mr A.A	Oui, je suis le responsable de l'implantation
			Mr K.S	Oui, je suis informaticien au sale back office, SFA est logiciel que j'utilise
			Mr D.N	Non, je suis Directeur de ressources humaines
			Mr M.N	Oui , je suis superviseurs détail
			Mr H.K	Oui , je suis distributeur , un client des produits Molfix
		Quel est l'objectif de l'implantation de ce système ?	Mr B.S	suivi des ventes, localisations des vendeurs, passage des distributeurs
			Mr A.A	Optimiser, gérer et contrôler les ventes et les stocks de nos distributeurs
			Mr K.S	une visibilité en direct sur le terrain, avoir en direct le besoin, feedback en direct, la vue concurrentiel en direct, automatiser les ventes
			Mr D.N	Pour faciliter le travail des collaborateur
			Mr M.N	pour contrôler et analyser les chiffres et recruté les données à jour
			Mr H.K	Suivre les réalisation du chiffre, suivre les bons de commandes
		Qui est impliqué dans l'implantation de SFA ?	Mr B.S	Oui, le directeur commercial, le responsable back office et les superviseurs
			Mr A.A	Comme mentionné, je suis le responsable de ce projet

		Mr K.S	Le directeur et les managers
		Mr D.N	Les dirigeants , les managers de la direction commerciale
		Mr M.N	Vendeurs, ADP, superviseurs
		Mr H.K	Les vendeurs, les superviseurs et les clients
La mise en place de Nouveau logiciel SFA	Pouvez-vous nous décrire votre travail avant l'introduction de l'outil ?	Mr B.S	Toutes les opérations étant manuel , il fallait que le distributeur saisi toutes les ventes dans une fiche après les envoyés à l'entreprise, déplacement jusqu'au dépôts pour faire des commandes.
		Mr A.A	Avant tout ce fessais manuel saisie a la main avec une très grande marge d'erreur
		Mr K.S	Pour le coté feedback manuel , il fallait déplacer ou appeler pour avoir les informations, moins de visibilité sur l'activité des distributeurs
		Mr D.N	Je n'utilise pas le logiciel dans mon travail au quotidien
		Mr M.N	Tous était manuel , système classique, les bons, saisie manuel
		Mr H.K	le vendeur venait et il prend le bon de commande
		Et après son introduction ?	Mr B.S
		Mr A.A	tout ce fait automatique

		Mr K.S	facilite les taches ancienne, améliore le business, Accès direct à l'information
		Mr D.N	Je n'utilise pas le logiciel dans mon travail au quotidien
		Mr M.N	plus de contrôle plus de visibilité pour intervenir à temps , gérer des bases de données analyse de chiffres, les visites des vendeurs,
		Mr H.K	Je confirme le bon de commande sur l'application
	Quels sont les facteurs qui déterminent la réussite de l'implantation d'un nouveau logiciel ?	Mr B.S	le suivi du superviseur , il faut que l'administrateur de distributeur assure la facturation de toutes les opérations et les ventes
		Mr A.A	les moyens humain, financier et la bonne compréhension du système
		Mr K.S	facteur humain l'implication de RH, la qualité software
		Mr D.N	L'implication des collaborateurs , une bonne communication et surtout une formation complète
		Mr M.N	Facteur humain , volonté d'investissement , l'implication de vendeur. Des formations pour les vendeurs des adp de distributeurs une mise à jour quotidienne
		Mr H.K	Le partage , la formation
			Mr B.S
		Mr A.A	la direction générale (DZ)

Communication	La préparation de la communication	Qui a communiqué l'information ?	Mr K.S	Directeur commercial et le département de recherche et développement au niveau de la Turquie
			Mr D.N	La direction générale
			Mr M.N	les responsables hiérarchique
			Mr H.K	Le vendeur , superviseur
		Comment la direction a préparé l'implantation de ce système ?	Mr B.S	Plusieurs réunions avec l'ensemble des superviseurs, Des ateliers pratiques ont été organisés pour suivre l'utilisation de logiciel ainsi des déplacements sur terrain chez les distributeurs pour former les équipes.
			Mr A.A	Un événement organisé au niveau de SHERATON
			Mr K.S	Par des ateliers
			Mr D.N	Nous avons organisé un évènement et nous avons formé les personnes
	Mr M.N		formation pour être un formateur après il a formé les équipes et les superviseurs.	
	Mr H.K		On était invité à un évènement de lancement au Sheraton	
	Le role de la communication dans la mise en place de logiciel SFA	Comment pouvez-vous gérer les résistances au changement grâce à la	Mr B.S	Intensification des formations et les ateliers pratiques , et la sortie sur terrain
			Mr A.A	écouter et détecter les peurs ensuite rassuré en donnant les avantages
			Mr K.S	Par l'intégration des équipes aux différents process

		communication ?	Mr D.N	Communiquer de façon régulière et tenir les concernés de différentes évolutions du process
			Mr M.N	Donner des explications et montrer l'utilisation
			Mr H.K	Montrer l'utilisation de logiciel
		Quel est l'impact de la communication sur la réussite de l'implantation du nouveau logiciel ?	Mr B.S	Permet de faciliter la compréhension de logiciel
			Mr A.A	Minimiser les résistances , et faire participer l'ensemble des collaborateurs au projet
			Mr K.S	il faut toujours communiquer pour partager l'information avec l'ensemble des RH
			Mr D.N	Une meilleure adaptation de système dans le travail journalier
			Mr M.N	La communication a permis une meilleure compréhension du système
			Mr H.K	L'utilité de logiciel
Formation	Le déroulement de la formation		Est-ce que vous avez bénéficié de formation sur l'utilisation du SFA ?	Mr B.S
			Mr A.A	oui, j'ai bénéficié d'une formation intensifiée
			Mr K.S	Oui
			Mr D.N	Non, mais j'ai organisé les formations
			Mr M.N	Oui
			Mr H.K	Oui avec le vendeur et le superviseur

La formation S'est déroulée avant ou après l'implantation de ce système ?	Mr B.S	Les superviseurs ont bénéficié avant et les vendeurs et les distributeurs après
	Mr A.A	Comme je pilote le projet, j'ai bénéficié de la formation avant
	Mr K.S	Avant l'implantation
	Mr D.N	Avant pour les formateurs et et les managers
	Mr M.N	Avant la mise en place
	Mr H.K	Après
	Qui a bénéficié de la formation ?	Mr B.S
Mr A.A		moi, chef de zone retail et IT
Mr K.S		les managers
Mr D.N		Le directeurs, Les managers, les vendeurs
Mr M.N		Superviseurs, responsables région de détails
Mr H.K		Moi et mon collègue
Qu'est le formateur (externe ou interne) ?	Mr B.S	Interne : par le retail back office manager, Et le responsable au niveau de la Turquie en ligne
	Mr A.A	Le responsable au niveau de la maison mère en Turquie
	Mr K.S	Externe , le département recherche et développement au niveau de la Turquie
	Mr D.N	Externe et interne
	Mr M.N	Interne par le responsable back office

		Mr H.K	Le vendeur et le superviseur
	Quelle est la durée de la formation ?	Mr B.S	8 heures
		Mr A.A	2 réunions de 8 heures
		Mr K.S	Un mois pour moi, car je suis en charge sur les aspects techniques de logiciel
		Mr D.N	Pour les formateurs : un mois et pour les managers plus de 16 heures
		Mr M.N	16 heures
		Mr H.K	Au premiers temps, à chaque passage du vendeur, il m'assiste dans la saisie
Le sentiment de satisfaction vis-à-vis la formation		Pensez-vous que les formations sont satisfaisantes et répondent aux besoins des employés ?	Mr B.S
	Mr A.A		Oui satisfaisantes
	Mr K.S		Oui satisfaisantes
	Mr D.N		Oui, elle a répondu aux besoins des collaborateurs
	Mr M.N		Nous avons pris environ 60% académique et 40% pratique
	Mr H.K		Oui, un peu
	Résistance		Les facteurs de la résistance
Mr A.A		Saisie des données, configuration téléphone	
Mr K.S		Technique, connexion	

		Mr D.N	Généralement techniques	
		Mr M.N	Problème de connexion, la manipulation	
		Mr H.K	Des bugs, lenteur	
	Quelle est la cause de ces problèmes ?	Mr B.S	Problème de paramétrage de système	
		Mr A.A	La non compréhension du système	
		Mr K.S	Plusieurs, une mauvaise manipulation ou un souci de paramétrage	
		Mr D.N	L'adaptation du logiciel par rapport au système de vente	
		Mr M.N	Le système n'était pas adapté	
		Mr H.K	Une mauvaise utilisation	
	Y avait-il des résistances ?	Mr B.S	Oui chez les distributeurs et un peu chez les superviseurs et vendeurs	
		Mr A.A	Oui par les distributeurs	
		Mr K.S	Oui, de la part des distributeurs	
		Mr D.N	Oui mais pas de démissions	
		Mr M.N	Oui	
		Mr H.K	Oui, parce que nous ne savions pas comment les données seront utilisées	
	Le rôle des managers face à la résistance	Pourquoi y avait des personnes qui résistaient ?	Mr B.S	Par peur ou une mauvaise manipulation du système
			Mr A.A	Pour eux le système c'est être contrôler tout le temps.
			Mr K.S	Peur de ne pas maîtriser le logiciel, peur de changement , y avait des personnes qui pense que le système va les contrôler, et suivre
Mr D.N			Une mal compréhension de logiciel	

		Mr M.N	Peur contrôle, peur de technologie
		Mr H.K	Par peur ou une mauvaise manipulation
	Comment les responsables ont géré ces résistances ?	Mr B.S	Quand les problèmes sont exposés, il y avait une intervention immédiate des équipes support pour les résoudre.
		Mr A.A	En donnant plus de profit .
		Mr K.S	La communication et la bonne formation
		Mr D.N	Nous avons essayé de travailler en collaboration avec l'ensemble des personnes
		Mr M.N	L'utilité de l'outil et comment il facilite les tâches. Comme l'entreprise a fourni des outils de travail
		Mr H.K	Le vendeur était toujours disponible et à l'écoute

Annexe D
(Grille d'Observation)

Critères d'observation	Niveaux de performance
L'adéquation de la formation aux besoins de l'organisation et des employés	Élevée
L'accessibilité de la formation pour tous les employés	Moyenne
La fréquence et la qualité des échanges avec les employés	Élevée
La clarté des messages de communication	Élevée
La capacité des managers à écouter les feedbacks des employés	Élevée
La capacité de l'organisation à s'adapter aux changements	Élevée
La participation et l'implication des employés dans le processus de changement	Élevée
La résistance au changement au sein de l'organisation	Faible

