

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master professionnel en Management des Projets et Entrepreneuriat

**L'identification des besoins en formation dans le
cadre de la conduite du changement
organisationnel
Cas de l'entreprise industrielle FROKID PLUS**

Elaboré par : ATTAB AHMED

Encadré par : Dr MADAGH SAMIRA RYM

Année 2018/2019

Résumé

L'entreprise devant les impératifs de ce nouveau siècle connaît des transformations dans tous les domaines liés à ses activités. Ces transformations ne sont pas uniquement technologiques, elles sont également globales et concernent l'ensemble du corps de l'entreprise.

La formation est l'une des activités essentielles de l'entreprise qui consiste un moyen d'écoute, un acte stratégique et d'investissement dans la préparation et le développement des compétences humaines et dans la conduite du changement de demain.

Le changement efficace résulte de la capacité du manager et le bon encadrement des ressources humaines, les consolider comme des partenaires et les faire participer au projet de l'entreprise notamment à travers l'acte de formation qui constitue désormais un des leviers de base de la conduite du changement.

Pour cela nous avons choisi la formation comme un levier du changement organisationnel au niveau de FROKD PLUS.

Nous avons effectué un entretien sur le terrain, ensuite nous avons analysé les réponses collectées, L'entretien nous a permis de collecter l'ensemble des informations nécessaires à la réalisation du diagnostic et de l'étude d'impacts généré par le changement organisationnel au sein de FROKID PLUS , ce qui nous a permis de procéder à une identification pointue des besoins en formation nécessaires à l'opérationnalisation du changement en question.

Summary

The company to the demands of the new century knows transformations in all areas related to its activities. These transformations are not only technological; it is also global and affects the entire body of the company.

Training is one of the core activities of the business of a listening tool, a strategic action and investment in the preparation and development of human skills and leading change tomorrow.

The effective change results from the ability of manage and proper supervision of human resources, consolidating them as partners and involve them in the company's project in particular through the act of formation which is now one of the basic levers change management.

For this we choose the training as a lever for organizational change at FROKID PLUS

We conducted a questionnaire on the terrain, then we analyzed the collected answers, and we found that staff preparation to the training action can influence organizational change

ملخص

الشركة في القرن الجديد تعرف تحولات في جميع مجالات أنشطتها . هذه التحولات ليست تكنولوجية فقط، بل هي أيضا علمية وتؤثر على المؤسسة بأكملها.

التدريب هو احد الأنشطة الأساسية يمثل أداة استماع، والعملا استراتيجي، والاستثمار وفي إعداد التنمية والمهارات البشرية وقيادة التغيير.

التغيير الفعال ناتج عن قدرة المنجار وإشرافه المناسب على الموارد البشرية، وإشراكها في مشروع الشركة ولاسيما من خلال التدريب الذي هو الآن واحد من الروافع الأساسية لإدارة التكوين.

لهذا اخترنا التدريب كأداة للتغيير التنظيمي في مجال تربصنا .

أجرينا استبيانا على الميدان، ثم قمنا بتحليل النتائج التي جمعناها، ووجدنا ان تدريب العمال له تأثير على التغيير

REMERCIEMENT

Remerciement

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir accordé la santé et la volonté pour accomplir ce travail.

Pour nous avoir aidé et renseigné.

Nous tenons à remercier vivement Dr. MADAGH SAMIRA RYM d'avoir accepté d'encadrer notre travail, et nos remercions aussi Mr. MEROUFEL GHALEM, pour sa compréhension, son encouragement, sa grande disponibilité et sa patience tout au long de la réalisation de notre travail,

On veut aussi présenter notre remerciement à

L'ensemble des professeurs, personnels, direction d'administration de L' ENSM qui ont participé à l'enrichissement de notre formation.

Un grand merci aux membres de jury qui ont accepté aimablement d'évaluer notre travail.

Et à toute personne qui a présenté son aide pour la réalisation de ce projet.

MON GRAND REMERCIEMENT POUR MA FAMILLE SANS EXCEPTION

Table des matières

Résumé	I
Table des matières	V VI VII
Liste des tableaux	V VI VII
Liste des figures	IX
Liste des abréviations	X
Introduction	01
Chapitre 01	06
Le cadre théorique	06
Section 01 : La conduite du changement	07
1.1. Historique sur le changement	07
1.1.1. Synthèse sur l'historique du changement	08
1.2. Définitions du changement	09.
1.3. Les types du changement	10
1.3.1. Le changement continu	11
1.3.2. Le changement organisé	12
1.3.3. Le changement proposé	12
1.3.4. Le changement dirigé	13
1.4. Les objectifs du changement	13
1.5. Le changement et ces phases.....	15
Section 02 : le diagnostic et l'étude d'impact du changement	18
2.1. Le diagnostic du changement	18
2.2. Les études d'impact	20

2.2.1. La production d'une étude d'impact	20
2.2.2. Les axe du changement	21
Section n° 03 : la formation comme levier de la conduite	
du changement organisationnel	25
3.1. Généralité sur le changement	25
3.2. Les types de la formation	26
3.2.1. La formation continue	27
3.2.2. La formation obligatoire	27
3.2.3. La formation diplomate	27
3.2.4. La formation inter et intra entreprise	27
3.2.5. La formation sectoriel et inter sectoriel	27
3.2.6. La formation présentielle et à distance	27
3.3. L'importance de la formation et pour les entreprises	27
3.3.1. L'importance pour les entreprises	28
3.3.2. L'importance pour les salariés	30
3.4. La formation comme levier de la conduite	
du changement organisationnel	30
3.4.1. La formation professionnelle d'adaptation au changement	30
3.4.2. La formation et changement organisationnel	31
3.4.3. La formation conduite du changement	32
3.4.4. Objectif de la formation conduite du changement	32

3.4.5. La formation comme moyen de la conduite	
du changement par influence	33
Conclusion du chapitre	34
Chapitre 02	35
Section 01 : Présentation de l'entreprise et le contexte de l'étude	36
1.1. Présentation de l'entreprise FROKID PLUS	36
1.2. Le contexte de l'étude	38
Section 02 : La méthodologie de la recherche	39
2.1. La méthodologie de la recherche adoptée pour notre étude	39
2.1.1. Le choix du sujet	40
2.1.2. Le paradigme épistémologie.....	40
2.1.3. Méthodologie de recherche	42
2.1.3.1. Les instruments de collecte des données	43
2.2. Les difficultés de la recherche	48
Section 03 : L'analyse et la discussion des résultats	49
3.1. Analyse et discussion des résultats	53
3.2. Le plan de la formation proposé	56
Conclusion	58
Bibliographie	60
Annexe	a b c d e f

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : synthèse sur historique du changement

Tableau N° 02 : le cadrage de projet

Tableau N° 03 : les grands objectifs de la formation selon ALAIN MEIGNANT

Tableau N° 04 : la différence entre qualitative et quantitative

Tableau N° 05 : informations à propos des interviewés.

Tableau N° 06 : les axes thématiques du guide d'entretien

Tableau N° 07 : la différence entre le traitement sémantique et le traitement statistique

Tableau N° 08 : l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise (pourcentage de conviction des responsables de l'entreprise par ce projet)

Tableau N° 09 : tableau volumétrie proposé pour le projet de la formation

Liste des figures

Figure N° 01 : La matrice du changement

Figure N° 02 : Les trois objectifs de changement

Figure N° 03 : Charte titre représente les dix indicateurs du changement différents

Figure N° 04 : La différence entre qualitative et quantitative

Figure N° 05 : Graphique représente le pourcentage de conviction des interviewés

Figure N° 06 : l'organigramme de structure souhaitée

Liste des abréviations

M R H: management des ressources humains.

H A C CP: Hazard Analysis Critical Control Point.

D R H: Direction des Ressources Humains.

D G:Direction Générale ou Directeur General.

D M: Division Marketing.

R C:Direction des Affaires Commerciales.

R R H : responsable des Ressources humains.

R P: Responsable de Production.

EURL: Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limité.

ENST : Ecole Nationale Supérieure Du Tourisme.

ENSM : Ecole Nationale Supérieure De Management.

INTRODUCTION

Introduction générale

Le changement organisationnel est devenu indispensable dans un monde caractérisé par les mutations continues, soit au niveau technologique ou bien au niveau institutionnel, il est vu comme le « maître mot qui caractérise les nouveaux milieux de travail ¹». Dans ce contexte de changement permanent plusieurs auteurs se sont penchés sur ce phénomène qui constitue un enjeu majeur dans la vie des organisations et la solution adéquate aux problèmes de l'adaptation à leur environnement, c'est pour cela nous avons choisi un thème qui a une relation avec le changement afin de le exploiter pour l'intérêt de l'organisation.

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et de compétences de tout salarié.

La formation vise à améliorer les compétences et les connaissances des employés de l'organisation, afin que ces derniers réalisent leurs objectifs personnels et les objectifs de l'entreprise pour atteindre le changement.

Occuper un poste de travail dans une organisation implique que l'employé exécute le travail de façon à répondre aux exigences de l'employeur. Il existe donc une relation très étroite entre la formation d'un employé et son rendement au travail.

Quel que soit le travail à réaliser, l'employé doit posséder des connaissances : savoir comment effectuer le travail ; maîtriser des habilités : être capable de faire le travail ; et adopter les attitudes requises, vouloir faire le travail.

Tout ça rentre dans le changement qui va se passer aux seins de l'entreprise quand on applique les méthodes de la conduite de changement pour atteindre des objectifs définis préalablement.

Les changements dans l'entreprise est une nécessité vitale pour garantir sa pérennité car ils correspondent à des adaptations aux sollicitations permanentes de l'environnement.

Pour cela, les actions de formation deviennent aujourd'hui de véritables processus de conduite changement,

Notre travail de recherche sur le terrain concerne l'entreprise privée **FROKID PLUS**, qui est une entreprise spécialisée dans la production des produits laitiers notamment le yaourt sur le marché Algérien, a pour objectif de renforcer sa position dominante sur ce dernier et installé un projet de formation à fin de réaliser un changement organisationnel dans le cadre de la réalisation des buts cités précédemment, et pour y faire nous devons d'abord faire un

¹ Normes de communication en changement. Rapport du travail (université de l'île). 2013

diagnostic et une étude d'impact pour ce projet pour déterminer les besoins en formations et les acteurs concernés par ce projet .

A partir de ce paragraphe précédent découle la problématique principale suivante :

Quels sont les différents besoins en formation des acteurs concernés par le changement organisationnel de l'entreprise Frokid plus ?

De cette problématique générale, découlent d'autres qui sont secondaires ;

- Quels impacts générera le changement organisationnel au sein de FROKID PLUS, sur les différents groupes d'acteurs concernés ?
- Quels sont les différents besoins et actions de formation requis pour la conduite du changement organisationnel de l'entreprise Frokid Plus

Pour bien déterminer ces derniers points nous avons fait l'analyse de nombreux articles traitant la problématique de **la formation comme levier de la conduite de changement organisationnel** , cette étape est fondamentale, car elle permet d'identifier les différents concepts et théories qui constitueront la base de notre étude et elle nous permettra d'ailleurs la conception d'une étude de la formation comme levier de conduite de changement organisationnel.

Pour être appréhendé et géré, nous devons d'abord définir quel changement qui va être réalisé et quel types de formation qu'on doit lancer pour notre personnel afin de mettre une stratégie pertinente pour notre entreprise dans le cadre de l'amélioration de la performance de notre personnel.

Les deux définitions (conduite de changement et formation) sont les clés de la compréhension de ce que nous voulons faire. Selon **David Autissier** le mot changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qui '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, le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre. Cette immatérialité nécessite un travail d'accompagnement vise à faire adhérer les personnes par qui le changement deviendra une réalité.

Le changement est une fragmentation dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés (les pratiques, conditions de travaux, les outils, l'organisation, le métier, la stratégie, la culture.

Selon ALAIN HOSDEY et QUES ROGIDTER. Qui mentionnent dans leurs livre : L'AF NOR (Association Française de Normalisation) complète la définition du BIT : << processus d'acquisition de compétences de qualification qui se déroule dans le temps avec des moments situés dans un espace social déterminé >> cette définition indique que la formation est un processus structuré, différant d'autres formes d'apprentissage,

La formation est un processus de changement .A l'issue d'une formation, un individu est censé avoir changé dans une ou plusieurs dimensions professionnelles. On attend donc de lui qu'il puisse prendre en main de nouvelles tâches qu'il effectue mieux qu'avant (plus rapidement avec moins d'erreurs, en satisfaisant davantage le client,..)

A la recherche d'une relation causale entre la formation et la conduite de changement, nous pouvons dire que la formation est un levier majeur de la conduite de changement car il est important que le personnel qui vivant le changement dans n'importe quel domaine notamment le domaine de la production ayant intérêt d'avoir un plan de formation après avoir identifié les besoins en formation à partir des questions posées. Que devons-nous former et a quoi... ?

Pour reprendre a ces question nous devons faire ce qu'on appel : le diagnostic de changement en utilisant plusieurs méthodes de diagnostics et nous appuyant sur les acteurs principaux de changement et mettre l'accent sur les objectifs du projet de changement et les enjeux de ces objectifs.

L'objectif de notre travail est de démontrer le lien entre les deux notions de formation et la conduite changement afin de voir comment elles interagissent entre elles au sein de l'entreprise **FROKID PLUS**

Le contenu de notre travail a été développé en deux parties :

- Dans le premier chapitre nous avons procédé des généralités sur la conduite de changement et la formation ainsi que le diagnostic et l'étude d'impact sur la conduite de changement
- le deuxième chapitre traitera la méthodologie et le contexte de notre travail de recherche ainsi que les démarches de la définition des besoins en formation aux seins de l'entreprise FROKID PLUS jusqu'à la réalisation d'un plan de formation adéquat

aux besoins déterminés afin de montrer que la formation est un levier de changement organisationnel au niveau de la dite entreprise ainsi l'analyse et la discussion des résultats .

Chapitre n°01 : le cadre théorique

Chapitre n°01 : le cadre théorique

Notre travail de recherche traite deux notions qui sont la formation et la conduite de changement, c'est pourquoi il est important de commencer par définir certains termes afin de mieux déterminer notre domaine de recherche.

Dans ce chapitre nous allons cerner le cadre théorique de notre domaine de recherche en mettant en relief quelques concepts auxquels nous feront appel lors de notre étude empirique. Ca cet effet ce chapitre est composé en trois sections

Section n°01 : La conduite de changement

Section n°02 : Le diagnostic et l'étude d'impact de la conduite de changement

Section n°03 : La formation comme levier de changement organisationnel

Section n°01 : la conduite de changement

Cette présente section sera consacrée à une conceptualisation générale sur le changement

1.1. historique sur le changement organisationnel :

D'abord, il y a la période qui suit la 2ème guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation².

En effet, ces années glorieuses d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70.

Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation.

Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies.

Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation.

Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer.

À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution.

² Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », mémoire présenté comme L'exigence partielle dans la maîtrise dans l'administration des affaires, Université du Québec, 2006.

Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible.

Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.

Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques.

Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

1.1.1. Synthèse sur l'historique du changement

Tableau n °01 : synthèse sur historique du changement

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition de changement	Les principales perspectives théoriques
Fin de la 2 ^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	-synonyme de progrès de développement organisationnel - de croissance et d'adaptation.	-théorie de la croissance de cycle de vie, de la contingence, de développement organisationnel
Fin de l'année 70	Récession et décroissement : crise pétrolière 1973. arriver de nouveaux concurrents sur la scène international	Processus discontinue et révolutionner évènement dramatique .crise dans la vie de l'organisation.	Approche de l'écologie des populations. approche configurationnelle, la théorie culturelle et cognitive, théorie de l'équilibre ponctué.

Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crise de tout nature : la concurrence accrue Précarisation des emplois	La seule chose prévisible .une réalité quotidienne. Un processus continue d'apprentissage qui permette d'innovation. L'affaire de tous membre d'organisation	La théorie d'apprentissage. La théorie d'évolutionniste. La théorie de la complexité. La théorie constructiviste
---	---	---	---

Source : RIM. ZID comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, octobre 2006.p.21

1.2. Définition du changement

Il nous semble essentiel, devant la pluralité des significations, souvent contradictoires d'ailleurs, qui entourent notre concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement.

Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations différentes «Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer³»

C'est-à-dire la façon de penser et d'appréhender les choses doit se métamorphoser. Ce n'est qu'à cette seule unique condition que les organisations pourront ressaisir dans ce monde en mutation rapide.

Le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre

Par extension la définition que nous donnons du changement organisationnel est la suivante :

- Le changement organisationnel est « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations⁴»

³<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement> consulté le 13 /04/2019 à 21h :38

⁴BARABEL, (M) et MEIER, « Managéor, les meilleures pratiques du changement », édition Dunod, Paris, 2006,

- Le changement organisationnel, 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 système⁵ »

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

En effet, le changement organisationnel affecte les gens et leurs relations provoquant des conflits et faisant naissance à des problèmes. Il s'agit de transformer leurs attitudes et leurs comportements afin d'assurer un apprentissage de nouvelles méthodes. Le dirigeant doit donc se prémunir et s'armer de justifications appropriées pour un désapprentissage de l'ancienne logique.

Un changement dans le comportement de l'individu membre d'une organisation est au cœur du changement organisationnel.

Donc un changement organisationnel est un processus de transformation qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur souhaitable. L'établissement de ce qu'il faut changer dans l'organisation actuelle pour atteindre cet état futur souhaité, est, ce que l'on appelle la définition du changement organisationnel.

1.3. Les types de changement :

Vue la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prendrons en compte les travaux de BERNOUX (1991) et la matrice de changement d'AUTISSIER. Ils proposent de classer le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent quatre types distincts. Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution⁶.

Le second axe est celui des contraintes, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients, etc.

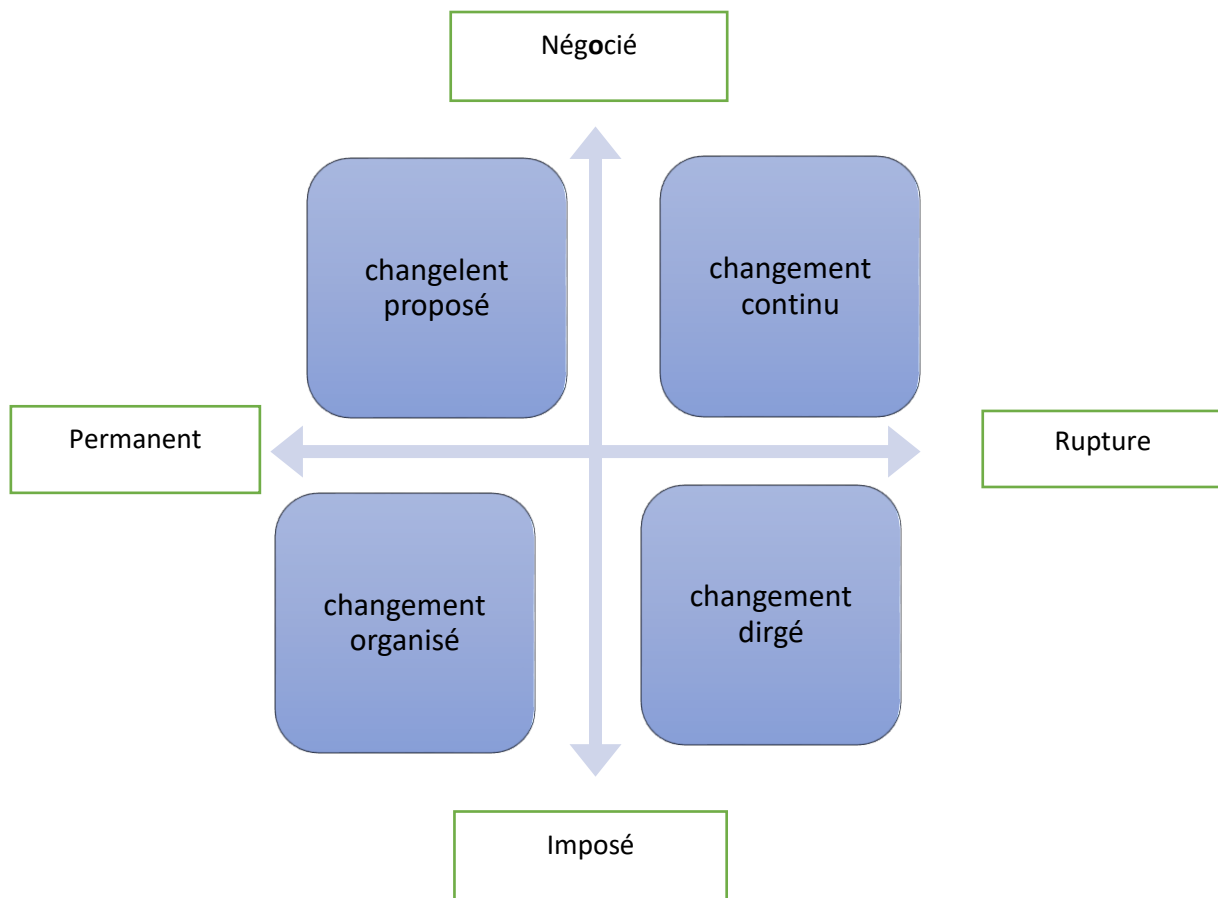
« *S'adapter ou mourir* » est devenu un précepte du management cependant, **BERNOUX** avance l'idée qu'il n'y a pas de changement sans volonté des acteurs par conséquent, même s'il est largement influencé par un environnement en mutation, le

⁵BARABEL, (M) et MEIER, (O) : « Manag'eor, les meilleures pratiques du changement », édition Dunod, Paris, 2006

⁶Autissier [et al.] (La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information .2010 p 67)

changement demeure la décision d'un individu ou d'un groupe d'individus⁷. Les initiateurs devront ensuite faire adhérer l'ensemble des membres de l'organisation à leur idée du futur ou, à défaut, se séparer de certaines personnes bloquantes pour imposer leur vision.

Figure n°01: La matrice du changement



Source : MOUTOT et AUTISSIER La matrice du changement, méthode de conduite du changement, Diagnostic accompagnement pilotage, ed DUNOD. 2013, p. 15

Les types de changement sont divisés comme suit⁸ :

1.3.1. Le changement continu :

⁷WWW. mf – service. Ch. / dossiers/ chmgmt 2. PDF

⁸SPEDA Fabrice, << La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information, disponible sur le site : WWW. mf – service. Ch. / dossiers/ chmgmt 2. PDF>>, Janvier 2013. Consulté le 19.04.2019 à 10h24

L'adaptation permanente permet de dépasser la vision «projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin »¹² pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation qui se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical. Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions justes rationnelles, ici les changements se construisent sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leur problématique quotidienne.

Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles de «l'entreprise apprenante» et, au niveau des développements informatiques, nous retrouvons les valeurs et principes de l'agilité. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à des situations imprévues. En effet, dans un processus de changement continu, nous connaissons le point de départ mais l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent très souvent des inconnues. Seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation.

1.3.2. Le changement organisé :

L'autonomisation des collaborateurs et la non formalisation des plans opérationnels peuvent poser des problématiques de management. En effet, le type de culture d'entreprise cité au point précédent peut s'avérer perturbant pour certains dirigeants ou auront l'impression de naviguer à vue et également pour certains collaborateurs qui ne souhaitent pas s'impliquer et prendre des décisions. Le changement organisé permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs (cercles qualité par exemple) mais impose également un filtre qui permettra aux dirigeants de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes est proposée :

- 1) Définir clairement le problème à résoudre,
- 2) Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné,
- 3) Définir clairement le changement auquel on souhaite aboutir,
- 4) Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement.

1.3.3. Le changement proposé :

Dans le cas du changement proposé, ce sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management, doit être opérée dans l'organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter

la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque ce sont les collaborateurs qui souhaitent imposer une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre. Qu'importe le lieu où il trouve ses racines, un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs.

Le changement proposé est donc avant tout un long processus de négociations entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent souvent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux qui, au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie, de la nouvelle stratégie.

1.3.4. Le changement dirigé :

Face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle.

De par son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer ses résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation du but stratégique pour répondre à une situation de crise grave.

Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer aux imposés ou envisager leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. En effet, il n'est pas garanti que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continuent à porter des fruits après la refonte de l'entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement est mis en pratique.

1.4. Les objectifs de changement :

La conduite de changement à des objectifs pour les entreprises qui sont présentés comme suit ⁹ :

- **Le premier objectif de la conduite de changement situé dans l'accord entre les principaux acteurs de projet**, il s'agit de bien déterminer les attentes des différents

⁹David Autissier , Jean Michel Moutot . Méthodologie de changement, 4 ème édition .2016 .p23

partenaires et proposer pour eux des actions de **formation**, communication, accompagnement ...etc. Pour qu'ils réalisent d'une façon adéquate le **projet de changement proposé**, parce que un projet sans adhésion est un projet dans doute échoué, ce genre de travail d'adhésion d'après l'auteur, est une forme de marketing interne (faire adhérer veut dire le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projet et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent pas obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de Co-construction, pour cela il est important de prendre en considération les acteurs pour échanger avec eux et comprendre leurs attentes et mettre l'accent sur les dispositifs de concertation .

- **Le deuxième objectif qui est la transformation** il dépend du premier, car les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production, ils construisent des diagnostics de l'existant, et mettent en place des solutions et des pratiques d'innovations, cela traduit par des modifications des processus des structures, des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre. Cette phase est importante au changement sinon celui-ci va être arrêté à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à être questionné sur son existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions .
- **Le troisième objectif qui est l'évolution :**

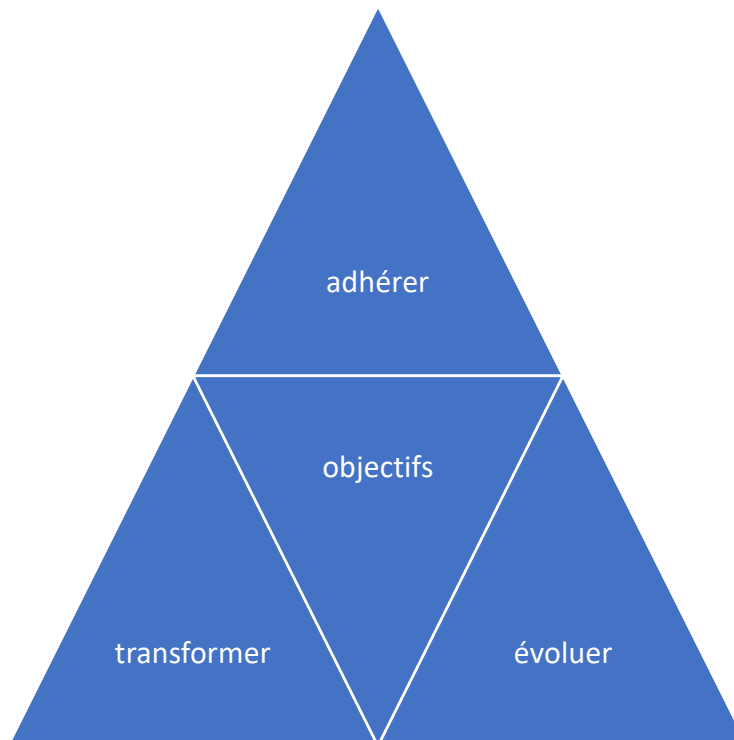
L'évolution est le résultat souhaité à moyen ou court terme des deux phases précédentes, nous avons en générale plusieurs niveaux de résultats :

- Résultat opérationnel : c'est-à-dire avoir une nouvelle organisation des services (comme exemple).
- Résultat projet : il est pour objectif de tenir le budget de projet et le planning de ce dernier.
- Résultat business : pour objectif de minimiser les coûts .
- Résultat de culture : il se base sur l'augmentation de l'autonomie au sein de l'organisation notamment sur la culture de personnel.

Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise, il est pour objectif d'enrichir les compétences et de développer le comportement, mais ces objectifs peuvent prendre un temps large pour être réalisable.

Jean et David Autissier résumant les objectifs de changement sous le triangle suivant :

Figure n° 02 : les trois objectifs de changement



Source : méthodologie de la conduite de changement (Davis Autissier, Jean Michel Moutot) 2016. Page 24

1.5. le changement et ces phases :

J.Kotter a mené une étude auprès de plus de 100 entreprises. Ayant pour ambition de se transformer. Le panel étudié est composé d'entreprise de secteurs et de tailles variés, issus du marché américain et anglais et dont les performances financières étaient différentes. Les résultats de cette étude ont été restitués dans son célèbre ouvrage « Leading and change ».

Ces résultats montraient que près de 70% des projets de changement se soldaient par des échecs (entre échec partiel et totale) .

Quand on veut faire un résumé sur la recherche de J.Kotter nous pouvons affirmer que la méthode la plus pertinente est de tirer les cas les plus réussis et que le processus de changement passe par une série de phase qui, au total, nécessite habituellement beaucoup de temps. La deuxième information que nous pouvons retirer est que les erreurs critiques dans l'une ou l'autre de phase peuvent avoir un impact dévastateur, ralentir l'élan et annuler les gains difficiles à obtenir, ou carrément mener au renoncement au projet (échec de projet).

Echec ou réussite pour J.Kotter dépendent plus du rôle de managers à travers leur attitude et posture au quotidien dans la conduite de changement, que des projets de management eux-mêmes.

Pour réaliser une conduite de changement et éviter les échecs Autisser dans son livre a mentionné quatre phases et huit étapes qui sont comme suit ¹⁰ :

- **phase une : la préparation du changement :**

Etape 01 : Il s'agit dans cette étape d'un travail de communication à l'adresse de l'ensemble des acteurs de changement afin de les informer des raisons du changement et tenter de les faire adhérer au projet. Les managers doivent travailler l'argumentaire technique et de faisabilité du changement.

Etape 02 : cette étape consiste à identifier les groupes relais, c'est-à-dire les groupes d'acteurs influents les managers doivent avoir une connaissance sociologique de leurs collaborations afin d'appréhender les réactions de ces derniers et les leviers adéquats. Dans cette étape cette étape l'analyse stratégique développée par (CROZIER ET FRIEDBERG.1977) s'avère cruciale, s'agissant des groupes d'influence de ces derniers auteurs.

- **Phase deux : l'engagement de changement**

Etape 03 : avoir une vision du changement en termes de planning et de production, et comme disent certains, il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où aller, aussi vision claire du changement et des objectifs à atteindre est

¹⁰www.Manger-GO.com « les 8 étapes du changement de kotter

primordial, et doit être traduit livrables avec un planning. Ceci contribue à rendre le projet changement et faire en sorte que les collaborateurs s'y intègre.

Etape 04 : comme conséquence de l'étape précédente, une vision claire peut ne pas suffire si celle-ci n'est pas communiquée aux acteurs du changement. Communiquer la vision du changement. Le point de mire du changement et les étapes par lesquelles doit passer le projet constituent le rythme du changement qui permet d'éviter les effets tunnels et les effets d'annonce sans suivi.

Phase trois : la réalisation du changement

Etape 05 : cette étape constitue ce qu'on appelle le management de changement qui veut dire le suivi des projets en traitant les obstacles aux changements, en identifiant les foyers de résistance opérée à l'étape 02 tous les éléments de peur, de crainte et d'opportunité doivent être traités.

Etape 06 : la communication des résultats du changement, car la réussite du projet en dépend. Des succès rapides doivent être suffisamment symboliques et matérialisables pour avoir un effet de généralisation, en poussant les acteurs du changement à épouser.

Phase quatre : l'ancrage du changement

Etape 07 : c'est l'étape où on doit réunir les compétences et les postures pour amplifier le changement.

Etape 08 : dans cette étape nous sommes appelés à faire le lien entre le changement réalisé et l'activité quotidienne de l'organisation. Kotter est l'un des premiers à s'intéresser aux managers et à leur contribution pour la réalisation de changement au sein de l'organisation, J.Kotter ont contribué à l'élaboration de nombreux référentiels de compétences requises pour les managers en matière de conduite de changement qui sont préconisées par l'auteur sous 8 étapes.

Section n°02 : le diagnostic et l'étude d'impact de la conduite de changement

2.1. Le diagnostic du changement :

Il est sans doute de parler sur la note de cadrage d'un projet, car cette dernière elle permet de définir les objectifs et les enjeux principaux du changement et il fixera d'ailleurs l'avidité de changement. La note de cadrage poursuit un objectif pédagogique, elle permettra aux responsables de acculturé leurs personnel dans un projet de changement.

La note de cadrage pose aussi des questions suivantes ¹¹:

- Le changement que nous vision est-il réaliste ?
- Quelle sont les contraintes qui mettent en péril l'atteinte des objectifs ?
- Comment dois-je m'organiser pour être capable de gérer les contraintes et de réussir mon changement ?

Pour pouvoir répondre à ces questions, nous utilisant un document qui s'appelle la note de cadrage.

Voici un tableau de cadrage du projet de changement selon **Jean & Autissier**,

Tableau n°02 : le cadrage de projet

Burning plat-form	Il s'agit de l'origine du besoin de changement, des éléments principaux permettant de justifier le changement
constat	Sont ici définis les éléments principaux matérialisant le cœur du chantier de changement, ils définissent ainsi le périmètre du chantier de changement
Résultat attendus	Il s'agit le livrable final de prjet , il peut s'agir d'un système d'information d'un organigramme d'une nouvelle organisation , d'un processus redéfini ...
Gains attendus	Correspondent aux objectifs métiers du projet, il repend a la question suivante : pourquoi fait-on ce projet ?

¹¹ David Autisser & JeanMichel dans leur livre Méthodologie De La Conduite De Changement que dans un contexte de diagnostic de changement p.53

Risque perçus	Le projet doit recenser les risques susceptibles de perturber le projet et nécessitants d'être dès à présent intégrés pleinement dans le plan d'actions
Cartographie des acteurs	Il s'agit de la qualification des acteurs du projet et elle se réalise selon les deux principaux axes que sont l'importance au regard du projet le degré de convergence supposé des acteurs vis-à-vis des directions proposées par le projet. elle se présente sous forme de cartographe

Source : David – Jean (méthodologie de la conduite de changement) 4 éme édition 2016 p 54

Dans la note de cadrage il s'agit d'abord de définir la situation existante de ce qui fait que le changement est nécessaire, il s'agit aussi de symboliser cette étape en utilisant la notion de **Burnin platform** , elle base sur l'observation (exemple : observer un risque survenu) , cela traduit que le changement est nécessaire (la raison de changement)

Les 2 deuxièmes parties de changement il s'agit de reprendre sur **les objectifs de changement** qui sont :

- Le constant
- Résultants attendus
- Gains attendus

La troisième partie, c'est **les risques perçus** :

C'est-à-dire analyser les risques et déterminer les écarts afin de construire des actions pour combler ces écarts

La quatrième partie c'est **La cartographie des acteurs** :

Il s'agit de « établir un recensement des acteurs concernés par le projet de changement et surtout la présence de la qualification de ces acteurs. Cette qualification mesure deux caractéristiques pour chacun des acteurs identifiés : l'importance relative de ces acteurs par rapport à la réussite du projet et le degré de convergence de ces acteurs avec les directions proposées par le projet et elle se présente sous forme de cartographe (nous allons mettre une cartographie des acteurs concernés par la formation de l'entreprise FROKID PLUS dans la partie pratique).

2.2.Les études d'impact

L'étude d'impact est une étape importante dans un projet de conduite de changement. Réaliser l'étude d'impacts d'un projet représente l'étape centrale de l'action de la conduite de changement, pour faire une étude d'impact il nous faut ¹²:

2.2.1. La production d'une étude d'impact

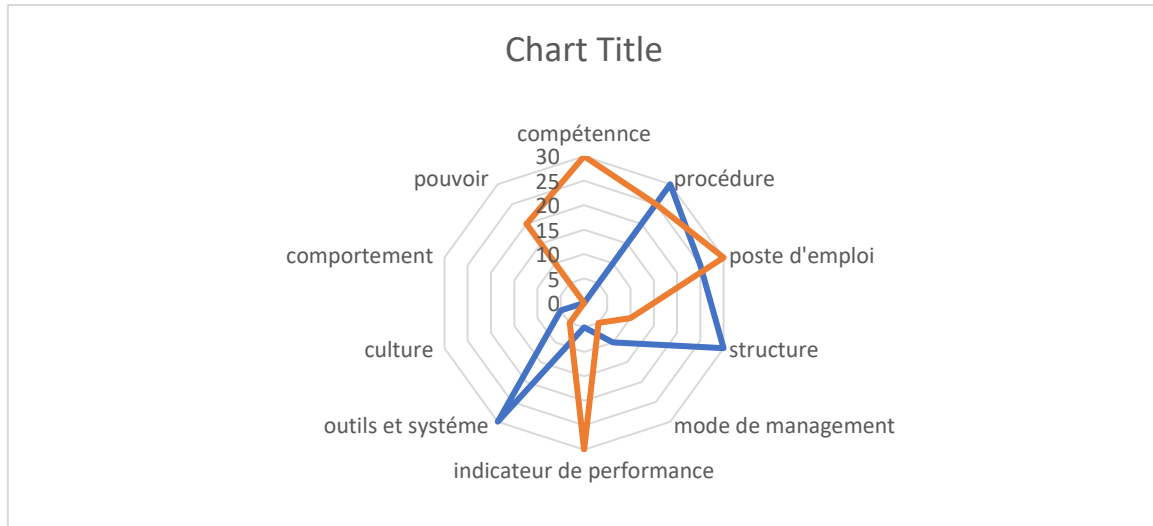
Une étude d'impact démarre lorsque le projet peut définir les grands traits de la cible visée par le projet. Cette cible se présente généralement sous la forme de nouveaux processus ou d'organigramme à construire des nouveaux processus ou un nouvel organigramme, pour utiles qu'ils soient, ne permettent pas de comprendre quelles seront les conséquences précises du changement sur une équipe et sur un individu en particulier. L'étude d'impact démarre à ce moment et vise à convertir des processus naturellement peu explicites en impacts concrets et intelligibles .l'étude d'impact doit être menée isolément pour chacune des cibles du changement, ce qui peut rendre l'exercice long dans le cas de certains projets complexes.

Chaque changement de l'entreprise peut diviser en dix types de changement différents comme le montre l'exemple de la figure suivante¹³ :

¹²David Autissier et Jean Michel dans leurs livre (méthodologie de la conduite de changement 4 ème édition .2016.p100

¹³ Autissier , Jean Moutot (méthode de conduite de changement) 4mé édition .2016

Figure n°03 : charte title représente les dix indicateurs du changement différents



Source : D-autissier , Jean Moutot (méthode de conduite de changement 2016.p 108)

Remarque : les données proposées par nous-mêmes

D’après la figure précédente nous constatant que David Autissier et Jean Moutot ont résumés que le changement influence sur dix indicateurs aux seins de l’organisation qui sont : (la compétence, procédure, poste d’emploi, structure, mode de management, indicateur de performance, outils et système, culture, comportement, pouvoir) et chaque indicateur sera influencé par un degré déterminé par le type de changement entamé. C’est-à-dire notre étude d’impact doit être focalisée sur ces dix indicateurs afin de réaliser une étude d’impact performante.

2.2.2. Les axe du changement (les dix indicateurs de changement) :

Afin de déterminer les axes du changement il faut qu’il s’agit un détaille qualitatif en précisant la situation de départ et la situation cible après le changement.

Nous présentant les axes du changement suivants¹⁴ :

¹⁴David Autissier & Jean Michel dans leurs livre (méthodologie de la conduite de changement 4 éme édition .2016.p108

a. Les changements de compétence :

Il est pour objectif de construire l'ensemble des actions de formation d'un projet de changement. Analyser l'aspect savoir veut dire l'analyse des compétences autrement dit que savoir-faire, cet axe d'analyse d'impact s'emploie à détecter les besoins en connaissances

b. Les changements de procédures :

Il permet de détecter de travail avant d'être réalisé a fin d'assurer le bon déroulement de projet de changement. L'impact de type procédures concernant l'ensemble des activités et taches qu'effectuent les personnes dans le cadre de leur activité. Un projet de changement peut amener à supprimer ou à ajouter une tache.

c. Les changements de poste et d'emplois :

Il s'agit de délocalisation des ressources au sein d'une même structure d'organisation. Ces types d'impacts sont particulièrement fréquents dans la plupart des projets de changement.

d. Les changements de structure :

Le changement de structure, il est pour objectif de redéfinir la structure des équipes concernées par le changement afin de mieux coller avec les nouveaux modes de travail, il concerne aussi les modifications de taille ou de responsabilité d'une équipe existante que la création ou la suppression de structures. il peut agir aussi sur le fonctionnement de l'entreprise et sur le mode d'organisation des projets. Parmi les modes d'organisation on peut citer :

- L'organisation fonctionnelle : ce mode est prôné lorsque l'activiste nécessite des compétences spécialisées ou bien que des fonctions servent des clients divers
- L'organisation par processus : ce mode d'organisation signifie que chaque entité est porteuse d'un processus, il peut être recommandé lorsque l'activité nécessite des cycles de temps court ou un contrôle aigu
- L'organisation client : les structures sont organisées en fonction des clients ou des marchés. Chaque entité correspond à un client ou un marché. Ce mode d'organisation

est demandé lorsque l'activité nécessite un travail intégré. ce mode d'organisation est recommandé généralement quand il s'agit des projets de fusions et d'acquisitions

e. Le changement de mode de management :

Il est pour objectif de définir l'ensemble des actions de management qui vont soutenir les nouveaux modes de travail. Ces types de changement sont souvent problématiques a au moins deux titres :

- La première : les impacts de mode management sont rarement définis par la cible de changement. celle-ci se borne avec le plus souvent à définir avec soins la cible pour les acteurs concernés en premier lieu : les utilisateurs d'un système d'information par exemple. c'est donc le plus souvent du ressort des équipes de la conduite du changement de déterminer en quoi les changements de mode de management sont ou ne sont pas nécessaires à la réussite du changement
- La deuxième : il s'agit d'une difficulté majeure de ce type de changement et qu'ils peuvent souvent être négligés au cours du projet dans la mesure où l'activité même du projet permet de compenser momentanément une certaine absence de leadership, cette dernière aura souvent tendance à compenser les carences de management afin d'attendre les résultats attendus

f. Les changements d'indicateurs de performance :

Ce type de changement influence sur le tableau de bord, il définit un éventuel nouveau de ce dernier afin de suivre l'activité des fonctions concernées par le changement. Il détermine d'ailleurs les éléments que vont utiliser les managers pour piloter leurs activités. Ce type de changement il est utile lorsqu'il s'agit deux leviers indépendants pour différencier entre les deux dimensions

g. Les changements d'outils et de système :

Il concerne les outils ou les systèmes d'informations utilisés pour exercer un métier, les outils sont généralement sont l'objet principal d'un changement ou un objet secondaire d'un changement.

Les questions permettant de repérer les changements d'outils et de système sont les suivantes :

- Est-ce que les outils sont remplacés ?
- Est-ce que les activités sont informatisées ?

- Les applications sont-elles collaboratives ?
- Est-ce que il existe une différence entre les anciens et les nouveaux outils ?
- Est-ce que le poste de travail va être influencé par ce genre de changement ?

h. Les changements culturels :

Il est concédé comme un changement intangible, c'est-à-dire il concerne la culture de l'entreprise et les comportements des acteurs ainsi que les zones de pouvoir, les impacts culturels sont probablement les plus délicats à prendre en compte car il nécessite une long période généralement entre 5 à 10 ans.

i. Les changements de comportement :

Il concerne le comportement de personnes concernées par le changement, il influence sur l'attitude des acteurs de l'entreprise pour leur propre activité et leur comportement avec leurs collègues ou les clients

j. Les changements de pouvoir :

Ce genre des changements il est invisible, il concerne le pouvoir existant dans l'entreprise, le changement est généralement lisible sur un organigramme, ce n'est cependant pas systématiquement le cas. Le pouvoir peut être détenu par des acteurs ou des entités n'apparaissant pas explicitement telle que les instances représentatives du personnel ou les organisations syndicales.

Section n°03 : la formation comme levier de la conduite du changement

Chaque entreprise dispose des ressources humaines et matérielles dédiées pour investir dans un domaine déterminé. Mais les employés sont considérés comme un facteur essentiel dans chaque entreprise car ils participaient à la valeur ajoutée de cette dernière comme élément prioritaire, c'est pourquoi la question de la formation professionnelle est devenue une discipline importante ces dernières années, car les organisations ont pris conscience de l'importance de la valeur ajoutée de la formation. Tant pour l'entreprise que pour les salariés

3.1. Généralités sur la formation

La formation selon le bureau international du travail BIT est << un ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi¹⁵>>

A partir de cette définition nous pouvons comprendre que la formation elle est pour objectif pour enrichir les concepts théoriques et les règles et les vocabulaires de travailleur et elle peut aussi influencer sur le comportement des travailleurs au travail, occuper un emploi : veut dire que la formation professionnelle doit être en phase avec la fonction occupée pour une personne ou une fonction à venir et est un moyen de préserver et d'accroître l'employabilité des travailleurs

Les praticiens de la formation font utilement que :

- La formation est un processus de changement. A l'issue d'une formation. Un individu est censé avoir changé dans une ou plusieurs dimensions professionnelles. On attend donc de lui qu'il puisse prendre en main de nouvelles tâches ou qu'il effectue mieux qu'avant (plus rapidement avec moins d'erreurs, en satisfaisant davantage le client, etc.) celles qui lui étaient déjà confiées ;
- La formation est un moyen de résoudre des problèmes. Même s'il est préférable que la formation ait un effet proactif (former une personne avant qu'elle ne commette des

¹⁵Alain Hosdey & Ques Rogister, formation en entreprise, 2009 p 12

erreurs dans son travail), force est de reconnaître que, souvent, la décision de former prise lorsque des dysfonctionnements individuels dans l'exercice de la fonction (erreurs trop fréquentes, clients insatisfaits, ct) ou collectifs dans l'exécution de processus (conflits entre services, réunions bâclées, etc.) sont devenu trop gênants

- La formation joue un rôle psychologique dans la mesure où elle peut accroître la motivation au travail de collaborateurs se sentant ainsi reconnus par leur employeur qui « mise sur eux », sans oublier le sentiment de fierté d'avoir réussi une formation difficile, consacrée par diplôme ou un certificat

Nous avons retenu de ces définitions que la formation influence positivement sur le comportement des individus et le fonctionnement de l'organisation et elle produit des effets favorables aux seins de l'organisation, mais on ne peut exclure le contraire (participants meurtris à cause d'exercice trop difficiles pour eux, relations dégradées suite à des face à face musclés mal gérés par le formateur notamment la fixation des objectifs irréalisables.

3.2. Les types de la formation :

La formation a pour objectif d'améliorer la performance individuelle ou de groupe et de celle de l'entreprise dans son ensemble, la formation a pour objet l'acquisition de compétences dans des domaines déterminés on distingue plusieurs types de formation¹⁶ :

3.2.1. Formation continue, continuée ou performante :

Est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir des savoirs et savoir-faire. Ce type de formation concerne ceux qui ont terminé la formation initiale (études) et sont pour la plupart rentrés dans la vie active. Elle permet aussi de suivre la technologie actuelle qui influence sur le comportement des travailleurs au travail

3.2.2 La formation obligatoire :

Quelques formations sont obligatoires afin d'accéder à des postes importants, elles peuvent aussi être organisées au préalable pour occuper un poste donné

Des fois les clients de l'entreprise qui imposent que les collaborateurs avec qui elle traite soient certifiés, il existe aussi certains fournisseurs qui n'accordent le droit de distribuer leurs

¹⁶Alain Hosdey & Ques Rogister, formation en entreprise, 2009 p33

produits qu'avec les entreprises dont certains collaborateurs ont suivi une formation qu'ils organisent

Ce genre de formation est sanctionné par des attestations de participations ou de réussite

3.2.3. Formation diplomate :

Le terme diplôme est utilisé pour prouver la participation ou la réussite d'une formation la reconnaissance par un diplôme peut être :

Règlementée : la formation répond à des normes fixées par la législation et le diplôme délivré par une institution agréée ou par une institution publique ;

Notoire : un secteur d'activité, une profession ou des acteurs économiques reconnaissent et apprécient un diplôme pour la qualité de formation

3.2.4. La formation inter et intra-entreprise :

Lorsque on dit une formation interentreprises veut dire que c'est une formation ouverte à toutes les entreprises intéressées par un sujet. La formation intra-entreprise est spécialement pour adapter une entreprise déterminée et on l'appelle « formation sur mesure » ce genre des formations se déroule dans les locaux de l'entreprise concerné

3.2.5. La formation sectorielle et intersectorielle :

La formation sectorielle est destinée pour les entreprises de même secteur d'activité et de même corporation. Les formations intersectorielles sont ouvertes à tous les secteurs d'activités.

3.2.6. La formation en présentiel et à distance :

La formation en présentiel reste la plus performante car le formateur est en face aux participants, fait des exposés, propose des exercices, etc.

Ce type de formation restera toujours le plus fréquent car la présence physique d'un animateur sera toujours nécessaire pour éviter la déshumanisation de la formation par un recours exclusif à la formation par un recours exclusif à la formation à distance, dont le e-learning, que nous abordons plus loin.

3.3. L'importance de la formation pour les entreprises et pour les salariés

Qui dit enjeux de la formation, dit l'importance de la formation pour les entreprises et les salariés

3.3.1. L'importance pour les entreprises

La formation permet aux entreprises à développer et amélioré les compétences, elle est essentielle car elle participe à la valorisation des entreprises sur les marchés

Les objectifs de la formation en trois stades principaux¹⁷ :

- **Consolider l'existant** : qui répond plutôt à un besoin de perfectionnement individuel ou collectif, plutôt à la maintenance qu'a l'investissement.
- **Préparer l'avenir** : réussite de projets essentiels pour l'entreprise ayant des incidences importantes sur les besoins de compétences des salariés, Actions dont l'impact est attendu a moyen ou long terme.
- **Accompagner les mouvements individuels** : une action de formation ne doit pas uniquement se limiter aux besoins de l'entreprise mais doit répondre à des besoins individuels de performance.

Selon lui, ces objectifs peuvent se résumer à court terme et à long terme.

A court terme, il s'agit de consolider l'existant : « la formation aura un rôle très lié à la recherche d'un résultat précis, mesuré par un indicateur physique comme le chiffre d'affaire, le nombre de dossiers traités, l'amélioration du délai de réponse aux clients ».

A moyens et long terme, il s'agit d'accompagner le changement et préparer l'avenir. Il faut tenir compte des impacts des évolutions des métiers, des qualifications, des changements d'organisation et des projets d'investissements sur les compétences des salariés, d'adaptation des compétences de ceux-ci face aux changements de situation.

Voici un tableau qui résume les grands objectifs de la formation selon ALAIN MEIGNANT

¹⁷Alain Meignant (2009)

Tableau n°03 : les grands objectifs de la formation selon ALAIN MEIGNANT

Consolider l'existant	Accomplir et facilite les changements	Préparation pour l'avenir
<ul style="list-style-type: none"> * Réaliser la performance individuelle * Avoir une opportunité de recrutement des nouveaux personnels * Réaliser une performance collective 	<ul style="list-style-type: none"> * Réussir les investissements et/ou changer d'organisation * L'optimisation des flux * Encadrer les projets individuels 	<ul style="list-style-type: none"> * La diffusion des projets dans les entreprises * Développé la stratégie de l'entreprise * La prévention des facteurs inadaptables

Source : Alain Meignant (manager la formation .2009)

La formation pour les entreprises est un outil pour accroître les compétences, elle est considérée comme valeur ajoutée pour l'entreprise car elle participe à l'adaptation face aux défis à relever, elle permet aussi de conférer à l'entreprise, un confort social et une expérience de vie dans un climat de travail agréable et professionnel. Elle peut également être une récompense, un moyen de régulation sociale et ressource de tout projet de changement.

- Pour **Sainsaulieu** (1994), La formation est **outil stratégique** de gestion des ressources humaines qui permet de préparer et d'accompagner les changements qui s'opèrent dans un environnement mouvant et complexe. Elle est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert comme un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, la formation est et doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

3.3.2 L'importance pour les salariés :

L'importance de la formation aux seins d'une entreprise, c'est une clé de voûte de donner l'envie de former les salariés et de faire de la formation un pas vers le développement de la performance de l'entreprise¹⁸.

La formation vise à pallier aux faiblesses du rendement attribuable aux habiletés, aux connaissances ou aux attitudes de l'employé.

Le rendement peut être aussi affecté par des facteurs tels que la technologie, la qualité de supervision, etc., dont la formation peut être une solution.

La formation favorise également une plus grande souplesse dans l'acceptation de nouvelles tâches et elle permet aussi la mobilité et la promotion des agents. Elle améliore la communication interne et constituer un domaine privilégié de concertation et de détection des problèmes.

En outre, une bonne politique de formation contribue à une amélioration de la qualité de la vie au travail et à l'acquisition d'une plus grande confiance en soi.

Ainsi, la formation apparait comme un moyen de :

- Développement économique,
- Progrès social ;
- Assurance contre le chômage, et la perte de l'emploi ;
- l'inadaptabilité de l'individu a son travail.

3.4. La formation comme levier de conduite de changement organisationnel

3.4.1. La formation professionnelle d'adaptation aux changements¹⁹ :

L'entreprise après avoir analysé et évalué les compétences internes compte tenu des besoins dictés par l'évolution de la demande les exigences de qualité et de concurrence, nouveaux modes et techniques de la gestion et de production, entame un programme de formation professionnelle de mise à niveau de ses ressources humaines.

Le but de cette opération est d'adapter le personnel à tout changement pour ne pas perturber la bonne marche de l'entreprise afin de ne pas perdre au pire des cas le niveau actuel de

¹⁸ (Bohouso, J. L. (2009). institut supérieur de management des entreprises et autres organisations - ISMEO- option gestion des ressources humaines. mémoire de fin d'études sous le thème « Enjeux et perspectives de la politique de formation a ELTON COMPANYY Sénégal »)

¹⁹ Melle Hadjira BAZIZ, MELLE, Lynda BERKANE : « l'impact de la formation sur la conduite du Changement », Mémoire licence en sciences commerciales, EHEC, 2012 p 72

compétitive et de performance sur le marché et de sauvegarder une image positive aux yeux de ses clients.

La formation d'adaptation est conseillée au moment du recrutement externe de nouveaux salariés. C'est une opération d'intégration et de familiarisation de nouveaux venus au sein de l'entreprise qui est considérée comme élément étranger même pour les plus expérimentés.

En effet, chaque entreprise détient une culture propre, des procédures administratives adaptées à son contexte, un mode de production particulière, ce qui peut engendrer des retards au niveau de l'assimilation et diminuer en conséquence le degré de l'efficacité et ceci à un coût qui se transforme en une perte de la compétitivité sur le marché.

3.4.2. La formation et le changement organisationnel ²⁰:

La formation est à la base de la plupart des améliorations de la performance :

- Elle est contributive à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement.
- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aide à évoluer vers d'autres fonctions.
- Elle est la condition de l'amélioration de qualité du travail.
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipement plus sophistiqué, de changement dans les modes de production : c'est un effet d'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès, technique.
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désirent renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie d'effectifs.

²⁰David Autissier & Jean Moutot dans le livre (méthode de conduite de changement 2016.p 175...179)

3.4.3. La formation conduite du changement :

La culture d'entreprise joue le rôle central dans la pérennité de l'entreprise, la transmission de ses valeurs et de conduite du changement.

La culture propre à l'entreprise fédère les salariés autour d'objectifs collectifs, renforce leur confiance dans la légitimité et la crédibilité des dirigeants et donne du sens aux actions communes²¹.

La culture d'entreprise, lorsqu'elle n'est pas intégrée dans la conduite du changement peut devenir un obstacle majeur aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise.

La conduite du changement devient-elle un véritable défi managérial, l'élément primordial d'une organisation et le gage de sa réussite qui se répercute inexorablement jusqu'au niveau individuel.

La formation permet d'acquérir une maîtrise des différentes stratégies appliquées à la conduite du changement fondées sur la rigueur d'une approche systématique et sur la souplesse d'un leadership mobilisateur.

La méthodologie adoptée pour atteindre ces objectifs est fondé sur le développement des processus et des compétences centrées sur les objectifs de changements prioritaires d'entreprise.

Ces deux concepts sont intégrés à la méthodologie de conduite du changement au niveau individuel, au niveau des équipes et au niveau de l'organisation tout entière.

3.4.4. Objectifs de formation conduite de changement :

La formation conduite de changement est pour objectif de :

- Identifier les enjeux fondamentaux des mutations au sein de l'entreprise et définir de nouvelles règles de jeu permettant d'agir en tant que leader de la conduite de changement.
- Discerner la différence entre la stratégie, la conduite du changement, et la conduite de transition pour accompagner plus efficacement les collaborateurs réussite leurs changements.

²¹Melle Hadjira BAZIZ, MELLE, Lynda BERKANE : « l'impact de la formation sur la conduite du Changement », Mémoire licence en sciences commerciales, EHEC, 2012 p 74

- Traduire les objectifs stratégiques d'entreprise en projet opérationnels du changement au niveau de l'organisation, de système de management et des équipes de pilotage.
- Assurer une communication efficace et élaborer une charte de communication permettant d'assurer une cohérence dynamique à la conduite du changement.
- Développer les compétences nécessaires pour une meilleure compréhension des situations nouvelles.
- Utiliser la formation comme un cadre unificateur des actions, à chaque étape de la conduite du changement qui permet la mise en phase des actions des managers et leurs équipes.

3.4.5. La formation comme moyen de conduite du changement par influence ²²:

La formation aide les individus à développer leurs connaissances, compétences et attitudes. Elle est l'un des facteurs les plus importants qui influencent la manière suivant laquelle les employés exécutent et effectuent leurs tâches.

La stratégie par l'influence « s'appuyer sur des systèmes variés d'influence de promouvoir des actions de moindre envergure qui par leur addition et en raison de leur conformité à l'orientation choisie provoqueront le changement.

La bonne préparation de cette stratégie peut apporter une sérieuse contribution à la mise en œuvre du changement.

²²MELLE, Hadjira BAZIZ, MELLE, Lynda BERKANE : « l'impact de la formation sur la conduite du changement », Mémoire licence en sciences commerciales, EHEC, 2012)

Conclusion du chapitre

La formation dans les entreprises et performantes est devenue un instrument privilégié de valorisation de personnel et constitue le passage obligé de l'adaptation des compétences et des qualifications aux évolutions des missions et des métiers.

Le changement organisationnel fait partie de la réalité des entreprises surtout avec le contexte économique actuel.

Faire un changement doit être perçu plus en tant qu'une évolution qu'en tant que contrainte car il permet de toujours rester en phase avec l'environnement.

Chapitre II : le cadre pratique

Chapitre n°02 : Méthodologie de travail et analyse des résultats :

La présente partie abordera les choix méthodologiques qui ont été faits au cours de cette recherche. D'abord les interactions entre la question de recherche, l'objet étudié et la posture épistémologique adoptée.

Nous avons divisé ce chapitre en trois sections :

Section n°01 : présentation de l'entreprise et le contexte de l'étude

Section n°02 : méthodologie de la recherche

Section n°03 : présentation et analyse des résultats

Section n°01 : Présentation de l'entreprise FROKID PLUS et le contexte de l'étude

Cette présente section sera consacrée à la présentation de l'organisation qui a constitué le terrain de notre stage pratique et aussi le contexte de notre étude

1.1. Présentation de l'entreprise FROKID PLUS

FROKID PLUS est une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée spécialisée dans la production des produits laitiers et ces dérivées. Elle a été créée en 2013 au niveau de la wilaya de sidi belabbés. Cette entreprise joue un rôle important concernant les distributions de ces produits dans l'Ouest algérien en ce qui concerne les wilayas suivantes (sidi bel abbés, Oran, Mostaganem, el Bayadh, Tyaret, Ghilizane)

Voici quelques d'autres informations sur FROKID PLUS d'après le rapport de du bureau d'expert en environnement Mr .abdelhakim abed (document interne de l'entreprise) :

Nom de l'entreprise : FROKID PLUS

Adresse : Cité Essalam 236 Tr 65 Ain El Berd (W. de Sidi Bel Abbés)

Forme juridique :

Gérant : Mr MEROUFEL Ghalem

Registre de commerce : 22/00-0023888-B13-du 24/02/2013

A - Superficie :

- 01 Atelier de production (matériel de production 250 m²)
- 01 Laboratoire 18.40 m²
- 01 Chambre frigorifique (stockage produits finis et matière première 38m³)
- 01 Magasin de stocke matière première 60 m²
- 01 Halle (zone de manipulation) 30 m²
- 02 sanitaires 4 m²
- Chambre chaude 35 m²

B-Autres équipements installés :

- 01 cuiseur Stéphan UMM 60Kg capacité 170 L
- 01 chaudière à vapeur 250 Kg/H avec accessoire

- 01 chambre froide capacité de 80 m cube

C- Moyens de production

- Unité artisanale de transformation du lait
- Le personnel :
 - Chef d'entreprise (direction générale)
 - Chef d'atelier (service production)
 - Des ouvriers (16 personnes) notamment les chauffeurs
 - Des apprentis (02 personnes)
 - Responsable commercial (service comptabilité et commercial)
 - Responsable en RH (service des ressources humaines)

D- Matériel de production de fromage fondu en peau est composé de :

- 01 trémie chauffante à énergie électrique de 500 litres
- 01 trémie de réception 500 litres
- 01 refroidisseur en plaques capacité 1000 litres
- 01 pompe de transfert
- 01 remplisseuse S/ Automatique 1000 pots / heures
- 01 convoyeur
- 01 lot d'accessoire et circuit d'installation

E- Organisation de l'unité

- Le bâtiment :

Le local est une construction en béton armé, les ensembles porteurs constituant les gros œuvres de la construction qui fournissent une stabilité au feu de degré ½ H, les cloisons intérieures anti flammes de degré ½ H, les matériaux de revêtement utilisés pour couvrir les parois sont non inflammables

- Dégagement :
- Cette unité est desservie par un accès principal, constitué d'un portail de 3.5 m de largeur, donnant directement vers la rue, cette ouverture constitue un dégagement appréciable en cas de sinistre

- Ventilation :

Le local comporte suffisamment d'ouverture au niveau du portail et des fenêtres pour son aération ainsi que l'installation de ventilation pour atténuer les effets de chaleurs

- Installation électrique :

Le câblage et gaines apparents et autres équipements son d'un type non propagateur de flamme ; l'installation électrique est réaliser conformément en normes en vigueurs

Risque :

Le risque majeur dans cette entreprise est l'incendie à cause d'une concentration de chaleur au sein de l'unité

1.2.Le contexte de l'étude

Il est à signaler que de nombreuses études ont démontré l'utilité de la formation dans l'émancipation de l'entreprise et la réalisation des compétences au sein de cette dernière. Les résultats de la formation sont reflétés dans l'amélioration de la production et la productivité, le perfectionnement du personnel et la maitrise de la tâche qui lui est confiée.

L'entreprise sera à même de dicter l'objectif et la stratégie à appliquer pour y arriver. Elle a aussi le pouvoir de personnaliser la formation pour s'adapter spécialement à son domaine d'activité. Le savoir-faire des employés ne sera plus remis en question puisqu'ils ont été formés par des professionnels expérimentés. Prendre en main la formation professionnelle de ses salariés permet donc à une enseigne de s'assurer de sa qualité de production. Une productivité portée vers l'innovation réclame également des compétences à jour avec les nouvelles technologies et une grande motivation venant des salariés.

Dans le cadre de la stratégie de développement et de la réalisation d'un changement positif de l'entreprise FROKID PLUS celle-ci s'est fixé des objectifs qui lui permettront d'améliorer sa performance globale. l'atteinte de ces objectifs nécessite une réorganisation de ladite entreprise, ou un changement organisationnel se traduisant par la création de nouveaux services et une réaffectation de l'efficacité existante Ainsi, le lancement de tout un projet de formation s'avère indispensable dans le cadre de la conduite de ce changement organisationnel au sein de FROKID PLUS Ainsi, ce projet de formation permettra de répondre aux nouvelles exigences de qualification ,en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être , des métiers constituant le

nouveau design organisationnel de l'entreprise. Notre contribution dans le cadre de ce travail de recherche consiste à établir un diagnostic et une étude d'impacts de ce changement organisationnel, ce qui nous conduira à bien circonscrire les besoins en formation des acteurs en place. La formation étant approchée, à ce niveau, comme un levier de la conduite de changement organisationnel au sein de FROKID PLUS.

Lors de la période de notre stage, il a été remarqué quelques insuffisances en matière de compétence du personnel chargé de la gestion de ladite entreprise, résumées en ce qui suit :*

- Manque de respect des normes d'hygiène alimentaire
- Quelques défaillances en matière de mesures de sécurité (extincteurs, détecteurs d'incendie, issus de secours ...)
- Incompétence qualitatives et quantitatives du personnel participant à la chaîne de production
- De toute la période passé nous avons contacté le personnel cité, l'élément le plus remarquable était l'insuffisance de ce dernier en matière des tâches qui leurs ont été chargées, nécessitant aussi une formation spécifique à chaque catégorie de personnel

Section n°02 : méthodologie de la recherche

Cette section traitera la méthodologie de la recherche que nous avons utilisé dans notre guide d'entretien et comment nous avons collecté les données notamment le climat de déroulement de cette étape.

2.1. La méthodologie de recherche adoptée pour notre étude :

Cette section présentera la méthodologie de recherche adoptée ainsi que l'ensemble des outils de collecte et d'analyse de données utilisés dans ce travail.

2.1.1. Le choix du sujet :

La formation demeure aujourd'hui, un sujet d'actualité, qui contribue au succès et la pérennité des entreprises à travers le changement positif dans cette dernière et l'amélioration de la performance des entreprises, que ce soit industrielles, commerciales ou de service, et surtout avec l'apparitions des concurrents qui nécessite de faire un changement au sein des entreprises pour faire une

évolution de la performance en matière des compétences du personnel vu que les employés sont les facteurs clé de la réussite dans l'entreprise

2.1.2. Le paradigme épistémologique :

Selon HARRE, 1984 (cité par Marc Jacquemain p 02), « *"L'épistémologie est la théorie de la connaissance. Dans nos investigations épistémologiques, nous réfléchissons sur les critères auxquels une connaissance véritable devrait se conformer* ».

Chaque recherche scientifique suit un modèle du paradigme épistémologique, généralement on distingue deux types de paradigme :

- paradigme épistémologique constructiviste
- paradigme épistémologique positiviste.

De ce fait notre travail de recherche, s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste, ce dernier se base sur la construction des connaissances avec subjectivité, pour cela notre intervention sur le lieu de stage est jugée importante pour répondre à notre questions. Dans notre travail, nous étudions la contribution de la formation à la réalisation d'un changement organisationnel au sein de FROKID PLUS , notre présence dans le lieu de stage, nous met en interaction avec les différents responsables de l'entreprise , cette interaction nous permet de collecter et d'acquérir l'ensemble des informations nécessaires pour répondre à notre question de recherches afin de justifier que la formation du personnel est importante pour réaliser un changement organisationnel au sein de FROKID PLUS

2.1.3. Méthodologie de recherche :

Dans la recherche scientifique, il existe 02 méthodes de recherche : la méthode qualitative et la méthode quantitative, le présent tableau récapitulatif présente les points qui différencient les deux méthodes :

Tableau n°04: la différence entre qualitative et quantitative

	Méthode quantitative	Méthode qualitative
L'explication	<ul style="list-style-type: none"> • Visée explicative; • Se concentre sur les objets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objet la compréhension; • Se concentre sur les sujets;
L'examen de la théorie	<ul style="list-style-type: none"> • Teste la théorie que l'on cherche à infirmer ou confirmer; • Objectif de généralisation des phénomènes observés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Génération de concepts, de modèles ou de propositions théoriques; • Logique de découverte.
L'universalité /L'idiosyncrasie	<ul style="list-style-type: none"> • Pré existence de lois universelles; • Objectifs de généralisation des phénomènes observés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Description de l'individualité d'un certain phénomène; • La connaissance est un phénomène construit. <p>Socialement</p>
La cause/L'interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des explications causales, les corrélations et les lois <p>Fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrents observés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interprétation de l'individualité d'un certains phénomènes <p>Alors des liens de causalité locale)</p>
L'Objectivité /La subjectivité	<ul style="list-style-type: none"> • Le monde est une réalité extérieure en soi. Il est objectif; • L'observateur est indépendant de la recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le monde est un construit social. Il est subjectif; • l'observation est parties prenante de l'objet observé
La réduction/ L'analyse interprétative	<ul style="list-style-type: none"> • Les problèmes sont scindés en éléments • Simples (analyses statistiques unies, bio multi-variées); • Le contrôle des variables est effectué a priori 	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse d'un petit nombre d'observations est réalisée En profondeur; • Le contrôle des variables est effectué à posteriori • Le contexte est appréhendé;

	<ul style="list-style-type: none"> • Le context est.posé; • Les données sont considérées comme étant discrètes 	<ul style="list-style-type: none"> • Les données sont considérées comme étant riches.
--	--	--

- **Les instruments de collecte des données :**

• **La recherche documentaire :**

Afin de réaliser notre recherche on a commencé d'abord par la consultation des documents disponible au niveau de la bibliothèque de L'ENSM et sur internet (livres, articles, rapports, thèses de mémoire.. etc.) qui traitent le changement généralement et la formation particulièrement.

Concernant la méthodologie de la recherche, on a eu recours au guide méthodologique fourni par l'ENSM, les directives du directeur des recherches et des publications scientifiques qu'on a trouvé sur internet. Ces documents ont permis à la fois la construction de l'idée entourant le sujet et la maîtrise de quelques concepts théoriques.

En effet le sujet de la conduite de changement il a été abordé par plusieurs auteurs et chercheurs mais il n'est pas encore assez développé en Algérie

Nous pue avoir l'accès a la documentation interne de l'entreprise et qui nous a permis de décrire et présenter l'entreprise et aussi avoir les documents nécessaires différentes fonctions des employés.

2.2. L'observation participante:

Dans le but de comprendre l'intérêt de notre projet de formation au sein de l'entreprise, nous nous sommes focalisés sur l'observation participante, qui nous conduit à une bonne compréhension de tout ce qui se fait en matière du contrôle de gestion à savoir, les outils utilisés, les méthodes d'analyse... L'observation est considérée comme un instrument d'exploration, qui se conclue par un résultat et des hypothèses. En tant que stagiaire au sein de FROKID PLUS, nous avons basé sur cette méthode de collecte des données, de ce fait

nous avons observés de près, les travaux effectués par le personnel, puis nous en tirés des résultats et conclusions, nécessaires pour enrichir notre travail de recherche, cela à travers la prise de note de toutes nos observations.

2.3.Les entretiens :

Dans la méthode qualitative on peut distinguer 02 types d'entretiens : l'entretien individuel et l'entretien de groupe.

- ✓ L'entretien individuel : c'est lorsqu'on a un seul interviewé qui répond aux questions de l'intervieweur, alors ça peut se faire soit en face à face, soit par téléphone, et ça se fait souvent auprès de managers d'entreprise qui sont la bonne cible.
- ✓ L'entretien de groupe : ses avantages c'est lorsqu'on invite un groupe de personne à se réunir, et qu'on organise ses entretiens de groupe pour pouvoir faire interroger ses personnes sur le sujet en question.

L'entretien individuel, est l'un des types de l'entretien les plus couramment utilisé dans la recherche qualitative, dans le cadre de notre recherche, et afin de collecter un maximum d'informations, nous avons eu recours aux entretiens individuels de type semi-directif. De ce fait nous avons réalisé des entretiens supportés par un guide d'entretien **voir l'annexe** avec 04 employés, ces entretiens nous ont aidé à justifier et à expliquer les résultats issus de notre observation, afin d'approfondir la connaissance liés aux insuffisances existante en matière de compétence au sein de FROKID PLUS

→ Choix des interviewés :

le choix des personnes à interroger, se fait à la base de leurs expertises et leur connaissances, de ce fait nous avons choisi 04 personnes pour effectuer notre entretien, dont 01 personnes fait partie de la direction des ressources humains. Et le reste appartient au domaine de finance et comptabilité.

Tableau n°5 : informations à propos des interviewés.

N	Genre	Fonction	Durée de l'entretien
---	-------	----------	----------------------

01	Homme	Le chef d'entreprise	55 minutes
02	Homme	Chef d'atelier	65 minutes
03	Femme	Responsable commercial	70 minutes
04	Femme	Responsable RH	95 minutes

Sources : élaboré par nous-mêmes

→ **Elaboration du guide d'entretien:**

Les deux types d'entretiens exigent un outil indispensable qui est le guide d'entretien, donc on ne peut pas faire un entretien sans l'avoir préparé, sans avoir identifié les différentes questions que nous allons poser, pour construire notre guide d'entretien, nous devons suivre l'enchaînement des étapes suivants :

1. Point de départ « la problématique »: donc nous regardons les différentes phases de notre problématique, on relie notre synthèse de la partie théorique et on se dit qu'est ce qu'on veut vérifier et qu'est ce qu'on veut infirmer à travers cette étude.
2. Etablir la liste des informations à collecter : on fait la liste de toutes les informations dont on a besoin pour pouvoir répondre à notre problématique.
3. Organiser la liste et la transformer en question : une fois que la liste est faite, il va falloir organiser cette liste d'information collectée, et la transformer en questions

Donc pour notre guide d'entretien (**voir annexe**), nous avons veillé en premier lieu sur la nature des questions à poser, de ce fait, nous avons essayé le maximum, de simplifier et d'éclaircir les questions, afin que les interviewés puissent répondre facilement et sans qu'ils soient ennuyeux, pour cela notre guide d'entretien se compose de 11 questions, qui sont englobées sur 05 axes thématique, le présent tableau montre la structure de notre guide d'entretien :

Tableau N°06 : les axes thématiques du guide d'entretien

N	Axes	Descriptions
01	Présentation de l'interviewé	Dans l'objectif de connaître l'interviewé et son expérience dans l'entreprise
02	Perception du changement	Pour avoir une idée est ce que les interviewés ayant une idée sur le changement et est-ce qu'il accepte d'appliquer le changement au sein de l'entreprise.
03	La raison du changement :	Afin de bien cerner quelle raison qui nous poussé de faire un projet de formation dans Froid plus.
04	Les risques du changement :	Nous avons posés des questions sur les risques attendus pour objectifs de définir les risques qui vont apparaitre afin de faire les mesures préventives nécessaires.
05	La formation comme levier du changement	Cet axe est pour objectif de connaitre et définir les besoins en formation et d'ailleurs pour connaitre aussi le pourcentage de conviction des interviewés (est ce que ce projet est important pour l'entreprise ou pas) .
05	Résultats et conclusion	Nous avons fini par la conclusion pour bien définir quel est la valeur ajouté (impact) amené par ce projet de formation et le changement apporté.

Source : établi par nous-mêmes

- **Le déroulement de l'entretien:**

Afin de bien mener notre enquête, nous avons utilisé notre guide d'entretien, qui est dédié spécialement aux interviewés définis précédemment. Notre enquête a pris une durée qui se varie entre 55 et 95 minutes par personne. Pour l'enregistrement des réponses, nous avons opté pour les techniques suivantes : la prise de notes, l'enregistrement vocale avec l'autorisation des interviewés et l'écriture directe des interviewés sur papiers.

- **Traitement des données :**

Après la récolte des données via des entretiens et des observations L'étape suivante étant l'analyse de données qui se déroule comme suit :

- ✓ **Retranscrire les données en texte:** donc nous avons retranscrit les informations, pour les entretiens enregistrés par audio, nous avons réécrit tout ce qu'on a obtenu auprès des interviewés,
- ✓ **Le codage des informations:** il y a différentes méthodes de codage des données, dont la plus simple est de reconstruire les entretiens sous forme de tableau (voir **annexe** tableau des 10 indicateurs), ça se fait uniquement quand il s'agit d'une étude exploratoire.
- ✓ **Analyse des données :** il existe deux méthodes de traitement des données, la première c'est la méthode sémantique qui s'appuie sur une analyse manuel des informations, tandis que l'autre méthode est appelé la méthode statistique, qui se base sur une analyse statistique des phrases, le présent tableau montre les points qui distinguent les ces deux méthodes :

Tableau 07 : la différence entre le traitement sémantique et le traitement statistique

Traitement sémantique	Traitement statistique
<ul style="list-style-type: none">• Traitement manuel	<ul style="list-style-type: none">• Traitement informatique• Analyse statistique des mots et des phrases

<ul style="list-style-type: none"> • Analyse empirique des idées, des mots et de leurs significations • Professionnels d'études 	<ul style="list-style-type: none"> • Chercheurs académiques
---	--

Source : méthode d'analyse et d'interprétation ses données qualitatives.

Donc pour notre travail, nous avons opté pour le traitement sémantique des données obtenus.

- **Les difficultés de la recherche :**

Tout au long de notre travail de recherche, nous nous sommes exposés à certaines difficultés, nous citons le point suivant qui résumant nos obstacles :

- Concernant le choix du lieu de stage, nous avons rencontré une difficulté, pour choisir une entreprise qui répond au mieux à notre sujet de recherche.
- Vu que c'est une petite entreprise nous n'avons pas vraiment appris beaucoup de choses en matière de conduite du changement et de formation
- Le service ressource humaine dans l'entreprise est n'est pas vraiment développé et nous avons trouvé une difficulté en matière de définition des besoins en formation

Section n° 03 : Analyse et discussion des résultats

Cette présente section est consacrée à la présentation et l'analyse des résultats de l'entrain effectué au sein de l'entreprise FROKID PLUS.

Notre objectif de cette étude, est de réaliser un plan de formation qui pourra résoudre et remédié les insuffisances en matière des compétences comme première étape .dans notre terrain d'étude, et pour pouvoir le faire, nous avons besoins des données bien déterminées

Les données sont résumées comme suit :

- Le diagnostic : il s'agit de dimensionner la conduite du changement et aussi de définir les objectifs et les enjeux principaux du changement visé notamment la fixation de l'ambition du changement.

Le diagnostic repose sur 3 points essentiels qui sont les trois objectifs du projet. Concernant dans projet nous avons ce qui suit :

- Le constat : c'est des questionnes a poser pour dépasser une situation existante pour arrive à l'objectif définit et pour notre étude c'est , le constat c'est l'organisations actuelle de FROKID PLUS avant le changement

Dans notre projet nous avons l'insuffisance existante dans l'entreprise FROKID PLUS qui est d'ailleurs notre raison d'étude (voire le point résident « 1.2. »)

- Le résultant : pour pouvoir les déterminés il faut mettre un système de gestion, dans le cas de notre étude c'est l'organigramme qu'on va proposer.

Les résultants que nous attendons sont le fruit final de notre projet et afin de les déterminer il faut mettre un système de gestion adéquat

- Le gain attendu : doit être couvert par des résultats qui eux même doivent bien correspondre au périmètre décrit dans le constat, dans notre cas d'étude c'est les objectif et ce que l'entreprise espère à améliorer

Avoir une compétence dans l'entreprise (personnel formé) et réalisé un changement positif au sein de cette dernière.

- Définir les besoins en formation :

Nous avons essayé de définir les besoins en formation grâce à notre guide d'entretien (voir annexe)

- Faire un plan de formation :

Nous avons essayé de produire un plan de formation qui répondra aux besoins de formation et aux insuffisances existantes dans FROKID PLUS.

Les éléments précédents vont être présentés en détail dans l'analyse et la discussion des résultats.

2.4. L'analyse et la discussion des résultats :

D'après les réponses des interviewés nous remarquons que ces derniers sont optimistes face à ce projet de changement parce que l'entreprise n'a pas entamé un projet de changement pareil depuis sa création en 2008, ce facteur est d'ailleurs parmi les raisons principales qui ont poussé FROKID PLUS à adopter ce projet, notamment l'apparition remarquable des concurrents dans le domaine de production laitière.

Toutes les réponses des interviewés ont été presque dans le même cheminement, nous avons remarqué que les interviewés notamment le chef d'entreprise était optimiste face à ce projet de formation, mais par la suite nous avons trouvé un problème de détermination des besoins en formation, et pour remédier à ce problème, nous avons demandé l'aide de la direction des ressources humaines pour résoudre le problème existant, le deuxième obstacle était la périodicité du lancement de projet, parce que la période estivale constitue le top niveau de production ne permettant pas un arrêt brusque de la production.

Ne disposant pas de prérogatives de prise de décision en ma qualité de stagiaire nous avons jugé utile de laisser l'opportunité aux responsables de la direction des ressources humaines quant au choix de ladite période.

Nous nous sommes rapprochés auprès des responsables de la direction des ressources humaines leurs demandons leurs **besoins en formation**.

Un débat mutuel avec ces derniers a fait ressortir ce qui suit :

La nécessité des formations ci-dessous énumérées (**les besoins en formation**) :

- 01- Formation en marketing.
- 02- Formation en RH.
- 03- Formation en hygiène alimentaire et sécurité au travail.
- 04- Journée de sensibilisation contre les accidents de route (pour les chauffeurs des camions de l'entreprise).

Sur ce, et pour une formation de qualité, nous avons proposé à la DRH un planning qui marchera en adéquation avec l'insuffisance en matière des compétences existantes dans FROKID PLUS, le plan a été établi comme suit (procédures **primaires pour produire un plan de formation**) :

- 05- Détermination des besoins en formation ;
- 06- Détermination les domaines de formation souhaités ;
- 07- Contacter des cabinets de conseils pour connaître ce que nous devons faire ;
- 08- Contacter les centres des formations publiques et privés ;
- 09- communiquer les réponses des centres de formation et faire une étude budgétaire ;
- 10- proposer des formations par sous-traitance pour minimiser les coûts ;

L'objectif du dit planning est d'aboutir à ce qui suit :

- 11- Améliorer la compétence professionnelle.
- 12- Recruter des nouvelles compétences.
- 13- Suivre les nouvelles technologies.
- 14- Positionner dans le marché concurrentiel.
- 15- Augmenter le pourcentage de gains.
- 16- Augmenter le chiffre d'affaire.**

Après avoir rempli le tableau portant les indicateurs de performances par les interviewés, qui représente le pourcentage de conviction que le projet du changement va influencer sur la performance de l'entreprise et qui représente **l'étude d'impact**.

Le tableau est représenté comme suit :

Tableau n° 08: l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise (pourcentage de conviction des responsables de l'entreprise par ce projet) :

Projet du changement				
Compétences Indicateurs	Le gérant	chef d'atelier	Responsable commercial	Responsable RH
01. Compétences	08	07	09	09
02. procédures	01	05	01	07
03. poste et emploi	05	06	07	07
04. structure	09	08	05	06
05. mode de management	05	05	06	05
06. Indicateur de performance	07	09	04	08
07. outils et système	02	05	06	05
08. culture	05	08	05	03
09. comportement	05	09	08	07
10. pouvoir	00	05	00	02
Pourcentage de conviction %	47%	67%	51%	59%

Source : élaboré par nous même

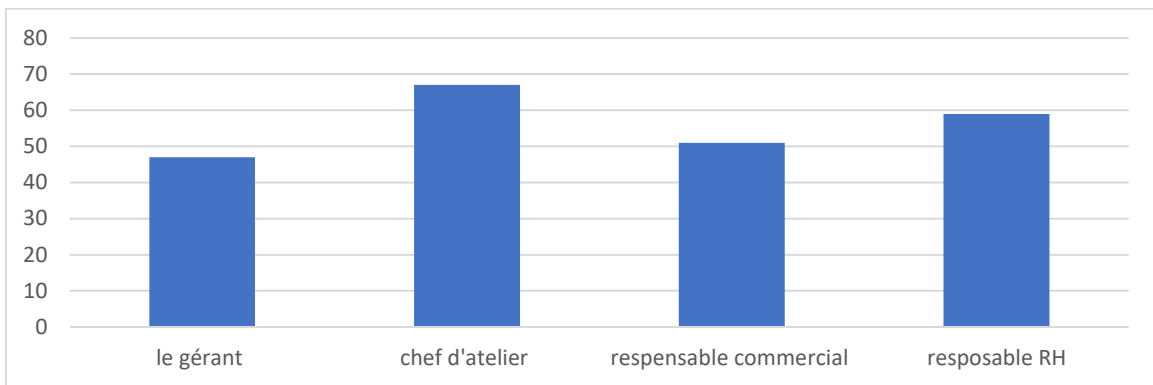
A partir de tableau récapitulatif représente le pourcentage de conviction en %, nous avons :

01 indicateur représente → 100% et les 10 indicateurs représentent → 1000 %

Pour faciliter l'analyse des données nous avons : 01 indicateur représente → 10 %

10 indicateurs représentent → 100 %

Figure n°04 : graphique représente le pourcentage de conviction des interviewés



Source : élaboré par nous même

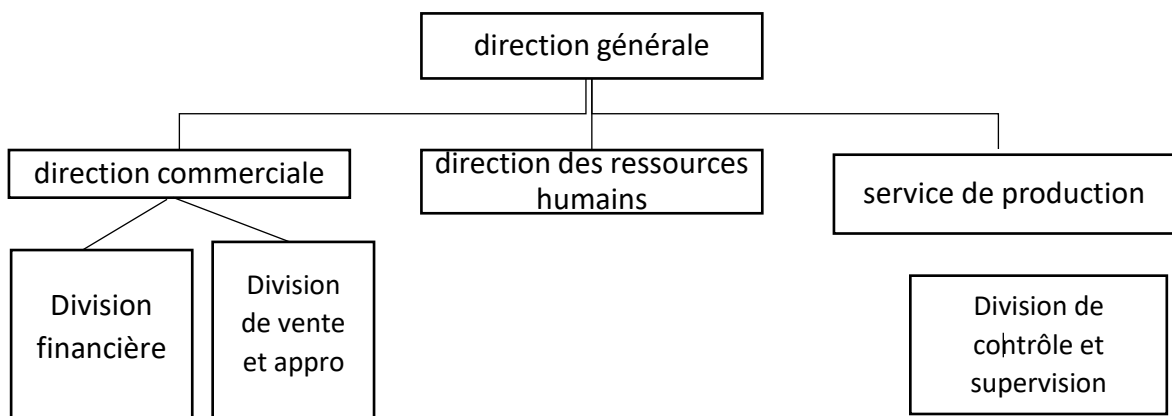
D'après le graphe nous que les interviewés sont généralement convaincus, la conviction signifie que le projet de la formation que nous comptons de lancer au sein de FROKID PLUS est un levier de la conduite du changement et chaque interviewé a un pourcentage de conviction propre à lui.

Nous pouvons dire aussi que notre projet de formation proposé aux responsables de FROKID PLUS a un impact positif sur ladite entreprise.

Nous avons fait un **constat** avant de commencer notre étude et nous avons basé sur l'organigramme de l'entreprise FROKID PLUS qui est présenté comme suit

Voici la structure organisationnelle existante de FROKID PLUS :

Figure n°05 : organigramme de structure organisationnelle de FROKID PLUS



Source : document interne de l'entreprise

Nous remarquons que le graphe précédent ne comporte pas des sous-directions ou des compétences suffisantes internes, cela signifie qu'il existe un manque de compétence au sein de FROKID PLUS.

L'un des buts principaux de notre projet était le perfectionnement du personnel lui permettant de découvrir lui-même ses carences en matière de compétences et d'y remédier ;

- Pour cela, nous avons proposé La liste des organismes de formation suivants:
 - ENSM : management des ressources humaines et marketing.
 - ESNT : formation en hygiène alimentaire et sécurité au travail.
 - Bureau d'auto-école Benabdesslem (Oran) : journée de sensibilisation des accidents des routes.

3.2.1. Plan de formation proposé

- Ecole Nationale Supérieure De Management : formation du personnel travaillant dans le service RH en management des ressources humains (une semaine).
- Ecole Nationale Supérieure Du Tourisme : formation en hygiène alimentaire (HACCP) et sécurité au travail (deux semaines).
- journée de sensibilisation pour les chauffeurs des camions de livraison de l'entreprise contre les accidents de route (une demi-journée).

Voici un tableau volumétrie de la formation ;

Tableau n°09 : tableau volumétrie proposé pour le projet de la formation

Formation	N°	Description	Nb de pers à former	Durée de formation	Nb de pers / module	Nb de séances	Nb de jours de formation
Ressources humains et marketing	01	Production périodique des coûts	06	15 heures	06	05	05
Sécurité alimentaire	02	Production périodique des coûts	10	24 heures	10	08	08
Sécurité au travail	03	Production périodique des coûts	10	09 heures	10	03	03
Sensibilisation contre les accidents des routes	04	Production périodique des coûts	06	03 heures	06	01	01

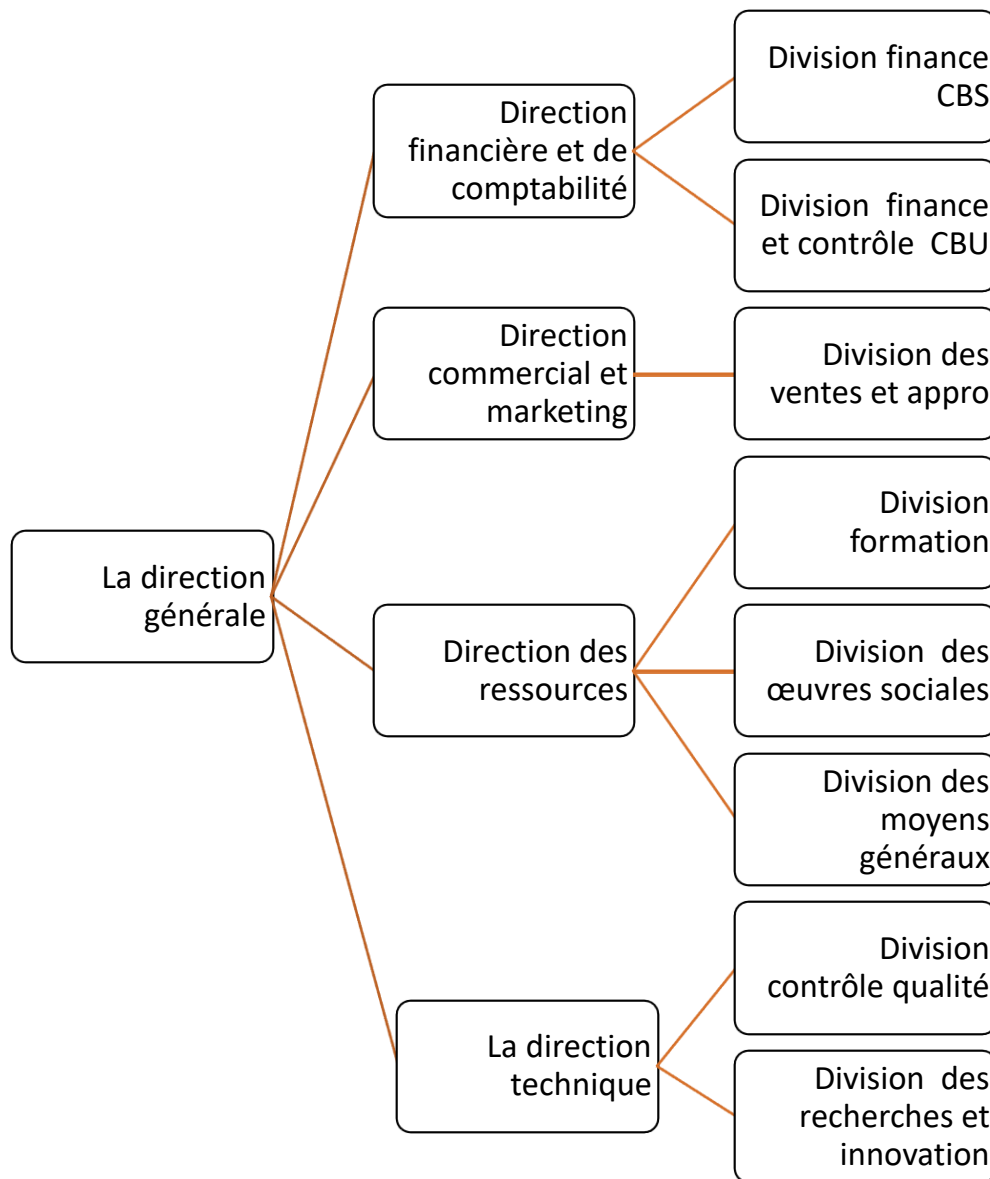
Source : élaboré par nous même

Vu que nous n'avons pas le temps pour réaliser ce projet et la période de stage est insuffisante pour faire, nous avons proposé un organigramme souhaité après avoir réalisé ce projet du changement (personnel formé → demande des compétences nouvelles → nouveau organigramme).

Notre **résultat** attendu est d'avoir une structure organisationnelle pertinente qui répond aux besoins de la formation manquante et ressorti grâce à notre étude.

L'organigramme souhaité et proposé par nous-mêmes sera présenté comme suit :

Figure n°06 : l'organigramme de structure souhaitée :



Source : élaboré par nous-mêmes

De l'organigramme proposé il ressort l'apparition de nouvelles directions et divisions permettant une meilleure maîtrise de production, organigramme issu du projet de formation que nous allons lancer au niveau de cette entreprise.

Cet organigramme permettra à remplir le manque existant en matière de ressources humaines et il apportera un **gin** pour FROKID PLUS.

Conclusion du chapitre :

Nous avons essayé de mettre un projet du changement au sein de FROKID PLUS pour améliorer les compétences interne dans cette dernière et réalisé un changement positif, et aussi pour créer un changement constructive dans la dite entreprise, notre étude a reçu un accueil chaleureux par les responsables de l'entreprise grâce à notre plan de formation proposé et aux résultats attendus par ce projet du changement car la formation est une clé de succès dans n'importe quel domaine. Et nous permettra de réaliser un changement positif dans l'organisation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre objectif avait pour ambition d'étudier comment la formation pourrait être un moyen d'adaptation des personnels au changement organisationnel au sein de FROKID PLUS

Notre réflexion a été principalement guidée par :

- L'influence de la formation sur le plan personnel et sur leurs compétences
- les besoins en formation pour positionner sur l'environnement externe de l'entreprise.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de FROKID PLUS pour avoir une idée sur la formation et son rôle dans l'adaptation des personnels au changement demeure à notre avis complexe et cruciale car l'investissement dans le portefeuille des compétences en même temps que le changement de demain que FROKID PLUS doit promouvoir pour réussir son intégration dans le monde dont elle doit s'appuyer davantage sur la capacité managériale à former d'une façon intense et permanente.

A cet effet la formation est un moyen d'attirer les salariés et de les fidéliser en l'offrant des perspectives au sein de l'entreprise, elle constitue le passage obligé de l'adaptation des compétences et des qualifications aux évolutions des missions et des métiers.

Après avoir fait des études théoriques et pratiques, nous pouvons confirmer que la formation a un impact positif sur la conduite de changement car elle contribuera à l'amélioration des connaissances sur le plan pratique elle favorisera le changement dans le sens progrès et apprentissage et elle agit sur le plan personnel et professionnel.

En conséquence, nous pouvons confirmer que la formation à elle seule est insuffisante pour adapter son personnel au changement organisationnel, dont les résultats montrent que le personnel a eu que l'entreprise a besoin de toutes ses activités en matière de la gestion des ressources humaines pour atteindre le changement organisationnel.

Nous avons abouti à la conclusion pour démontrer le rôle de l'identification des besoins en formation dans la conduite de changement car la majorité des employés a eu pour mieux préparer les personnels aux changements l'entreprise doit faire participer le personnel dans la détermination des besoins en formation, car cette étape est la plus importante dans la réussite de notre projet de formation.

La formation comme levier du changement organisationnel présente pour nous une piste de recherche privilégiée. Outre cette préoccupation à plusieurs axes de recherche qui semblent être exploités :

- L'impact de la culture de l'entreprise sur la conduite du changement.

- La gestion des carrières, la rémunération et la mobilité et leurs impacts sur la conduite du changement.

En fin la formation est un outil efficace pour réaliser un changement positif au sein de FROKID PLUS afin de mieux positionner dans le marché concurrentiel et aussi de réaliser un chiffre d'affaire important et surtout assurer la durabilité de cette dernière.

Bibliographie

Bibliographie

01/ les livres :

- **ZID (R)**, « *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », mémoire présenté comme l'exigence partielle dans la maîtrise dans l'administration des affaires, Université du Québec, 2006.
- **RIM. ZID** comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, octobre 2006.p.21
- **BARABEL, (M) et MEIER**, « *Manag or, les meilleures pratiques du changement* », édition Dunod, Paris,
- **Autissier [et al.]** (La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information.
- **MOUTOT et AUTISSIER** La matrice du changement, méthode de conduite du changement, Diagnostic accompagnement pilotage, ed DUNOD. 2013
- **SPEDE Fabrice**, << La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information, disponible sur le site : WWW. mf – service. Ch. / dossiers/ chgmt 2. PDF>>,>
- **David Autissier , Jean Michel Moutot** . Méthodologie de changement, 4  me édition .2016
- **Alain Hosley & Ques Rogister** , formation en entreprise, 2009 p 12
- **Alain Meingnant** (manager la formation .2009)
- **Bohouso, J. L.**(2009). institut supérieur de management des entreprises et autres organisations - ISMEO- option gestion des ressources humaines. mémoire de fin d'études sous le thème « Enjeux et perspectives de la politique de formation à ELTON COMPANY Sénégal »)
- **HARRE**, 1984 méthodologie de la recherche quanti

02/ Les sites web :

www.Manger-GO.com « les 8 étapes du changement de Kotter

03/ Les thèses :

- **Melle Hadjira BAZIZ, MELLE, Lynda BERKANE** : « l'impact de la formation sur la conduite du Changement », Mémoire licence en sciences commerciales, EHEC,

Annexe

Guide d'entretien

Mot d'introduction :

Bonjour ;

D'abord je vous remercie de votre intérêt pour notre projet de fin d'étude en cycle master en management des projets et entrepreneuriat à l'Ecole Nationale Supérieure De Management.

Dans le cadre d'une étude traitant la formation comme levier de conduite de changement organisationnel au sein d'une entreprise productive et dans le but de déterminer les besoins en formation afin de pouvoir améliorer les compétences du personnel au sein de l'entreprise FROKID PLUS , je vous soumetts un entretien individuel pour arriver à notre objectif qui est **(la détermination des besoins en formation)**

Moi Mr ATTAB AHMED, mon rôle est de poser des questions et d'écrire, l'entretien sera complètement enregistré après votre accord bien sûr, je vous invite à vous exprimer en toute aisance, prenez votre temps car vous n'êtes pas conditionner durant cette entretien.

Présentation de l'interviewé :

01 – pourriez-vous présentez svp ?

02- depuis combien de temps vous travaillez à FROKID-PLUS ?

Perception du changement :

03- à votre avis que veut dire avec le changement ?

04- quel était votre sentiment à l'annonce du changement ?

La raison du changement :

05- à votre avis quel ou quels sont les facteurs principaux qui poussent FROKID-PLUS au changement ?

06- à votre avis quels sont les personnes concernés par le changement ?

Les risques du changement :

07- quels sont les risques qui peuvent apparaitre lors de la réalisation de ce projet du changement ?

La formation comme levier du changement

08- d'après vous quels sont les besoins en formation pour soutenir le changement ?

09- prière de remplir ce tableau ci-dessus qui représente l'influence de ce changement sur les indicateurs existants dans l'entreprise (veuillez donner une note de 00 à 10 selon le degré d'influence)

Tableau n° :

Projet du changement				
Compétences	Le gérant	chef d'atelier	Responsable commercial	Responsable RH
Indicateurs				
01. Compétences				
02. procédures				
03. poste et emploi				
04. structure				
05. mode de management				
06. Indicateur de performance				
07. outils et système				
08. culture				
09. comportement				
10. pouvoir				

10- Vous préférez une formation accélérée ou bien une formation périodique ?

Résultat et conclusion :

11- à votre avis est-ce que ce projet de changement va ramener une valeur ajoutée pour l'entreprise si oui pourquoi, si non pourquoi ?

Repenses des interviewés :

Nous avons fait l'entretien avec les personnes suivantes :

- Le gérant de l'entreprise Mr .M G
- Le chef d'atelier Mr. A M
- Le responsable de service ressources humains Mme .N F
- Le responsable de service commercial Melle L.K

Nous avons reçu les repenses suivantes :

Interviewé Mr. MG	Thématique	Verbatim
Perception du changement	01 – le changement 02- sentiment face aux changements	01-le changement est de passer de point A au point B dans le but de réalisation des objectifs précis 02- c'est agréable de voir l'intention du changement
Les raisons du changement	03- les facteurs principaux qui poussent FROKID PLUS au changement 04- les personnes concernées par le changement	03-depuis l'ouverture de mon entreprise je n'ai pas formés mon personnel je pense que c'est le moment de y faire 04- c'est tout simplement les personnes qui influencent sur la réussite de l'entreprise
Les risques du changement	05- Les risques qui pouvant apparaitre lors de la réalisation de ce projet du changement	05- peut-être il s'agit des employés qui n'ayant pas le temps pour faire la formation
La formation comme levier du changement	06- les besoins en formation pour soutenir le changement 07- vous préférées une formation accélérer ou une formation périodique	06- chaque employé dans l'entreprise a des besoins spécifiques selon son domaine d'activité 07- question destiné aux personnes concernées

Résultat et conclusion	08 - La valeur ajoutée de ce projet du changement pour l'entreprise	08- ce projet du changement va améliorer les compétences de mon personnel et ça va influencer positivement sur le résultat de l'entreprise
------------------------	---	--

Interviewé Mr. AM	Thématique	Verbatim
Perception du changement	01 – le changement 02- sentiment face aux changements	01-changer, c'est le changement des méthodes au mieux 02- réconfort
Les raisons du changement	03- les facteurs principaux qui poussent FROKID PLUS au changement 04- les personnes concernées par le changement	03-la concurrence et suivre le développement 04- les personnes qui participent à la chaîne de production
Les risques du changement	05- Les risques qui pouvant apparaître lors de la réalisation de ce projet du changement	05-dans la période d'été je pense que ce n'est pas évident car nous avons un travail chargé
La formation comme levier du changement	06- les besoins en formation pour soutenir le changement 07- vous préférées une formation accélérer ou une formation périodique	06- ça dépend le poste de travail, moi personnellement j'aimerais bien avoir une formation en HACCP, formation pour apprendre des nouvelles recettes 07- pas de repense
Résultat et conclusion	08- La valeur ajoutée de ce projet du changement pour l'entreprise	08- sans doute que FROKID PLUS va s'améliorer

Interviewer Mme. NF	Thématique	Verbatim
Perception du changement	01 – le changement 02- sentiment face aux changements	01-le changement désigne le passage d'un état à un autre pour réaliser un objectif prédéfini 02- je suis très contente je vais vous soutiendrai
Les raisons du changement	03- les facteurs principaux qui poussent FROKID PLUS au changement 04- les personnes concernées par le changement	03- ces derniers temps il existe des nombreux concurrents, c'est pour ça il est urgent de lancer ce projet le plutôt possible 04- c'est facile de déterminer les personnes concernées par le changement vu que nous somme une petite entrepris
Les risques du changement	05- Les risques qui pouvant apparaitre lors de la réalisation de ce projet du changement	05- manque des formateurs ou bien une surcharge
La formation comme levier du changement	06- les besoins en formation pour soutenir le changement 07- vous préférées une formation accélérer ou une formation périodique	06- formation en RH, formation en marketing et commercial, formation d'apprentissage des nouvelles techniques de travail 07- à mon avis je pense une formation accélérer après l'été car dans cette période nous avons une commande remarquable
Résultat et conclusion	08- La valeur ajoutée de ce projet du changement pour l'entreprise	08- avoir une compétence acquise c'est une richesse pour FROKID PLUS

Interviewé Melle. L K	Thématique	Verbatim
Perception du changement	01 – le changement 02- sentiment face aux changements	01-fait de ne plus être le même. changement de manière 02 curieuses
Les raisons du changement	03- les facteurs principaux qui poussent FROKID PLUS au changement 04- les personnes concernées par le changement	03- faut poser la question pourquoi faire le changement, d'après ma modeste connaissance c'est pour créer une place dans le marché (positionnement concurrentiel) 04- les personnes concernées se sont les personnes qui mènent FROKID PLUS à prendre une bonne position concurrentielle
Les risques du changement	05- Les risques qui pouvant apparaitre lors de la réalisation de ce projet du changement	05- le cout de ce projet pourra influencer sur le chiffre d'affaire de l'entreprise
La formation comme levier du changement	06- les besoins en formation pour soutenir le changement 07- vous préférées une formation accélérer ou une formation périodique	06- afin de déterminer les besoins en formation nous avons d'abord connaitre les insuffisances existante en matière de compétence 07- formation accélérer pour gagner le temps
Résultat et conclusion	08- La valeur ajoutée de ce projet du changement pour l'entreprise	08- améliorer les compétences de personnel participe de manière direct sur le chiffre d'affaire de FROKID PLUS (augmentation des ventes grâce à l'amélioration qualitative)