

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

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



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management des Ressources Humaines

La place de la formation dans la conduite

Du changement organisationnel.

Cas : Danone Blida

Élaboré par :

BENSIDHOUM OUAHIBA

Encadré par :

Dr ZEROUTI MESSAOUD

Année : 2018/2019

Résumé

Dans ce travail de recherche, on vise à identifier l'apport de la formation dans la conduite de changement organisationnel au sein de l'entreprise Danone Blida.

Pour ce faire, nous avons opté pour une démarche qualitative, où nous avons effectué des entretiens directifs avec cinq personnes ainsi qu'un autre entretien semi-directif avec la DRH.

Les résultats de notre travail montrent que le changement organisationnel instauré au sein de Danone Blida est motivé par des considérations internes et externes à l'entreprise et que la formation aide l'entreprise à s'y adapter à l'exigence de son environnement en général et de son marché en particulier.

Mot clé : Changement organisationnel, Formation, Ressources humaines

Abstract:

In this research, we tried to identify the training's impact in the organisational change in DANON Blida.

To do that, we worked under a qualitative method, as well, five directive interviews where done with 5 employees. Furthermore, one semi-directive interviews where done with the HR director.

We found as results that the organisational change that is actually elaborated in DANON is based on the motivation and the consideration of it as important element inside the company and externally too. As well, we found that the training is helping the company to adapt the organisational changes in those different environments, inside and outside the company.

Key words: Organisational change, Training, Humane Resources

ملخص

نهدف في عملنا البحثي هذا الى تحديد مساهمة عملية التدريب في قيادة التغيير التنظيمي داخل مؤسسة دانون بالبليدة. وللقيام بذلك قمنا باختيار مقاربة نوعية بحيث قمنا بإجراء مقابلات توجيهية مع خمسة اشخاص ومقابلة شبه توجيهية مع مديرية الموارد البشرية.

نتائج بحثنا هذه تظهر لنا بان التغيير التنظيمي داخل مؤسسة دانون بالبليدة مبني على أساس اعتبارات داخلية وخارجية وان عملية التدريب تساعد المؤسسة على التكيف مع متطلبات بيئتها على وجه العموم وسوقها على وجه الخصوص.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، التدريب، الموارد البشرية

Remerciements

Je remercie le Bon Dieu le Tout-Puissant de m'avoir donné la santé et la patience pour finaliser ce travail.

Un merci pour
mon encadreur M. ZeroutiMessoud

M. MelloudSidali

M. Medagh

Pour leurs patiences

L'organisme d'accueil Danone Djurjura Algeria

Je remercie tous les membres de ma famille pour leur soutien, leur compréhension et leur encouragement.

À mes parents, mes sœurs et frère

À toutes mes amies de proches ou de loin qui m'ont apporté leur soutien et leur connaissance pour la réalisation de ce travail.

J'ai enfin une pensée très spéciale pour ma grande sœur et une amie que Dieu les guérisses

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	I
Remerciements	II
Table des matières	III
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VII
Sigles, abréviations et acronyme	VIII
Introduction	2
Chapitre 01 : Cadre théorique de recherche	5
Section 01 : La revue de littérature	6
Section 02 : Cadre conceptuel sur le changement organisationnel	9
2.1. Le changement organisationnel et ses exigences	9
2.1.1. Définition de l'organisation	9
2.1.2. Définition du changement	9
2.1.3. Définition du changement organisationnel	11
2.1.4. L'historique du changement	13
2.1.5. Le développement organisationnel	14
2.1.6. Les causes de changement	15
2.1.7. Les types de changement et ses dimensions	16
A.les Types de changement.....	16
B. Les dimensions du changement.....	18
2.1.8. Les différents modèles du changement organisationnel	20
A. Le modèle de Kurt Lewin	20
B. Le modèle de Kotter	21
2.2 Généralité sur la conduite de changement organisationnel	22

2.2.1. Définition de la conduite de changement	22
2.2.2. L'approche théorique du changement	23
2.2.3. Les acteurs de changement	26
À L'équipe conduite de changement	26
B. L'équipe projet	26
C. Les sponsors	26
D. Les relais	26
E. Les utilisateurs	26
D. Les bénéficiaires	26
2.3. Les grands leviers de la conduite de changement.....	26
2.3.1 Diagnostic du changement	26
2.3.2 La communication	27
2.3.3. La formation	28
2.3.4 Les ateliers participatifs workshop	28
2.3.5 Les études d'impact et d'accompagnement	29
2.3.6. Pilotage :	29
2.3.7. Gestion des hommes et des résistances	29
A. Les comportements des acteurs face au changement	30
B. Les sept phases de préoccupations des destinataires du changement	30
C. Les causes de la résistance au changement	32
D. Les conséquences de la résistance au changement	33
Section 3 : la formation comme un levier de conduite de changement.....	33
3.1. Définition de la formation	33
3.2. Les types de formation	34
3.3. Les quatre rôles principaux de la formation	35
3.4. La politique formation	35
3.4.1. La définition	35
3.4.2. L'objectif d'une politique formation	36

3.5. Les étapes du processus formation	37
3.5.1. L'identification de besoins en formation	37
3.5.2. Les différents types de besoins	37
3.5.3. L'analyse des besoins	38
3.5.4. La structuration des besoins en formation	39
3.5.5. Plan de formation	40
A. La définition	40
B. Les Finalités possibles d'un plan de formation	41
C. La mise en œuvre du plan de formation et le suivi	42
3.6. Le style pédagogique	42
3.7. Évaluation de la formation	43
3.7.1. L'évaluation de la satisfaction	44
3.7.2. L'évaluation pédagogique	44
3.7.3. L'évaluation du transfert sur les situations de travail	45
3.7.4. L'évaluation des effets de la formation	45
3.7.5. L'évaluation sur système de management de la qualité de la formation	45
3.8. Former et rendre le changement accessible	45

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ÉTAT DES LIEUX

Section 1 : Méthodologie de recherche	47
1.1. Le choix du thème	47
1.2. Démarche et méthode de recherche	47
1.3 Les objectifs de la recherche	47
1.4 Le champ de l'étude	48
1.5 Population et échantillonnage	48
1.6. La méthode et les outils de recueil d'information	49
1.6.1. La recherche documentaire	49
1.6.2. Les entretiens	49

1.7 les difficultés rencontrées	49
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil	50
2.1 Présentation générale du Groupe Danone	50
2.2 Les principales marques	50
2.3. Les chiffres clés	50
2.4 L'historique de trèfle Blida	51
2.5 Organisation de l'unité Danone Blida	52
2.6 Une culture unique	57
2.7 La mission principale de l'entreprise	57
Section 03 : Analyse et interprétations des résultats	57
3.1 Présentations des résultats	58
3.2 Discussions des résultats	62
Conclusion	67
Bibliographie.....	70
Annexes.....	73

Liste des tableaux

N° de tableau	Nom du tableau	Page du tableau
01	Synthèse de l'historique du changement	12
02	Les 4 phases d'un manger dans un projet de changement	20
03	Les cinq approches théoriques du changement	21
04	Le plan de communication (synthèse)	26
05	Outils d'analyse des résistances au changement	31
06	Des besoins en formation	36
07	La facilitation de la qualification des besoins enformation	37
08	Les finalités du plan formation	39
09	Les cinq niveaux d'évaluations possibles selon Kirkpatrick pour interroger les effets de la formation	41
11	Les Caractéristiques de notre échantillon.	48
12	Des différentes références disponibles sur le marché	50
13	L'historique de l'entreprise depuis sa création	51

Liste de figures

Numéro de figure	Nom de la figure	Page de la figure
01	Les lieux du changement	11
02	La balance du changement	11
03	Matrice des styles de changements.	16
04	Les grands auteurs en conduite de changement	17
05	Modèle de Kurt Lewin	19
06	La logique des types de besoins	35
07	Les types de changement mis en œuvre	37
08	Matrice des styles pédagogiques	40
09	l'ancien organigramme	54
10	L'organigramme industriel de Blida	55
11	L'organigramme Danone nouveau	56

Liste des sigles, abréviations et acronymes :

PME : petitemoyenne entreprise

EMS : Eau Minérale de Saïda

H.A.AL : Hispano Algérienne de l'Alimentation

S.C.I.S : La Société des Ciments de Saïda

DDA : Danone Djurjura Algérie

Arcil : une appellation au nom de la machine

HSE : Hygiène, sécurité, environnement

CBS : Cluster business service

ELN : Early life nutrition

INTRODUCTION

Dans le contexte de mondialisation, l'entreprise est confrontée à des impératifs et des enjeux de son environnement de plus en plus complexe et de plus en plus changeant. De ce fait, le changement devient l'énorme préoccupation stratégique des managers, car il s'agit d'écouter attentivement la réalité du fonctionnement de l'entreprise et d'adopter des stratégies permettant de répondre efficacement aux besoins de son développement sur les différents plans et pour faire face aux mutations de l'environnement externe.

Le changement est devenu la préoccupation majeure des dirigeants, car il est posé comme un enjeu majeur pour l'entreprise, comme le souligne David Autissier et & Jean-Michel Moutot (2016, p8) qui soulignent que, « *dans les discours de l'entreprise, le mot changement est devenu un leitmotiv permanent. Les dirigeants le mentionnent comme étant une des solutions à l'évolution des marchés, de la technologie, des lois ou bien comme étant la dynamique nécessaire de toute entreprise* ».

L'entreprise en tant que cadre terre d'interactions pour la conduite de changements, mettre l'accent sur des systèmes d'apprentissage continu, notamment sur le plan humain et organisationnel.

Dans ce cadre, l'effort de formation constitue l'un des investissements des entreprises le plus importants lui permettant de moderniser son système de fonctionnement et d'assurer la rationalisation ainsi que l'humanisation de l'organisation.

L'objectif de notre travail de recherche est d'étudier l'adéquation entre l'effort de formation et le projet changement au sein de l'entreprise Danone Algérie, filiale Trèfle de Blida.

Parmi les principaux objectifs assésés à notre étude, on peut citer :

- Apprendre comment mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises durant notre cycle de formation de master en Ressources Humaines à l'ENSM ;
- Comprendre la réalité de l'entreprise algérienne, de situer ainsi son expérience en matière de conduite du changement organisationnel, et ce à travers l'effort de formation et le processus d'apprentissage humain et organisationnel,
- Étudier les conditions préalables qui permettent la conduite du changement organisationnel à travers l'effort de formation,

Le choix d'étudier le cas de Danone a été motivé par la dynamique que montre cette firme multinationale sur le marché algérien, que ce soit en matière de développement de capacités de production, ou le renforcement de ses partenariats avec les entreprises algériennes activant dans le secteur agroalimentaire (stratégies de fusion acquisition, de création de nouvelles filiales, diversification de produits.

Ainsi, à travers ce travail, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :
 Quelle place occupe la formation dans une conduite de changement organisationnel au sein de l'entreprise Trèfle de Blida ?

Le traitement de cette problématique nous amène à poser d'autres questions auxiliaires, à savoir :

1. Dans quelle mesure la formation peut-elle faciliter la conduite d'un changement organisationnel ?
2. La formation aura-t-elle pour fonction d'adapter les salariés à une nouvelle réalité organisationnelle ou cette dernière sera-t-elle orientée vers une meilleure rentabilité économique de l'entreprise ausein de trèfle ?

En ce qui concerne nos hypothèses de départ, vu la nature de notre thème de recherche, nous avons émis un corps d'hypothèses et qui constituent des pistes de recherche et le cadre d'orientation de notre étude sur le terrain. À cet effet, nous avons émis des hypothèses de recherches autour desquelles va graviter, notre travail, et qui sont les suivantes :

1. La formation sert davantage à une meilleure identification des besoins afin d'atteindre unobjectif commun et surtout la préparation aux nouveaux métiers.
2. La formation a un double rôle d'adapter les salariés à une nouvelle réalité du changement organisationnel ainsi que d'atteindre une meilleure rentabilité économique.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons puisé différentes sources d'informations (ouvrages, thèses et mémoires, journaux, internet ...), et nous avons effectué un stage pratique au niveau de Danone Blida où nous avons eu à nous entretenir avec ces managers.

Pour mener à bien notre travail, nous l'avons structuré en deux chapitres comme suit que :

Dans le premier chapitre, nous aborderons la revue de littérature ainsi le cadre conceptuel de la recherche dans lequel nous allons parler et présenter les différents concepts liés au changement organisationnel, la manière de mener le changement,ensuite la contribution de la formation dans une conduite de changement organisationnel.

Dans le second chapitre, nous focalisons nos propos sur la méthodologie de la recherche et à l'état des lieux, dans lequel nous allons exposer la méthodologie de recherche, ensuite une présentation de l'organisme d'accueil et nous achevons ce chapitre par une discussion et analyse des résultats.

CHAPITRE 01 :

CADRE THÉORIQUE DE RECHERCHE

L'objet de ce chapitre est de présenter la revue de la littérature et le cadre conceptuel portant sur le rôle de la formation dans un processus de conduite de changement. Pour ce faire, nous allons procéder en deux temps. Dans un premier temps, nous présentons la revue de littérature qui traite le pilotage de changement organisationnel et la formation. Dans un second temps, nous exposerons le cadre conceptuel

Section 01 : la revue de littérature.

Nous avons besoin d'identifier les différents concepts et théories afin de construire une base à notre étude, d'où l'intérêt de présenter une revue de littérature.

Sami BOUDABBOUS (2007) a travaillé sur le thème : l'entreprise à l'heure de la formation

D'après cet auteur, différents changements ont connu le jour depuis la fin du XXe et le début du XXIe siècle ce qui a permis de toucher toutes les composantes de l'environnement de l'entreprise. Pour garantir la pérennité des entreprises il faut revoir rédiger et redéfinir leurs stratégies, d'intégrer la formation afin de transformer leur organisme comme un meilleur milieu de formation à partir des processus méthodique et une performance organisationnelle aura lieu à partir des investissements en formation.

L'objectif de sa recherche est de voir les entreprises tunisiennes pour éclairer les mécanismes de la politique de formation. Sa méthodologie de travail est basée sur un dépouillement d'une enquête sur le terrain qui a porté sur une vingtaine de PME national et international.

D'après les résultats obtenus, la formation dans le contexte des PME tunisiennes est liée au problème du développement des hommes et des femmes car les responsables d'entreprises considèrent que l'investissement dans la formation des employés n'est pas comme une opportunité car il y a un certain nombre de contraintes liées aux moyens mis à disposition et aussi de la considération pour la formation en seconds lieux.

Il a conclu que les PME tunisiennes peuvent s'inscrire dans un cadre nouveau, prendre de nouveaux mécanismes et un appel au développement des compétences, et qu'il y'a une nécessité de faire de la formation un outil stratégique de développer les compétences et d'évolution des comportements. Pour lui, le développement d'une culture de la formation professionnelle exige une implication de tous les acteurs de l'entreprise en question.

Hamid BADDA (2010) s'est penché sur la contribution de la formation dans un changement organisationnel. Le travail a été concentré autour des entrevues structurées auprès de plusieurs gestionnaires où des entretiens ont été faits pour les différentes catégories socioprofessionnelles ainsi que des questionnaires fermés.

L'objectif principal de son étude est d'évaluer la contribution de la formation au changement organisationnel. Une identification au début de la stratégie de changement et la vérification des activités de formation. De voir les populations définies, le déroulement de la formation, est-ce qu'il y'a de bonnes conditions pour l'efficacité de la formation et l'organisation elle-même. Un classement des résultats obtenus a été fait selon cinq 5 axes :

- Changement organisationnel et Stratégie d'entreprise
- Stratégie de formation
- Activités de formation
- Contribution de la formation dans un changement organisationnel
- Effets de la formation sur les participants

Rachida FERAH 2015, s'est penchée sur la formation comme levier du changement organisationnel, basé sur une méthode quantitative par questionnaire, son objectif est de savoir comment se fait l'adaptation des personnels aux changements par la formation, quel rôle pour cette dernière. En effet, il s'agit de voir si dans un projet de conduite de changement la formation est suffisante pour la mener. Ils ont conclu que parmi les activités principales de la fonction des ressources humaines c'est bien la formation qui a pour but de fidéliser les salariés, offrir des possibilités pour se construire, de développer les compétences et d'évolution des métiers.

D'après les résultats obtenus : un impact positif sur la conduite de changement, un enrichissement des connaissances, des habiletés, que les employés sont retrouvés sur le plan personnel et professionnel, mais la formation n'est pas suffisante pour comprendre le changement et d'adhérer, de s'adapter aux nouvelles situations, et le dernier point le plus important est de mieux préparer le personnel au changement constaté un manque ou une absence de communication

AIDOUD Mohamed Faouzi 2017, une étude empirique est menée par ce chercheur sur le Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest algérien Eau Minérale de Saïda (EMS), la Société des Ciments de Saïda et la société Hispano Algérienne de l'Alimentation

L'objectif de son étude est de savoir la manière de conduire un changement organisationnel et comment réussir sa transformation pour les trois entreprises, et une évaluation de l'impact du changement organisationnel sur l'entreprise à partir des indicateurs et des tests statistiques.

Le travail est basé sur une méthode hypothéticodéductive, l'étude est menée par un questionnaire, un est destiné aux employés, l'autre aux cadres ainsi des entretiens semi-directifs avec les responsables de chaque entreprise.

Les résultats démontrent pour l'entreprise **EMS** que le changement est profond, il porte sur la restructuration. Une réalisation du projet à travers le degré d'acceptation et d'appropriation des acteurs face au changement est que la formation a eu des effets significatifs pour certains, et pour d'autres elle est insuffisante en termes de langue utilisée, par conséquent certains employés ont soulevé certains points comme le manque de compétences, la non-adhésion, aucune motivation ou sentiments de reconnaissance et on trouve au même temps une augmentation du chiffre d'affaires, la productivité a augmenté, et une part de marché qui a augmenté de 20%.

Par ailleurs, les résultats démontrent que l'entreprise SARL Hispano Algérienne de l'Alimentation (**H.A.AL**) qu'une acceptation et une appropriation du changement ont des effets significatifs à partir de la communication, la formation et la résistance au changement. Pour une introduction d'un nouveau produit.

Une baisse de la productivité à cause de la résistance au changement ; et il est important de définir des formations pertinence, de répondre aux préoccupations des destinataires et que le projet de changement est communiqué.

La Société des Ciments de Saïda (**S.C.I.S**) applique actuellement la norme ISO 9001 version 2008. d'après les résultats, les employés ont rencontré des difficultés liées à la formation et ce, à cause de l'éloignement du site d'apprentissage et que les degrés d'acceptation et d'appropriation du changement est corrects. Une évolution du chiffre d'affaires ainsi le volume de production.

Le pilotage du changement organisationnel dans l'ensemble des entreprises étudiées a eu un effet significatif pas uniquement sur le volet planification, communication, formation et résistance mais aussi d'autres indicateurs tels que le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée.

Dans les entreprises étudier la réussite du changement organisationnel ne répond pas au diagnostic de la planification, le changement est dynamique.

Section 2 : Cadre conceptuel sur le changement organisationnel

Aujourd'hui, le changement serait vu comme une solution face à toutes les évolutions dans une optique de développement et de pérennité. Mais, ce changement qui inscrit toute démarche dans un processus en mode « Projet », demande à être bien conduit en ce sens qu'il nécessite le recours à des méthodes d'accompagnement structurées et adaptées car à défaut, tout projet serait voué à l'échec

Dans cette section nous tenterons d'exposer la notion de la conduite de changement et ces exigences, pour ce faire, nous allons commencer par les définitions de bases d'une organisation, du changement et du changement organisationnel, l'historique, à partir des approches, des leviers et les différents points importants, ainsi la résistance au changement qui expliquent le comportement des acteurs face au changement. , on parlera sur les préoccupations des destinataires au changement, après quoi, nous efforcerons de présenter les causes et conséquences du changement.

2.1. Le changement organisationnel et ces exigences

2.1.1. Définition de l'organisation :

Selon collerette « *tout système de production, dans un environnement donné, regroupe deux ou plusieurs acteurs devant interagir, orienté par une mission formelle à accomplir, et dans la coordination est effectuée par un ou plusieurs des acteurs à qui on a confié explicitement ce rôle* » ((Collerette Pierre, Gilles , & Richard , 1997, p. 21)

2.1.2 Définition du changement :

Dictionnaire français Larousse définit le changement comme étant :

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

✓ Un fait d'être modifié, changé, transformé.

Modification profonde, rupture de rythme ; tout ce qui rompt les habitudes bouleverse l'ordre établi. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais> (consulté le 7 mars 2019 à 17h)

Le changement à partir certains auteurs :

Selon Benoit Grouard, Francis Meston (1998) : « *le changement c'est plus être le même, c'est l'état de ce qui évolue, se modifie. Le changement recouvre des phénomènes très différents de par leur amplitude et leur étendue. Certains changements correspondent à des bouleversements complets. Toute entreprise est concernée par des modifications profondes* ».

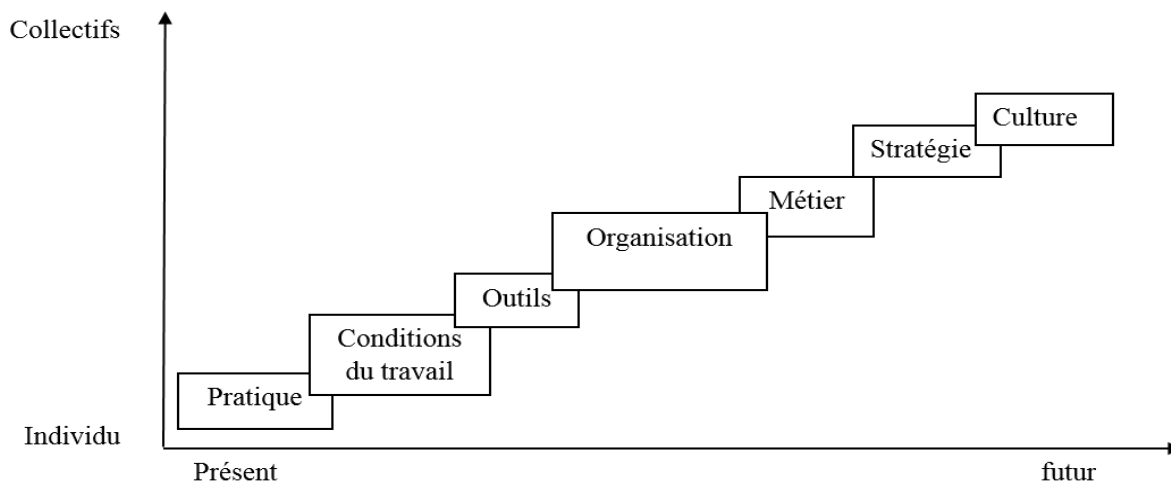
Selon David Autissier (2013, p 6) : « *Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps* ».

Selon le même auteur (2013, p 7) : « *Le mot changement est une rupture lorsque y'a une rupture significative des modes de fonctionnement comme illustre la figure suivante transformer les pratiques, les conditions de travail, l'organisation, métier et stratégie. Une organisation de ces éléments est à partir de deux axes en fonction de leurs caractéristiques, plus ou moins individuelles, et du temps nécessaire à leur transformation* ».

Dans ces conditions, on dit rupture lorsque on est dans une situation et nous existons d'une manière obsolète vert synonyme de progrès, qu'y'a l'acceptation en fonction d'amélioration.

Lorsque les éléments suivants sont transformés, le changement est une rupture dans le Fonctionnement

Figure 1 : les lieux du changement

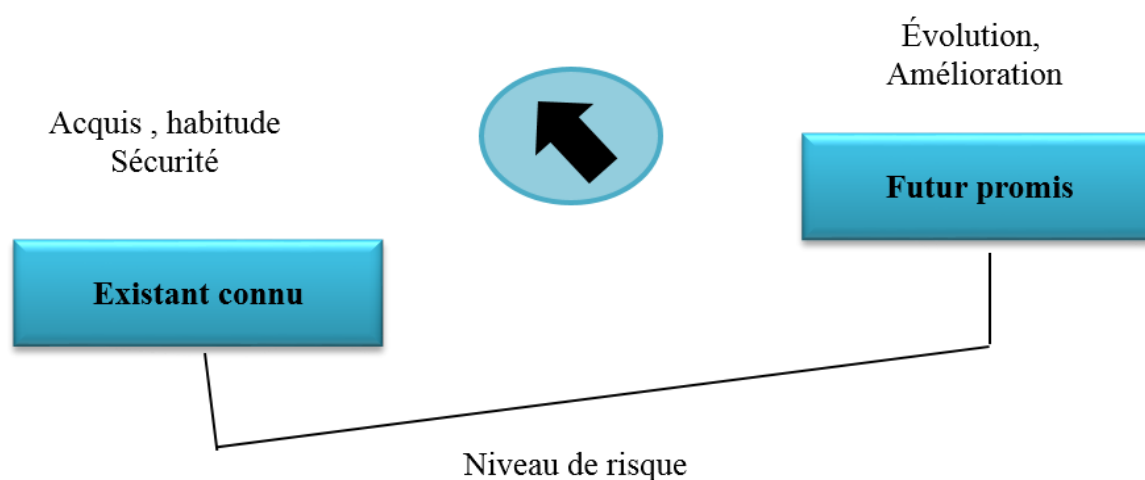


Source : (2016, Moutot et Autissier, p.11)

Le changement est en sorte de balancer entre l'existant connu (être bercé par les habitudes et les routines) et l'avenir promis (l'évolution, promotion et amélioration) et l'adhésion se fait à partir d'abandonner des références identitaires

Un point déséquilibré dans la balance : un risque existant qui conditionne l'adhésion et les participations au changement, la peur du changement existe, un attachement aux habitudes aux situations qui représente un maximum et ils ne cherchent pas une progression ou une opportunité, l'acceptation du changement est le passage à l'appréciation du risque pour un avenir incertain

Figure 2 : La balance du changement



Source : (2016, Moutot et Autissier, p 11)

Selon Juliette Ricou (2018, p6) « *Le changement dans les organisations peut se définir comme une transformation, c'est-à-dire une modification profonde des habitudes de travail et une rupture de rythme qui bouleverse l'ordre établi. Le changement est un processus récurrent et multiforme. Paradoxalement, s'il est un processus vital, il se fait souvent difficilement pour les individus et encore plus pour les collectifs au sein de l'organisation* ».

2.1.3 Définition du changement organisationnel :

Pour **Collerette (1997, p 20)** « *le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres où les gens qui sont en relation avec ce système* ».

Selon **Grouard et Meston (1998, p 6)** : le changement organisationnel est le « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »

2.1.4 L'historique du changement :

Selon Demers (1999) le changement organisationnel a connu trois grandes périodes, la première concerne l'après-Deuxième Guerre mondiale, la deuxième vers la fin des années 1970 et la dernière c'est celle de la période allant du début des années quatre-vingt jusqu'à nos jours.

Tableaux 01 : Synthèse de l'historique du changement

Les principales Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition du changement	Perspectives théoriques
1. Fin de la Première Guerre mondiale	<ul style="list-style-type: none"> . Croissance et stabilité économique. 	<ul style="list-style-type: none"> . Synonyme de progrès . De développement organisationnel. . De croissance et d'adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> . Théorie de la de croissance . De cycle de vie, . De la contingence et de développement Organisationnel.
2. Fin des années 70	<ul style="list-style-type: none"> Récession et décroissance : . Crise pétrolière 1973 . Arrivée de nouveaux concurrents sur la Scène internationale. 	<ul style="list-style-type: none"> . Processus discontinu et révolutionnaire. . Évènement dramatique . Une crise dans la vie de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> . Approche de l'écologie des Populations. . Approche Configurationnelle . Théories culturelles etcognitives. . Théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu'à la Période actuelle	<ul style="list-style-type: none"> Crises de toute nature : . Concurrence accrue . Précarisation de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> . La seule chose prévisible une réalité quotidienne. . Un processus continu D'apprentissage qui permet l'innovation. . L'affaire de tous les membres de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> . Théories de l'apprentissage. . Théories évolutionnistes . Théories de la complexité (théorie du chaos) . Les approches constructivistes.

Source : (ZID Rim, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire présenté comme partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, octobre 2006,

D'abord, la période de La fin de la 2ème guerre mondiale le changement est considéré comme un synonyme de progrès, de développement organisationnel car y'a de bonnes conditions et un environnement favorable. Cette période a connu une croissance économique et une stabilité ainsi une adaptation jusqu'à les années 70, les changements organisationnels les plus populaires et ceux qui touche la structure ou la stratégie.

Ensuite la période de fin 70, d'après Demers on l'appelle aussi période de mort ou de transformation. Une période qui est marquée par une cession économique ; il y a les deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et aussi l'arrivée des nouveaux concurrents asiatique sur le plateau international au début des années 80. Dans la vie de l'organisation, le changement est perçu comme un synonyme de crise où il y a des évènements négatifs ; le processus du changement est mené d'une manière radicale par des dirigeants visionnaires ou héroïques et le changement touche soit la culture ou la structure pour une transformation.

Finalement la troisième période qui est actuellement où on trouve la précarité du travail et la mondialisation des marchés ; cette période est comme une période d'apprentissage qui permet l'innovation et l'évolution, que le changement est vécu quotidiennement et que c'est une affaire de tous pas uniquement les dirigeants ainsi tous les membres de l'organisation peuvent devenir des initiateurs du changement et le processus du changement est proactif et réactif

Dans cette période le changement permet à l'organisation de maîtriser le côté technique et humain par rapport au changement effectué. (ZID Rim : Ibid. P21-22)

2.1.5 Le développement organisationnel :

Le développement organisationnel qui se tente de se réaliser depuis les années soixante-dix, consiste à appliquer des connaissances, des concepts et des recherches sur le comportement humain dans les organisations pour réaliser des changements délibérés visant un accroissement d'efficacité : une des citations

« On ne part pas d'un problème bien déterminé... On pourrait aller jusqu'à dire que le DO consiste essentiellement à empêcher toute manifestation d'autorité, toute ingérence de la hiérarchie. C'est une recherche collective de tout ce qui fait obstacle au bon fonctionnement de l'organisation, et qui se trouve le plus souvent dans le comportement des uns à l'égard des autres... » (ZID Rim : Op.cit, p536)

Le développement organisationnel est un élément fondamental sur la réflexion du changement, le changement est basé sur le processus par une vision dynamique et le changement n'est pas la gestion du passage d'un état d'équilibre à un état déséquilibré.

Une vision complémentaire à partir une analyse sociologique que la résistance au changement n'est un phénomène mais un produit rationnel du changement, d'après M. Crozier les membres de l'organisation ne sont pas attachés d'une manière massive à leur routine, que les habitudes ont moins d'importance s'ils trouvent leur intérêt de changer.

Une organisation contient un potentiel énergétique qui a besoin de s'exprimer, la performance de l'organisation est liée à ce potentiel et de valoriser l'autonomie des acteurs, offrir des repenses à leurs besoins de sécurité. (*STRATEGOR*, politique générale de l'entreprise. (2004). Dunod, 4e édition, P 536).

Le changement concerne tous types d'entreprises et correspond au même temps à des phénomènes différents ce qui permet de dire que chaque changement est unique.

2.1.6 Les causes internes et externes qui déclenchent un changement

Aux causes de changement :

Benoit Grouard Francis Meston, 1998, pp 13-18, ont défini les causes du changement

- **Changement externe** : provoqué par des éléments extérieurs
- **Le marché** : Des évolutions du marché cause majeur du changement, porte sur les produits et les services offerts, les prix et la manière de distribués, certains produits et services voire disparaître (télévision noir et blanc) et que d'autres se développent ; ces évolutions obligent les entreprises à changer concernent les caractéristiques des produits et services et au niveau de la qualité.
- **Les actions de concurrence** : un facteur de conduite de changement, Des aspects suivants : Une amélioration des produits par de nouvelles méthodes, une nouvelle technologie, de nouveaux produits, de différents canaux de distribution poussent les entreprises à réagir afin de renforcer leurs positionnements.
- **L'innovation technologique** : est un facteur interne dans le cas d'une entreprise qui a fait l'innovation.

Les innovations permettent des améliorations, qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes. Ces innovations petites ou grandes, forcent les entreprises à changer et ces changements peuvent toucher le cœur métier de l'entreprise.

- **L'évolution de la législation et de la réglementation** : permet aux entreprises d'effectuer des changements.

Cette évolution agit premièrement en fonction du marché exemple création du marché commun pour faciliter l'accès à des marchés nationaux ou la modification des quotas d'importation sur les produits textiles et deuxièmement l'obligation de supprimer les règles existantes et de respecter les autres règles

- **La modification de l'actionnariat** : est moins fréquenté par rapport aux autres, mais ça peut être des changements radicaux, ça peut être une modification des objectifs fixés à l'entreprise ou au niveau de la performance financière et un autre type de changement lorsque la modification d'actionnariat d'une fusion avec une entreprise.
- **L'évolution de la société, les modes de vie et les modes de pensée** : sont soumises par les entreprises et ils ne sont pas vraiment décalés par rapport à la société où elles se situent.

- **Les causes internes** :

- **Le développement de l'entreprise** : des changements profonds lors d'une croissance de l'entreprise dans ses activités ne se résolu pas efficacement par les simples moyens existants pour cela il faut une nouvelle circulation de l'information donc :

La croissance de l'entreprise exige de repenser entièrement, de la transformation profondément, au-delà de la simple démultiplication de ce qui existe (Grouard & Francis, 1998, p. 17)

- **La vision du dirigeant** : est l'une des causes de changement, de vouloir modifier une situation pour renforcer l'entreprise, une transformation ;

Ce fait par une estimation de lancer un nouveau produit, d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer la qualité donc l'entreprise change de la volanté de son dirigeant pour une meilleure performance et pour être plus forte. Que les entreprises aient des réactions différentes, qu'elles agissent suite à des caractéristiques propres, des mobiles de changement est étudié avec beaucoup de précision.

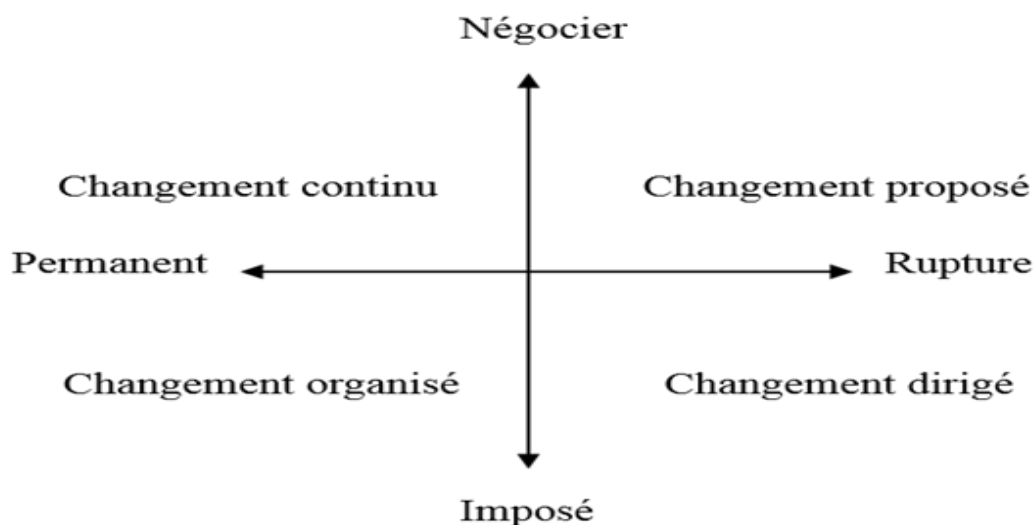
2.1.7. Les types de changement et ces dimensions :

A. les types de changement : Deux questions fondamentales en conduite de changement sont posées :

- D'une part, est-ce que le changement est négocié ou imposé ?
- D'autre part, est-ce qu'on doit faire vite ou prendre le temps ?

À partir de ces questionnements, David Autissier, Isabelle Vandangeon- Derumer Alain Vas ont développé, en 2014, quatre styles de changements. La figure ci-après les résume.

Figure 3 : Matrice des styles de changement



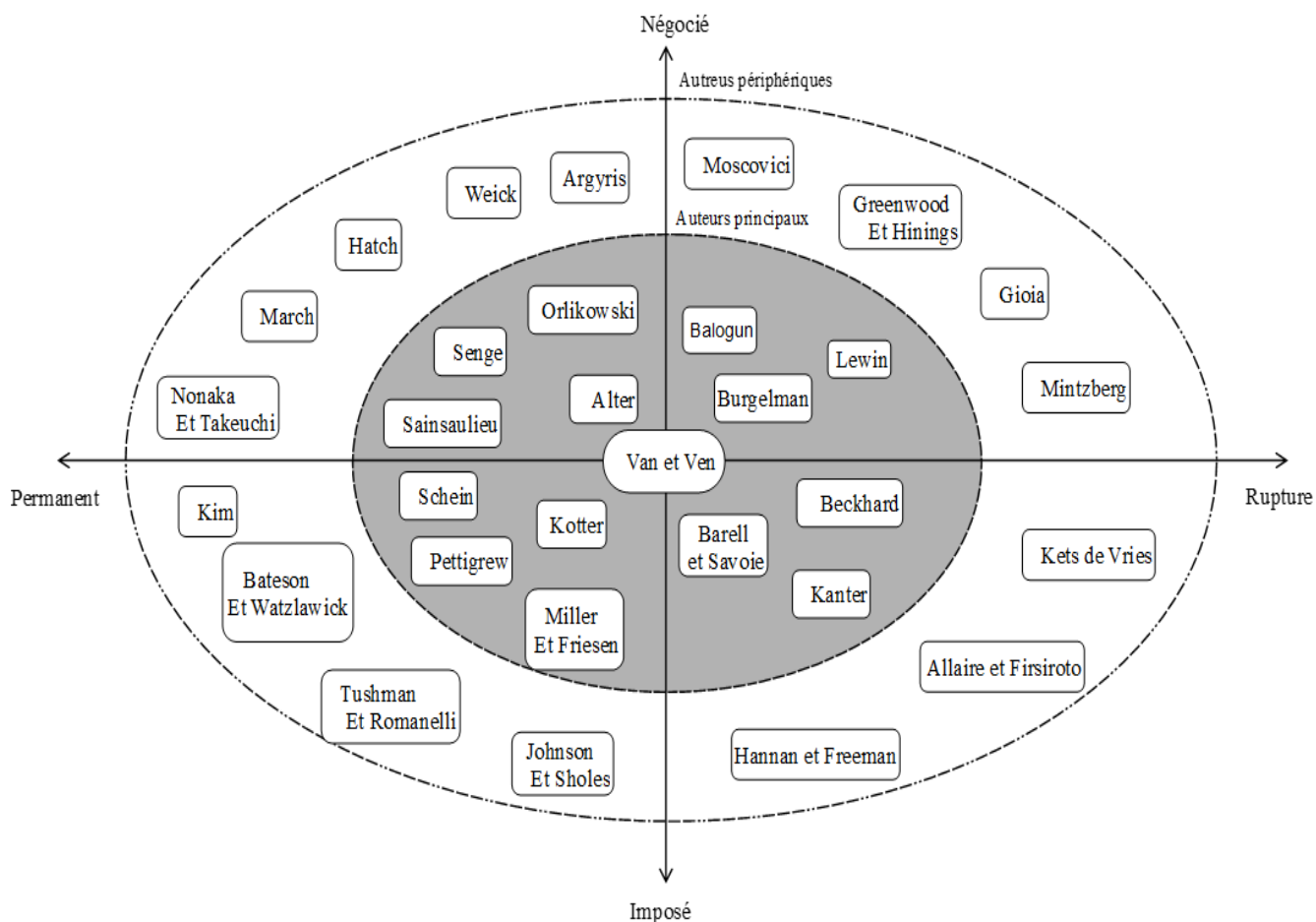
Source : (Autissier, Isabelle , & Derumer Alain Vas, 2014, p. 13)

- **Changement continu** : le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire « bouger les choses » sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.
- **Changement proposé** : Le changement est proposé par la direction en termes des résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils sont libres des modalités pour déployer et réaliser le changement.
- **Changement dirigé** : l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marque de négociation assez faible.
L'état d'urgence est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action aux discussions et au compromis.

- **Changement organisé** : Pour ce style de changement, la finalité n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux même des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique du changement.

Une cartographie des différents auteurs du changement devisé en quatre groupes. On trouve les auteurs principaux aux milieux parlent du thème d'une manière centrale de leurs recherches et des autres d'une manière périphérique dans leurs travaux en stratégie, psychologie.

Figure 04 : les grands auteurs en conduite de changement



Source : ((Autissier, Vandangeon, & Derumez, 2010, p. 14)

B. Les dimensions du changement :

D'après BENIOIT GROUARD & FRANCIS MESTON (1998), on peut dire que les types de changement sont divers et on peut trouver un changement très bref ou très vaste et parfois rapide.

Les dimensions en trois fonctions : Profondeur du changement, la rapidité de changement et le mode d'imposition choisis.

- **Profondeur du changement** : le changement affecte la réalité de l'entreprise en profondeur ou en superficielle. Ce dernier a un rôle important dans les entreprises et on ne pas le considéré comme un sous changement car il peut toucher sur les composantes de l'entreprise comme la structure, stratégie, le mode de management et la culture.

Les entreprises japonaises sont les premiers à être passées maitres dans l'art de développer leur position concurrentielle à partir des petits changements qu'elles cumulent, elle ne cherche pas la solution, mais améliorer en permanence.

Les changements superficiels est caractérisé par la facilité à décider, en cas d'échec ou de cout limité les conséquences ne sont pas trop lourdes, son changement superficiel peut transformer l'entreprise en changement profond si sont nombreux, une apparition des chocs pour les salariés est d'une manière positive ou négative.

La profondeur du changement varie en fonction de la situation de l'entreprise

- **La rapidité de changement** : est une combinaison entre la profondeur du changement et la durée, cette dernière doit être courte, et ce pour deux raisons :
Premièrement, c'est la mobilisation des ressources de l'entreprise pour d'autresfinalités de tâches.

Deuxièmes : c'est l'implication des personnes dans le processus du changement, comme la perte de motivation en cas le changement prend une longue durés.

Ce changement rapide varie en fonction des entreprises et selon les changements effectués dans la même entreprise.

- **Le mode d'imposition choisi** : le changement est également imposé quand les intérêts sont contradictoires et qu'un terrain d'entente ne peut apparemment pas être trouvé.

2.1.8 Les différents modèles du changement organisationnel :

A. Le modèle de Kurt Lewin : (David Autissier, 2013, p. 40)

L'auteur de ce modèle est un pionnier dans la psychologie sociale, il aborde la notion de changement dans ces différents travaux, Il insiste sur l'importance du groupe et des focus groups, pour lui le groupe est comme un système. Le changement est décrit comme un processus itératif comprenant trois phases : Décristallisation, déplacement, cristallisation et que la force de stabilité est un frein aux changements.

La dynamique du changement est focalisée sur la dynamique des groupes restreints

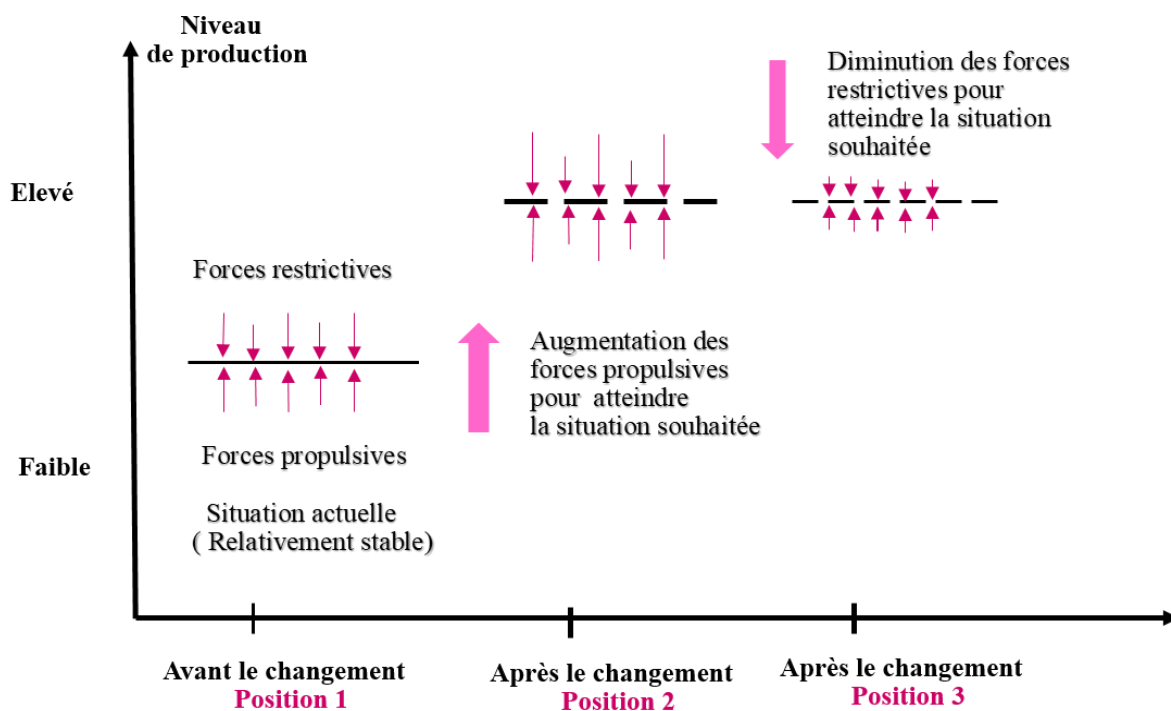
L'état initial du groupe est en équilibre et le changement est effectué de deux façons :

Il est important pour Lewin de se focaliser sur trois positions afin de réduire l'attachement des individus,

- **Laphase de décristallisation des normes** : c'est le fait d'abandonner des attitudes et des comportements habituels avec un sens de motivation et d'implication à changer. Cette phase est possible grâce à la discussion et le partage dans le groupe.
- **La phase de déplacement** : En réduisant les forces de résistances et l'attachement aux normes par le changement et de nouvelles pratiques de transitions.
- **La phase de cristallisation** : est l'intégration des nouvelles habitudes.

Le changement est facile lorsqu'on change des individus qui contiennent des groupes n'est pas d'une manière séparée car le fait d'être en groupe la résistance aux changements va baissé et y'a l'émergence d'une conduite nouvelle.

Figure 05 : modèle de Kurt Lewin



Source : (David Autissier, 2013, p. 40)

B. Le modèle de Kotter : l'un des premiers auteurs sur le phénomène du changement développe une conception du changement par l'importance des managers dans une gestion du changement, ce modèle a pour but de les former.

Tableau 02 : Les 4 phases d'un manager dans un projet de changement

Préparer le changement	Engager le changement
<p>1. Développer l'argumentaire pourquoi changer maintenant</p> <p>2. Identifier les groupes relais du changement</p>	<p>3. Avoir une vision du changement en termes de production et de planning</p> <p>4. Communiquer la vision du changement.</p>
Réaliser le changement	Ancrer le changement
<p>5. Traiter les obstacles du changement</p> <p>6. Avoir des résultats rapides à montrer</p>	<p>7. S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement.</p> <p>8. Faire le lien entre le changement et le business et la vie quotidienne.</p>

Source : (David Autissier, 2013, p. 160)

Les 8 étapes clés selon Kotter :

Développer l'argumentaire : des managers qui doivent répondre au pourquoi. Dans ce contexte, un travail sur l'argumentaire et la faisabilité du changement doit être fait en amont.

Identifié les groupes relais : des connaissances sociologiques pour des managers doivent être basées sur leur collaborateur afin d'appréhender leurs réactions

Avoir une vision du changement en termes de planning et de production : pour le rendre concret on utilise des livrables plus des plannings

Communiquer la vision du changement : un rythme de changement à construire pour communiquer le changement.

Traiter les obstacles : de voir les blocages et les lieux de résistances ainsi que la peur et l'opposition

Avoir des résultats rapides et les montrer : le changement nécessite des résultats logiques symbolique et que ça marche

S'assurer des compétences et les postures : une montée en compétence est assurée par les managers

Traiter le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne : le changement est une action de transformation professionnelle qui contient des évolutions personnelles et des dispositifs gestionnaires

Ce modèle traite la manière de décliner un projet de changement par les managers mais non gérer le quotidien en changement avec son équipe.

2.2. Généralité de la conduite de changement organisationnel

2.2.1. Définition de la conduite de changement :

« *La conduite du changement est un ensemble de méthodes et de techniques qui permettent de mesurer la capacité d'un système (l'entreprise) à changer, à dimensionner les leviers de communication, de formation et d'accompagnement individuel et collectif, et à proposer des outils de mesure de l'adhésion et de la participation* » (Meier, 2009 , p. 34)

Le changement ne se « conduit » pas. Mais on peut « accompagner » les facteurs dans leur changement.

Faire face à la complexité des individus dans leurs émotions, leur comportement, relève du leadership et du courage managérial. Conduire le changement en entreprise, c'est d'abord relever les défis de la complexité humaine, la valoriser plutôt que s'en définir. La conduite du changement a connu plusieurs étapes des développements depuis les années 1980.

2.2.2. L'approche théorique du changement :

Le changement organisationnel est exploré grâce aux cinq approches théoriques. Ces approches ont des principales caractéristiques sur la vision de l'organisation, relation avec l'environnement et le pouvoir

Tableaux 03 : les cinq approches théoriques du changement

	Paradigme	Démarche	Outils
Rationnelle	Le changement se gouverne de manière rationnelle grâce à des dirigeants lucides et bien formés, assistés de bons analystes internes et de bons consultants externes.	Le pilotage des organisations passe par la définition d'une Vision stratégique Puis la conception des structures, processus et système et enfin par l'exercice du leadership.	Le changement se Planifie selon quatre Grandes étapes : <ul style="list-style-type: none"> • réunion de l'information, • analyse et diagnostic de la situation, • définition des priorités, • mise en œuvre.

Écologique	Le changement résulte de la pression de l'environnement et de la marche, qui élimine les moins aptes et oblige les entreprises à s'adapter.	Les organisations ont des marges de manœuvre très faibles car : <ul style="list-style-type: none"> • les règles dominantes du secteur s'imposent à elles • elles survivent si elles sont suffisamment souples et flexibles, • toute la population des entreprises d'un secteur évolue dans le même sens. 	Le changement est permanent mais très progressif : <ul style="list-style-type: none"> • il se fait par essais-erreurs corrections ajustements, • il dépend de la souplesse de la flexibilité et de l'adaptabilité, • les décisions ne peuvent qu'être incrémentales.
Politique	Le changement résulte de jeux politicosociaux entre des acteurs plus ou moins puissants qui, constituent en groupe de pouvoir, négocient entre eux les décisions et leurs mises en œuvre.	Les organisations sont composées de groupes d'acteurs. La structure, les processus, les systèmes et le choix des personnes placées aux postes clés déterminent la stratégie.	Le changement s'obtient essentiellement en : <ul style="list-style-type: none"> • changeant l'organisation et les règles, • changeant les individus placés aux postes clés, • modifiant les atouts Possède par les différents acteurs.

Ressources	<p>Le changement résulte de l'accumulation Historique dans l'entreprise de ressources, compétences Et savoirs qui déterminent les priorités et les actions futures.</p>	<p>Les organisations Sont constituées D'un ensemble De compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • qui compose un Portefeuille Transversal à celui Des produits et services, • qui est à la source Des avantages compétitifs • et qui peuvent constituer des rigidités face aux changements de l'environnement. 	<p>Le changement résulte d'actions à long terme pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • stimuler l'apprentissage Et les connaissances dans le but de développer des compétences, • acquérir et construire de Nouvelles compétences en fonction d'une vision du futur, • construire Progressivement le potentiel de l'entreprise.
Cognitive	<p>Le changement se Passe dans la tête de chacun et implique d'abord l'évolution des cartes mentales, l'adoption de nouveaux paradigmes exprimés par les dirigeants dans leurs discours stratégiques.</p>	<p>L'organisation est à la fois un lieu de mise en scène de la stratégie (scénarios, discours...), un lieu d'apprentissage progressif et limite et un filtre qui interprète et reconstruit la réalité.</p>	<p>Le changement ne peut qu'être « révolutionnaire » Par changement de paradigme, destruction et reconstruction, ou très marginal, Les routines évoluant très lentement par apprentissage.</p>

(STRATEGOR, politique générale de l'entreprise, 2004, p. 534 et 535)

2.2.3 Les acteurs de changement :

Dans un projet de conduite de changement, on utilise des livrables et des cibles en fonction de l'implication et du rôle de chacun.

Permet les différentes cibles :

A. L'équipe conduite de changement :

La mission principale de faire des stratégies de changement et des livrables en coordinations avec les parties prenantes

B. L'équipe projet :

L'action de transformation dans la meilleure condition est leur principale mission, chacune des membres les parties sont des prescripteurs et des producteurs de changement

C. Les sponsors :

C'est eux qui décident du projet, donc ils doivent être sur de la réalisation du changement, pas uniquement pourquoi mais comment à partir de leur rôle institutionnel

D. Les relais : on trouve les cadres et les managers qui sont constitués pour le réseau de changement afin de circuler les messages d'informations et de participer à la transformation

E. Les utilisateurs : est la cible principale du projet en question, un bon positionnement, le sens de participation pour la réalisation du changement.

D. Les bénéficiaires : ils peuvent être des utilisateurs, exemple dans un projet PGI les comptables utilisent le nouveau système sans bénéficier, la bénéficiaire c'est la direction de finance en fonction de la capacité du pilotage financier. (AUTISSIER Davide, MOUTOT Jean-Michel, p 34, 2013).

2.3. Les grands leviers de la conduite de changement

AUTISSIER et MOUTOT 2013 un modèle de conduite de changement organisé a deux cycles : cycle d'accompagnement avec les leviers classiques, Et le cycle pilotage.

2.3.1 Diagnostic du changement :

Est la première étape de l'action de conduite de changement.

Elle a pour but de définir les étapes fondamentales et processus du changement, avec un nombre important des hypothèses posées par le responsable de la conduite de changement.

Pour la construction de la conduite de changement on prend 3 éléments qui sont.

La note de cadrage a pour définir les objectifs et les enjeux principaux du changement.

La dimension de la conduite de changement.

L'organisation de la conduite de changement.

La réalisation se fait à partir des équipes projet qui connaissent le projet de changement en question.

2.3.2 La communication :

La communication est un des leviers de la conduite au changement, levier qui permet de diffuser les messages nécessaires, se positionne après le diagnostic du changement. Il est important de savoir communiquer.

Pour prendre une phrase célèbre de Watzlawick 1978, « *il est impossible de ne pas communiquer* » (2013, D. Autissier J.-M. Moutot, p 112).

La communication n'est pas un simple dispositif de transmission d'une information dans un projet de changement, mais consiste à former les individus aux nouveaux rôles qu'exige la nouvelle situation.

Un plan de communication a par objectif de répondre à ces questions :

Sur quoi communiquer ?

Auprès de qui ?

Quand ?

Avec quels canaux ?

Le plan est structuré en 5 parties :

Le positionnement du projet : dès la phase du cadrage y'a le positionnement du projet avec l'argumentation du projet, ensuite **décliné les objectifs de communication** pour chaque cible afin de les faire comprendre, convaincre et surtout les adhérer, la fédération

des messages élaborés, des actions de communication détailler dans des fiches d'actions et à la fin un plan de gestion des évènements qui est en sorte d'une synthèse de plan de communication comme l'illustre l'image suivante :

Tableau0 4 : Le plan de communication (synthèse)

Cible	Objectif et contenu des messages	Canaux de communication	Fréquence/date

(Juliette Ricou&Valérie Moissonnier, 2018, p 115)

À chaque étape de la conduite de changement il faut donner du sens par la communication, impliquer les acteurs et sens d'engagement, d'informer, faire comprendre, de faire adhérer et de passé à l'action, en basant sur la transparence et l'implication des collaborateurs.

2.3.3. La formation :

Est un des leviers de la conduite de changement, il est important de donner des enseignements pour les personnes qui vivent un changement, la formation est importante plus que le projet organisationnel

2.3.4 Les ateliers participatifs workshop :

La complexité des projets et le manque d'adhésion des acteurs à permet aux théoriciens de développer les capacités à changer les acteurs, des mètres en situation d'expérience du changement pour opérer une transformation personnelle.

Nous développerons cinq parties :

- Des ateliers participatifs comme réponse aux attentes des bénéficières
- Une notion ancienne et oubliée : le focus group de Lewin
- Faire de la formation expérientielle
- Le pilotage des évolutions comportementales

2.3.5 Les études d'impact et d'accompagnement :

Une des étapes importantes d'un projet de changement.

Autissier et Moutot (2013), pour eux dans un projet de changement l'étude d'impact est l'étape pivot du pilotage de changement, pour mettre en place les leviers du changement on fait le lien entre les phases d'analyse et les phases d'action.

L'étude d'impact revient à la complexité du projet du changement comme le soulève Autissier et Moutot « *Il est malheureusement le plus souvent impossible d'identifier simplement et de manière pertinente les actions nécessaires à la mise en œuvre des changements visés. Il est alors nécessaire de décoder la complexité des changements en tentant d'en séparer les différentes facettes qui seront autant d'impacts plus simples à gérer isolément* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 84).

Dans l'entreprise le changement peut se diviser en dix types de changements comme (les compétences, les procédures, la structure, le mode de management etc.)

Que chaque impact est situé à un ensemble d'action pour les gérer.

L'accompagnement : un ensemble d'action qui seront réalisées pour réussir le changement et pour aider les employés il faut les communiquer, définir des actions. L'accompagnateur permet de faire une transition : il nomme et valorise les changements.

2.3.6. Pilotage : pour aider le projet, il faut une action du pilotage dans une logique de diagnostic, action et contrôle.

Le pilotage a pour suivre la réalisation des actions menée dans un projet de conduite de changement, d'évaluer les risques du projet et les difficultés rencontrées ainsi voir l'état d'adhésion des collaborateurs

2.3.7. Gestion des hommes et des résistances :

« *Changer fait peur car cela oblige les individus à faire l'apprentissage d'une nouvelle situation.* » (Autissier et Moutot, 2013, p.167)

De différentes formes de résistances sont connues dans un projet de changement en fonction des aspirations, des habitudes et personnalités, il est important de les détecter pour favoriser le bon déroulement du projet.

Le changement est au cœur du processus

« *La résistance au changement naît de la peur du vide et de la nécessité d'adaptation induite. Face à l'obligation de changer les individus développent des comportements d'opposition, de passivité ou bien de pro activité et formalisent leur résistance dans leur discours et leurs actions.* » (Autissier et Moutot, 2013, p.172).

Donc il faut créer du sens, adhérer les acteurs, les convaincre aussi la notion de confiance est importante

A. Les comportements des acteurs face au changement :

L'être humain a peur du changement et il ne veut pas le subir, une stratégie d'évitement est mise en place. Les utilisateurs distinguent trois comportements face au changement.

- **Les proactifs** : est considéré comme des prescripteurs du changement.

Représente que 10°/° de la population concernée, très peu pour une croyance au projet. Les différents motifs qui permettent d'avoir ce que comportement soit par une croyance technologique ou que le projet est considéré comme une opportunité, ou par amitié et solidarité. Le pourcentage évolue.

- **Les passifs** : sont nombreux à un pourcentage de 80 °/°. Les motifs pour ce comportement sont le manque d'engagement, le besoin de sentir en sécurité, ou une non-compréhension. Pour la réussite du projet il faut gérer ça en plus le nombre est important, le pourcentage reste stable.

- **Les opposants** : Représente que 10°/° de la population concernée, très peu nombreuse. Les différents motifs qui permettent d'avoir ce que comportement soit pour des raisons idéologiques, comme politique, des conflits ou des malentendus ; ce qui provoque des blocages comme la grève, le pourcentage est stable.

On considère que pour qu'un projet réussisse, il faut au moins 41°/° de passifs qui basculent en passifs participants pour avoir 51°/° de personnes pour le projet. Un projet qui a su gérer la résistance au changement aura entre 51 et 80°/° de personnes favorables en fin de projet (Autissier et Moutot, 2013, p178).

B. Les sept phases de préoccupations des destinataires du changement :

Bareil et Savoie 1999, pp 154-159, expliquent les réactions des individus en termes de préoccupation face à un changement, pour eux l'échec d'un changement est à cause de l'état mental d'individu pas comme les autres auteurs tels que : Hall, George et Rutherford

en 1986 qui présentent une approche cognitivo-affective basée sur les théories de stades de préoccupation des individus.

Pour Bareil et Savoie la préoccupation n'est pas un problème mais comme une inquiétude pour avoir des réponses sur un sujet précis ou une situation anticipée, et cette préoccupation dépendent de l'importance quand l'accorde.

Toute personne destinée au changement passe par des étapes de préoccupation

Les actions managériales à suivre pour accompagner les destinataires au changement :

Aucune préoccupation : les destinataires ne sont pas concernés par le changement, aucune préoccupation, il travaille d'une manière quotidienne comme si y'a aucun changement, cette phase peut être vue comme un déni.

Les actions managériales à mener est prendre conscience de la réalité des choses du changement au sein de l'organisation à partir des données concrètes et objectives.

Préoccupation centrée sur soi : une prise de conscience sur la réalité des choses du changement dans cette phase y'a des inquiétudes sur le poste, sur la vie, le pouvoir au sein de l'organisation et la zone de confort, un sentiment d'incertitude et mis en place.

Les actions managériales à mener sont de rassurer les employés, de parler sur les conséquences et les enjeux du changement sur la vie des employés, la transparence de l'information et de ne pas laisser des interrogations sans réponses.

Préoccupation centrée sur l'organisation : une fois que le destinataire est rendu compte des conséquences, il commence à prendre les choses au sérieux et de poser des questions comme que va-t-il m'apporter ce projet de changement ? De voir les points positifs et négatifs et combien ça va durer.

Les actions managériales à mener est de clarifier encore le concept du changement, de motiver les employés, permettre aux destinataires du projet d'être au courant sur les objectifs du changement et voir les résultats pour mieux cerner l'importance du changement à mener.

Préoccupation centrée sur le changement en lui-même : dans cette phase le destinataire cherche le détail des informations sur le projet de changement, souhaite voir les précisions donc les gestionnaires doivent livrer des détails afin de voir le contenu et la profondeur du changement.

Préoccupation centrée pour le soutien disponible : les destinataires commencent à prendre leurs repères et les routines et s'inquiètent sur les compétences, le soutiennent ; de posé des questions est-ce que je serais à la hauteur ?

Les actions managériales à mener sont de soutenir, rassurer et garantir les moyens nécessaires, l'écoute et des formations

À la fin de cette phase, les destinataires continuent facilement les deux dernières phases

Préoccupation centrée sur la collaboration avec autrui : Cette phase à pour partager des idées et des informations pour ceux qui sont curieux et les expériences et y'a des personnes qui deviennent des ambassadeurs du changement et y'a aussi un aide mutuel entre les managers

Préoccupation centrée sur l'amélioration continue du changement : Une fois que le changement est mis en place y'a certains collaborateurs qui souhaite progresser et cherche encore des améliorations, de prendre certains défis et cherche une amélioration continue du projet

Ce modèle permet de comprendre l'état mental chez l'individu face au changement, agir sur l'état mental afin de développer les préoccupations, de voire les théories traditionnelles en fonction de résistances du changement (Bareil 2004) ; il est important de mener des actions managériales fasse à chaque phase de ce modèle

C. Les causes de la résistance au changement : (Oliver Dahan B. H., 2014, p. 154)

La résistance au changement concerne tous les acteurs ayant à faire face au changement

La résistance au changement est le fait de se concentrer sur les éléments négatifs du changement et avoir la peur du changement.

- **La peur de l'inconnu** : les personnes deviennent incertaines de ce qu'il se passe et ils se posent la question sur ce qui va devenir et ce qui les attends.
- **La peur de perdre l'existant** : au niveau de l'organisation et les relations hiérarchiques, des modifications sont menées et même les tâches ; généralement les personnes les plus touchées par la résistance c'est ceux qui sont bien établis dans l'entreprise.
- **La peur de changement des habitudes** : généralement dans l'entreprise en entend le travail aux quotidiennes, les habitudes des employés et face à un changement en leurs

demandes de changer leurs habitudes et apprendre de nouvelle norme ce qui provoque un sentiment d'incertitude et la non-sécurité au travail.

- **La peur de perdre son identité** : l'identité collective de l'organisation va changer une fois le changement est annoncé et dans ce cas il faut crée une nouvelle identité et un accrochement a l'ancienne identité qu'il faut faire face.

2.3.7.D. Les conséquences de la résistance au changement :

La fuite : dans le projet de changement on trouve un désinvestissement, aucun engagement ou implication ou interaction de la part des employés pour mener le projet en question.

La négociation : est la contestation du changement sur un point rationnel

L'opposition : des réactions sont exprimées en parole et actes pour exprimer l'opposition du changement ou ne démontrer aucune amélioration du projet mené.

Tout au long de projet du changement, on utilise la grille pour qualifier les causes et les conséquences de la résistance au changement.

Tableau 05 : outils d'analyse des résistances au changement

	Fuite	Négociation	Opposition
Peur de l'inconnu			
Peur de perdre l'existant			
Peur de changement des habitudes			
Peur de perdre son identité			

Source : (Oliver Dahan, 2014, p. 155)

Section 3 : la formation comme un levier de conduite de changement

Parmi les politiques de la fonction ressource humaine, on trouve la politique de formation qui a pour finalité un développement des compétences et un renforcement du capital humain et politique de transformation pour conduire des changements.

3.1 Définition de la formation :

D'après le bureau international du travail, la formation est définie comme suit : « *ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des*

connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi »(Hosdey & JACQUES , 2009, p. 12)

Pour les responsables de l'entreprise la formation a par objectif d'améliorer les compétences des salariés, que ces derniers soient plus efficaces et productifs et que l'entreprise est mieux performante.

La formation selon Jean-Marie Peretti « *La formation apparait comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour le salarié, et de la compétitivité, pour l'entreprise* ». (Perreti & Jean-Marie, juin 2016, p. 167)

3.2 . Les types de formation :(ALAIN Hosdey & JACQUES, 2009, p. 33 36)

- **Formation continue ou permanente** : une formation de base qui a besoin d'une continuité ou une formation qui est déjà faite mais elle est mal mené, on peut aussi trouver une formation pour les salariés pour une évolution ce qui va permettre une adaptation à l'évolution technique, juridique etc.
- **Formation obligatoire** : pour accéder à des postes particuliers,il y a certaines formations qui sont obligatoires, comme la sécurité.

Une organisation de ces formations soit par des secteurs d'activités, des clients ou des fournisseurs, les personnes sensées peuvent avoir des attestations.

- **Formation diplômante** : nous utilisons le terme diplôme pour désigner tout document prouvant la participation ou la réussite d'une formation : certificat, attestation, titre de compétences. La reconnaissance par un diplôme peut-être soit réglementée ou notoire.(ALAIN Hosdey & JACQUES, 2009, p. 33)
- **La formation intra entreprise** : appellation formation sur mesure, adoptée par une entreprise déterminée, c'est eux qui déterminent le lieu et la date de la formation, choisissent les méthodes à partir des objectifs définis, cette formation a pour finalité le renforcement du sentiment d'appartenance dans le groupe, le cout est parfois très élevé.
- **La formation inter entreprise** : la formation est réalisée par des entreprises où il y'a de différents agents qui y participent, l'organisme de formation prend la prise en charge du lieu et la date avec un cout un peu élevé, le contenu et les méthodes sont choisis par le formateur.
- **La formation sectorielle et intersectorielle** :

On trouve ceux de mêmes secteurs et de corporation, et pour la deuxième toute autre activité.

- **La formation en présentiel et à distance :**

La première est la plus ordinaire, la présence de l'animateur est importante pour mieux stimuler, à partir des exercices et des exposés, pour la formation à distance c'est comme l'e-learning. La façon d'apprendre diffère d'un animateur à un autre.

3.3 Les quatre rôles principaux de la formation : (ALAIN Hosdey & JACQUES, 2009, pp. 78,79)

- **Moyen de développement :** est considéré comme un moyen pour préserver l'employabilité des salariés, que le salarié peut maintenir sa fonction ou accorder d'autre fonction dans n'importe quel niveau.

On peut dire que la formation a pour objectif d'améliorer le travail produit en quantité et en qualité, que chaque salarié s'adapte au changement fréquent, utilise ces ressources pour se développer et s'évoluer, que les salariés sont motivés et impliqués de plus.

- **Moyen de croissance :** la réussite et la croissance d'une entreprise ne sont pas envisageables si ses salariés sont dépassés techniquement ou si les managers appliquent des modes de gestion d'un autre âge. (ALAIN Hosdey & JACQUES, 2009, p. 78)
- **Moyen de gérer le changement :** pour un changement déjà évoqué, on utilise la formation comme un moyen de le gérer, sans embaucher d'autres employés pour des compétences souhaitées.
 - **Moyen d'améliorer la qualité de vie :** pour qu'une entreprise mette des produits et des services de haute qualité, elle est censée faire des formations solides pour ses travailleurs.

Pour une bonne qualité de vie, on doit se baser sur l'éducation des hommes et des femmes.

3.4 La politique formation :

3.4.1 La définition : « est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle d'employabilité ». (Peretti & Jean-Marie, juin 2016, p. 173)

Une double finalité qui a pour objectif de répondre aux besoins de l'organisation et aux attentes des employés.

La formation est prise en compte par les entreprises, elle est obligatoire

La politique d'une entreprise dépend de la disponibilité de ses ressources et de ses choix définis pour atteindre les objectifs tracés au départ, de réussir durablement dans le temps, pour une meilleure efficacité

3.4.2 L'objectif d'une politique formation : (Meignant & ALAIN, 2014, pp. 74- 86)

Une fois la formation est achevée, on a pour objectifs d'atteindre les 3 points : performances, projets, parcours

- **Les performances** : individuel et collectif

Une progression individuelle ce qui permet une perfection dans les emplois, une meilleure adéquation à la fonction occupée et une satisfaction des individus.

Une progression collective : on trouve des progressions en termes de productivité, d'une meilleure qualité. Atteindre les objectifs définis au départ grâce au progrès individuels, que la compétence est considérée comme un levier de progrès à partir des moyens mis à disposition. La performance globale est améliorée grâce aux équipes.

Sur l'aspect physique : la formation a pour objectif d'atteindre un résultat précis par un accroissement de chiffre d'affaires.

Dans l'entreprise il existe des plans de formation pour des approches formation action, ce qui permet la performance d'équipe d'une manière exceptionnelle avec des conditions favorables pour atteindre cette performance.

- **Les projets** : pour la continuité de l'entreprise la formation continue a pour finalité de faciliter la réussite des objectifs, une coopération des responsables projets pour atteindre l'objectif défini, et aussi sens d'adaptation pour une utilisation optimale des outils et un accompagnement. La place que l'occupe la formation dans un **projet d'investissement** est une meilleure maîtrise des métiers et évitement des risques de dysfonctionnement.
- **Réussir un changement d'organisation** : le rôle de la formation est de transformer l'organisation, et c'est au manager de conduire ce changement. Entre formation et organisation du travail un lien important à construire et très important à garder.
- **Favoriser l'évolution des métiers** : la formation a pour objectif une préparation aux métiers nouveaux et surtout à les maîtriser ainsi qu'une évolution de qualification.

- **Les parcours** : un parcours professionnel pour les employés grâce aux formations effectuées, un sentiment de satisfaction et d'évolution comme la mobilité par la promotion.

3.5 Les étapes du processus formation : Le processus de la formation est divisé en principales étapes : Identification des besoins, élaboration du plan de formation, la mise en œuvre de la formation et en fin son évaluation. Nous allons définir chacune des étapes, ci-après.

3.5.1 Identification de besoins en formation

Une phase est primordiale, pour construire un plan formation de l'entreprise, Un besoin de formation c'est l'existence d'un manque en compétence au sein de l'entreprise

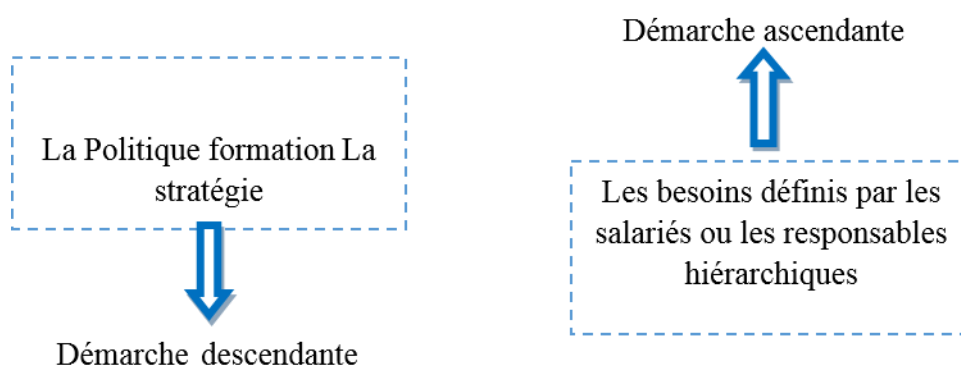
D'après **C. Parmentier** : « *les besoins en formation sont constitués par l'écart existant entre un profil professionnel requis, souhaité, souhaitable ou nécessaire et un profil réel. Ils représentent le décalage entre une situation réelle et une situation idéale* » ((Falek & Hélène, 2010, p. 115))

3.5.2 Les différents types de besoins : la logique descendante et la logique ascendante

La logique descendante : le besoin est défini à partir de la stratégie

La logique ascendante : un besoin qui est défini par les salariés et le responsable hiérarchique. Les axes prioritaires dépendent de curseur, des objectifs et des enjeux de l'entreprise, soit salariés ou collectif

Figure 06 : la logique des types de besoins



Source : (élaboré par l'étudiante)

Les premières méthodes d'identification des besoins en formation nous avons un entretien systématique pour définir le besoin en développement des compétences.

L'analyse des emplois pour une maîtrise de la situation professionnelle, on détermine les éléments de formation complémentaire

Le référentiel de compétences pour faire ressortir les compétences à développer par chaque salarié.

3.5.3 L'analyse des besoins

Pour **T. Ardouin**(2008)l'analyse des besoins se fait par 4 types de besoins :

- **Besoin de l'organisation** : des objectifs transversaux ont une relation avec toute l'entreprise
- **Besoin collectif** (ou de service) : des objectifs ont relation avec un service ou département, Une implication forte par le manager opérationnel
- **Besoin individuel** : en rapport avec le poste de travail, qui sont exprimés par les salariés soit pour un parcours professionnel ou une évolution du poste de travail
- **Besoin personnel** : porte sur les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un besoin collectif ou organisationnel (PARMENTIER & Christophe, 2008)

Il est important de voir la diversité des contextes professionnels et de ne pas satisfaire une seule source.

Les premières méthodes d'identification des besoins en formation nous avons un entretien systématique pour définir le besoin en développement des compétences.

L'analyse des emplois pour une maîtrise de la situation professionnelle, on détermine les éléments de formation complémentaire

Le référentiel de compétences pour faire ressortir les compétences à développer par chaque salarié.

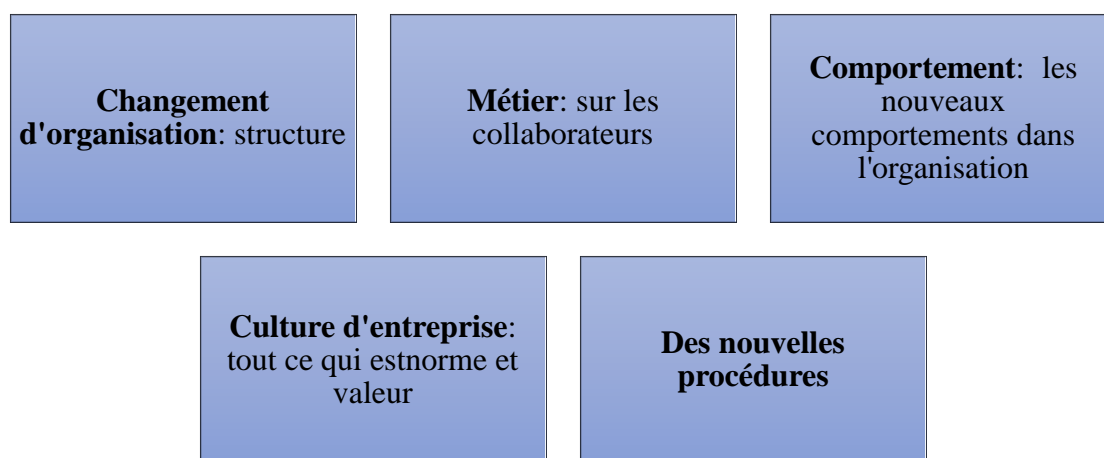
Dans cette partie on répond au besoin de formation à la question Qui, le ciblage des personnes pour une formation selon une cartographie des acteurs, où chaque population d'un nombre de personnes est concernée et de leur préciser les changements à mener, que les changements sont enregistrés en termes d'outils ou pratique ou métier etc. Ainsi identifier la durée de la formation, une notion du temps.

Tableau 06 : des besoins en formation

Besoins de formation	Populations concernées	Nombre de personnes
----------------------	------------------------	---------------------

Source : (Autissier & Jean-Michel, 2013, p. 140)

La facilitation du projet mené nécessite une identification des besoins en formations afin de s'adapter à la nouvelle situation et d'avoir les compétences nécessaires. Le changement dépend des acteurs et diffère d'une personne à une autre, la population impactée peut être regroupée à partir des effets du changement, on distingue 6 types :

Figure 07 : les types de changement mis en œuvre

Source : (Oliver Dahan & Blandine Hetet, 2014, p. 274))

Des descriptions concrètes pour faciliter la qualification du besoin, des tableaux par population pour faciliter l'identification des besoins,

3.5.4 La structuration des besoins en formation : des besoins seront qualifiés en fonction du savoir, savoir-faire et savoir être. Pour que cet outil soit qualifiant et sera rempli à partir du type de changement.

Tableau 07 : La facilitation de la qualification des besoins en formation

Changement	Besoins de formation			
	Description	Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Type				
Outils				
Pratiques				
Organisation				

Métiers				
Comportements				
Culture				

(Oliver Dahan & Blandine Hetet, 2014, p. 274)

3.5.5 Plan de formation :

Dans un projet de changement le rôle du manager est bien déterminé, de favoriser de bonnes conditions d'apprentissage, d'implication et d'engagement des destinataires du changement par un accompagnement, une formation, de la communication et aussi de la motivation.

Dans une entreprise la réussite de son processus de changement suppose et repose sur l'investissement des employés et de leur adhésion aux objectifs, une circulation de l'information nette par conséquent une communication interne efficace.

A. La définition :

D'après Alain Meignant « *le plan formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur des moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* »(Meignant & ALAIN, 2014, p. 207)

- **Opérationnel** : c'est les actions à mener pour atteindre le résultat attendu
- **Budgétaires** : allouer les ressources nécessaires en termes de finance
- **Une période donnée** : généralement c'est annuel mais certaines entreprises font des plans pluriannuels
- **Développement de la compétence individuelle et collective** : un financement qui a pour finalité d'apporter les compétences nécessaires et améliorer les résultats.

Le plan de formation sera présenté par le directeur ressourcehumaine accompagné par le responsable de formation et validé par la direction générale.

B. Les Finalités possibles d'un plan de formation :(Loïc Cadin, Francis , & Frédérique , 2007, p. 511)

Les finalités existantes sont à court terme (1 an), à moyen terme (3ans) et long terme.

Tableau 08 : les finalités du plan formation

À court terme	À moyen terme	À long terme de 3 ans à 10 ans
-Consolider l'existant	- Accompagner et faciliter les changements.	-afin de préparer l'avenir
A pour objectifs : -Perfectionnement individuel -Perfectionnements collectifs -une meilleure amélioration des performances -Formation d'insertion et d'intégration -Réussir un changement organisationnel ou un investissement -Développement des potentielle	Ont par objectifs : -Optimiser les flux promotionnels : favorisé des promotions pour les salariés -Former aux métiers : avoir l'accès à de nouveaux métiers -Aider les individus à la réalisation de leurs objets individuels	A par objectifs : -afin de changer la culture -Développer l'adaptabilité et une prévention des risques

Source : (élaboré par l'étudiante)

C. La mise en œuvre du plan de formation et le suivi : (Perreti & Jean-Marie, juin 2016, p. 177)

Le plan de formation a pour finalité de gérer les différentes actions programmées et assurer leur suivi, pour la mise en œuvre de la formation et le suivi on répond à deux nécessités sur le plan administratif et dépense.

L'évaluation systématique des actions de formation à trois niveaux :

- Niveau objectif pédagogique
- Niveaux objectifs de formation
- Et le dernier niveau d'objectifs d'évolution de l'entreprise

D'autre part, d'analyser, au niveau des individus au niveau du savoir-faire et les acquis professionnels.

Pour plus de détail, on utilise le modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick (1959)

3.6 Le style pédagogique : une palette de dispositifs pédagogiques pour la réalisation des contenus des formations, 4 styles pédagogiques à distinguer en fonction de la cible.

Figure 08 : matrice des styles pédagogiques

Interactif	Tutorat-coaching	Formation en salle
Non interactif	E-Learning	Aide en ligne
	Individuel	Collectif

(Autissier & Jean-Michel, 2013, p. 143)

- **Tutorat coaching :** un mode pédagogique individuel et interactif, l'enseignement est très opérationnel et applicable, le coach ne répond pas à plusieurs personnes, le maximum 4 qui ont les mêmes préoccupations, un coût pédagogique faible avec un


nombre faible des bénéficiaires, des réponses à des problèmes individuels, le public n'a pas vraiment habitué à ce genre de formation.

- **Formation en salle** : un mode pédagogique interactif et collectif, le formateur dispose d'un contenu de formation, le nombre de participants est défini suite au thème choisi et aux stagiaires, de préférence jusqu'à 12 personnes et cela nécessite des illustrations et surtout des mises en situation, généralement le public à l'habitude de suivre ce genre de formation.
- **E-Learning** : un mode pédagogique non interactif et individuel, l'accessibilité aux contenus sans contrainte, que le stagiaire peut avoir l'accès facilement pour une consultation. Les supports multimédias avec des graphiques et plusieurs illustrations, l'e-learning est très autonome.
- **Aide en ligne** : un mode pédagogique non interactif et collectif, ce style est comme une foire aux questions, est des réponses aux questions des utilisateurs, un contacte directe avec l'interlocuteur et des réponses jugées générale et standardisée.

Pour un choix pédagogique, on prend en compte le contenu et le public pour définir le style adéquat. Après avoir défini le style, l'identification des besoins en formation a pour définir les modules de formation, la durée ensuite les bénéficiaires et à la fin le style pédagogique.

3.7 Une évaluation de la formation :(Meignant & ALAIN, 2014, pp. 364-393)

Tableau 09 : Les cinq niveaux d'évaluations possibles selon Kirkpatrick pour interroger les effets de la formation

Niveau 5	Le système est-il sous contrôle ?			 Pour optimiser le système de management de la qualité de la formation
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
Évaluation de la satisfaction	Évaluation pédagogique	Évaluation du transfert en situation du travail	Évaluation des effets de la formation	

Quelle est l'opinion à chaud des formés sur la prestation de la formation	Les formés ont-ils acquis les connaissances et savoir-faire prévus ?	Les formés appliquent-ils ce qu'ils ont appris ?	La formation a-t-elle permis d'atteindre les résultats individuels ou collectifs
---	--	--	--



Pour améliorer le processus pédagogique Pour évaluer les prestataires + la logistique	Pour soutenir l'apprentissage (Évaluation formative) ou pour valider les acquis (évaluation sommative)	Pour rendre compte au commanditaire. Pour agir sur le management et l'organisation.	Pour évaluer le retour sur investissement et/ou la satisfaction des attentes de résultats
--	--	--	---

Source : (Meignant & ALAIN, 2014, p. 364)

3.7.1. L'évaluation de la satisfaction

Cette méthode est la plus répandue, a pour interroger les formés, une évaluation à chaud qui se fait d'une manière informelle ou formelle à partir d'un questionnaire pour savoir la qualité du contenu, des méthodes et des supports, des conditions de déroulement et aussi des suggestions pour améliorer la situation.

Des réponses peuvent être destinés soit pour usage formateur ou à l'institut formation.

3.7.2. L'évaluation pédagogique

À l'issue d'une formation on évalue les apprenants sur leurs nouveaux savoir-faire et comportement acquis au cours de la formation, dans l'évaluation pédagogique on trouve l'examen afin d'aboutir une certification ou un diplôme, dans une formation continue y'a pas une certification.

On parle de la formation sommative : pour vérifier que les connaissances et savoir-faire transmis et acquis et qu'il y'a un niveau de satisfaction.

3.7.3. L'évaluation du transfert sur les situations de travail

Ce niveau à pour savoir si les connaissances acquises sont utilisées en situation du travail, de voir est-ce que y'a une transformation opérationnelle. On dit que la formation n'est pas qualifiée lorsqu'il y a la non-application des acquis surtout s'il n'y a pas une occasion.

L'évaluation du transfert est un enjeu majeur pour l'entreprise car a pour gérer les ressources et pour assurer la crédibilité des tiers.

3.7.4. L'évaluation des effets de la formation

Là on parle d'objectifs en termes de performance, il est difficile de montrer la relation entre formations et les résultats de l'entreprise.

La difficulté pour tous les objectifs de type performance réside donc dans le fait que la fiabilité de l'évaluation repose sur la démonstration que la formation soit clairement identifiée comme le seul paramètre explicatif du résultat. (Meignant & ALAIN, 2014, p. 389).

L'évaluation des effets a pour finalité de voir les actions de formations pour améliorer la performance, sur le côté salarié voir les actions d'adaptation et coté collective atteindre une performance d'ensemble et d'autre des actions d'accompagnement pour la réalisation du projet (cette limite a été levée par le modèle de rendement sur capital investi de Philips ou Kirkpatrick/Philips (2003)

3.7.5. L'évaluation sus système de management de la qualité de la formation

Là on repose sur une approche managériale, on la trouve beaucoup plus dans la démarche qualité. Dans les modèles d'analyse de l'entreprise, on trouve la formation.

Pour vérifier des actions particulières, il faut maîtriser le système de management de la qualité de formation.

3.8 Former et rendre le changement accessible

Tout changement nécessite un nouvel apprentissage : nouvelles manières de faire, nouveaux rôles, nouvelles règles, nouvelles compétences. <https://www.journaldunet.com>(publié le 30/01/15 12 :00, consulté le 04/04/2019 à 10h)

L'apprentissage peut aussi être de nature culturelle et comportementale. Ce qui permet d'apprendre, de modifier ses représentations, à partir des rencontres de celles des autres. La

formation a pour rôle de rendre possible le développement de nouveaux jeux de relations aux scènes de l'entreprise, de nouvelles pratiques.

Un travail en commun entre les porteurs du changement, les initiateurs et les personnes impactés pour des ajustements et l'exigence d'apprentissage. Former c'est prendre avec une vision grand-angle.

Les personnes qui s'opposent au changement ne sont pas contre le changement mais ils pensent qu'ils n'ont pas les capacités pour réussir pour cela l'organisation doit mettre en œuvre les moyens nécessaires comme formation, accompagnement, du matériel pour adhérer et réussir le changement.

La formation est obligatoire pour certains projets de changement pour donner des nouvelles compétences, dans un projet de conduite de changement la question de formation se pose, sur le qui, le quoi et le comment.

La conduite de changement a pour rôle la préparation des salariés afin que le temps d'apprentissage soit bref.

Ce chapitre a expliqué la conduite du changement organisationnel et la manière de l'introduire dans les organisations, de différentes actions sont menées comme le diagnostic, communication, formation et pilotage etc.

Ce qui permet d'avoir une vision globale sur le changement organisationnel et la résistance.

La démarche formation a pour finalité un développement des salariés, une évolution pour répondre aux besoins de l'entreprise et un développement du contexte organisationnel, que la formation n'est pas une panacée mais un investissement plus sur du capital humain.

CHAPITRE 2 :
MÉTHODOLOGIE DE LA
RECHERCHE ET ÉTAT DES LIEUX

Afin d'appliquer les connaissances théoriques présentées dans le premier chapitre, nous allons s'intéresser dans le présent chapitre à l'étude de cas portant sur l'entreprise Danone Djurjura Algérie, et plus particulièrement à la filiale Trèfle de Blida

Pour ce faire, nous allons le structurer en trois sections, comme suit : La première section sera consacrée à la méthode de recherche. Dans la deuxième, nous intéresserons à la présentation de l'organisme d'accueil. Enfin, dans la troisième section nous ferons point sur l'interprétation et analyse des résultats.

Section 1 : Méthodologie de recherche

1.1.Choix de thème :

Le choix de thème est basé sur l'importance d'aborder la notion de changement dans les entreprises, car ce dernier vit de nombreuses transformations et mutations. Pour accompagner ces transformations dans des conditions optimales il faut utiliser un ensemble de méthodes, de techniques afin d'atteindre le résultat souhaité, du coup on s'intéresse à la manière de conduire les changements et quelle place occupera la formation d'un point de vue ressources humaines.

D'autre part, le sujet est en rapport étroit avec la spécialité de formation qui est le management des ressources humaines.

De ce fait, la formation est considérée comme un moyen destiné à atteindre des objectifs, depuis longtemps un moyen d'améliorer la performance de l'entreprise et un des leviers pour accroître la compétence des employés.

L'ouverture au changement casse la routine et les comportements passifs des employés et dépasser les obstacles culturels. Pour ce faire, la formation est considérée comme un levier pour faire face aux résistances aux changements dans les organisations.

1.2. Démarche et méthode de recherche :

Afin de mener la recherche sur le thème : le rôle de la formation dans la conduite de changement organisationnel, Le choix est porté sur la démarche qualitative, en se basant sur les informations collectées lors des différents entretiens menés avec les différents managers et les deux responsables ressources humaines au niveau de Blida Danone. On s'est basé sur une démarche inductive qui part du particulier pour arriver au général.

1.3. Les objectifs de la recherche :

Notre projet de mémoire vise à :

- Essayer d'appliquer nos connaissances théoriques à des cas concrets.
- Tenter de comprendre l'apport du changement organisationnel dans une entreprise.
- Cerner et expliquer les liens entre le changement organisationnel et la formation.
- Vérifier l'apport de la formation pour la réussite du changement organisationnel.

1.4. Le champ de l'étude :

La réalisation de l'étude dans une durée de stages de trois mois, un champ d'étude à la direction de Danone, au niveau de l'usine Blida département ressources humaines.

Notre recherche au sein de la filiale de Trèfle de Blida est de s'intéresser au changement organisationnel après le rachat de cette entreprise par le Groupe Danone.

1.5. Population et échantillonnage :

Notre échantillon est composé de cinq managers dont les caractéristiques sont présentées

Dans le tableau ci-après et le choix est basé sur deux facteurs : le nombre d'années d'ancienneté et les postes de responsabilités occupés.

Tableau N°10 : Caractéristiques de notre échantillon.

Interview	Service d'affectation	Le poste Occupé	Âge	Nombre d'années d'ancienneté à trèfle	Genre
01	Servie HSE	Responsable hygiène et sécurité	41 ans	15 ans	Homme
02	Servie production	Responsable atelier, conditionnement	46 ans	15 ans	Homme
03	Service industriel production	Responsable production bouteille	43 ans	16 ans	Homme
04	Ressource humaine	Responsable paye	44 ans	10 ans	Homme
05	Processus manger	Responsable Processus manger	48 ans	19 Ans	Homme

Source : élaboré par nous même

1.6. La méthode et les outils de recueil d'information :

Nous avons choisi dans notre étude une méthode de collecte d'informations qualitatives, et elle est basée sur deux outils d'investigation :

1.6.1. La recherche documentaire : une utilisation des différentes informations sur le sujet comme : les livres, articles, mémoire, etc....afin d'obtenir les informations nécessaires et de monter la place qu'elle occupe la formation dans une conduite de changement organisationnel

1.6.2. Les entretiens : Pour mener à bien notre étude, nous avons fait appel à un autre outil d'investigation à savoir le retour à l'entretien avec les responsables et managers de l'entreprise étudiée. Ces entretiens sont de type directif et semi-directif, chacun des managers interviewés sont structurés autour de 5 rubriques, comme suit :

1. L'identification de l'interview
2. le changement
3. la formation
4. l'aspect humain
5. l'aspect physique

Les thématiques générales abordées sont présentées dans le guide d'entretien joint en annexe A

1.7. Les difficultés rencontrées :

Tout au long de ce parcours, nous nous sommes confrontés à bien des difficultés, des entraves qui se sont dressées sur notre chemin. Nous les avons toutes surpassées grâce à l'orientation reçue par l'encadreur ainsi notre engagement à bien mener notre travail.

Parmi ces difficultés, on retrouve la longue distance qui séparait notre lieu d'étude de notre lieu de stage. S'ajoute à cela, le problème du temps, car le stage ne durait que 3mois, par conséquent les rencontres avec l'encadreur sont limitées.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil



Cette section a pour objet de présenter l'organisme et plus particulièrement la filiale Trèfle de Blida du Groupe Danone Djurjura algérien

2.1. Présentation générale du Groupe Danone :

L'un des leaders mondiaux dans l'industrie agroalimentaire, le Groupe Danone a été créé en 1973, il s'agit d'un groupe agroalimentaire français. Cette marque est devenue un acteur international important dans la production et la commercialisation de l'eau conditionnée, des produits laitiers frais, ainsi que l'alimentation infantile et de la nutrition clinique.

Il emploie environ 10000 personnes réparties dans 120 pays. Un peu partout dans le monde, toutes les activités de l'entreprise française tendent à offrir des produits de haute qualité en intégrant les dernières solutions médicales pour apporter la bonne santé au plus grand nombre de ses clients.

2.2. Les principales marques :

Danone se concentre autour de quatre métiers : Les Produits Laitiers Frais, les Eaux, la Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

Voici donc la liste des différentes références disponible sur le marché :

Tableau 11 : de différentes références disponibles sur le marché

Produit Laitiers Frais :	Danone, Trèfle, Activia (Bio en France), Danino,
Eaux en Bouteille	Evian, Volvic, Wahaha, Aqua et Hayet
Nutrition médicale	Blédina, Nutricia, Blédilait, Nursie, Aptamil, Aptajunior, SHS, Fortisip (Royaume-Uni), Fortimel, FortiCare.

Source : document interne de l'entreprise

2.3. Les chiffres clés :

- 1406 Danoneur
- 2 usines Akbou et Blida
- 2 centres de distribution

- 53 Distributeurs
- 400 camions
- Chiffre d'affaires : 11 millions DZD
- Part de Marché : 30°/°
- 50000 points de vente

Ainsi Danone dispose d'un portefeuille de marque étendu, correspondant aux besoins spécifiques de chaque génération et des différents pays où le groupe est présent.

En Afrique, la compagnie se présente en Algérie à travers la filiale Danone Algérie qui opère à Bejaïa. Cette dernière possède une usine qui produit plusieurs marques de yaourts ou les boissons lactières comme Dano, Daninos et Activia, ...Et dispose ainsi de distributeurs exclusifs et points de vente officiels situés dans plusieurs villes du pays.

La finalité algérienne produits aux besoins spécifiques des consommateurs locaux.

Danone Djurdjura : En 1984 une création de la laiterie Djurdjura par la famille BATOUCHE, l'unité a démarré avec une remplisseuse de pots préformés d'une capacité de 100 pots/heure, son outil de production s'est développé très rapidement ce qui la placée leader de l'industrie des produits laitiers frais sur le marché algérien.

En Avril 2006, le Groupe Danone a porté sa participation de 51°/° à 95°/° dans la société Danone Djurdjura Algérie

2.4 L'historique de trèfle Blida : Le tableau ci-après résume l'historique de l'entreprise depuis sa création.

Tableau N°12 : l'historique de l'entreprise depuis sa création

L'usine de Trèfle Blida :	
En 1983	La création de l'usine Trèfle et un lancement dans la production du yaourt brassé avec une capacité de 3500 pots/heure, avec un effectif de 17 personnes.
En 1990	Acquisition d'une nouvelle conditionneuse de capacité 6500 pots/heure, en utilisant le même process. Puis, la même année, acquisition d'une chaîne de fromagerie (pâte molle et pâte pressée).
En Avril 1998	Après une période de stagnation due à la situation économique et sociale en Algérie, Trèfle a acquis sa première ligne de conditionnement en yaourt étuvé (Arcil 1), de capacité de production 12 500 pots/heure. Au mois de septembre de la même année,

	acquisition d'une deuxième ligne de conditionnement en crème dessert et yaourt aux fruits (Arcil 2).
En 2000	Acquisition d'une troisième ligne de conditionnement en yaourt étuvé (Arcil3), de capacité 12500 pots/heure
En 2001	Lancement du nouveau complexe, avec transfert des équipements initiaux et acquisition d'une quatrième ligne de production en yaourt étuvé (Arcil 4), de capacité 40 000 pots/heure, le tout alimenté par un atelier moderne de process APV, entièrement automatisé, portant la capacité totale de production à 77 500 pots/heure
En 2002	Un renforcement de l'unité par deux nouvelles lignes de conditionnement (Arcil 5 et Arcil 6), pour la production du yaourt brassé et des fromages frais ainsi que d'une ligne SIDEL pour les produits frais en bouteilles PEHD avec une capacité de 120 000 bouteilles/jour
En Décembre 2003	Acquisition d'une septième ligne de conditionnement (Arcil 7), de capacité 40 000 pots/heure en yaourt étuvé et crème dessert.
En septembre 2004	En lançant, l'acquisition d'une nouvelle unité de conditionnement en bouteilles PET, de produits frais, de capacité 22 000 bouteilles/heure. En 2012 amélioration de la ligne par l'achat d'une remplisseuse et d'une étiqueteuse nouvelle génération,

Source document interne de l'entreprise

Ainsi, Trèfle est une entreprise en pleine expansion et elle a connu un développement fulgurant notamment depuis la création de l'actuel complexe. Ce développement est venu répondre à la demande exprimée par le marché en produits laitiers, demande qui résulte de la tendance observée chez le consommateur algérien, à introduire le produit laitier comme dessert, quelquefois en substitution aux fruits. Il faut signaler, en outre, que ce développement n'a été rendu possible que grâce à la politique adoptée par le pays en matière d'encouragement de l'investissement.

En juin 2015, L'usine de yaourt Trèfle, situé à Blida a été acquise par le Groupe Danone, ce dernier investit un montant de 2milliard de dinar dans le développement des lignes de production et pour le transfert du savoir-faire.

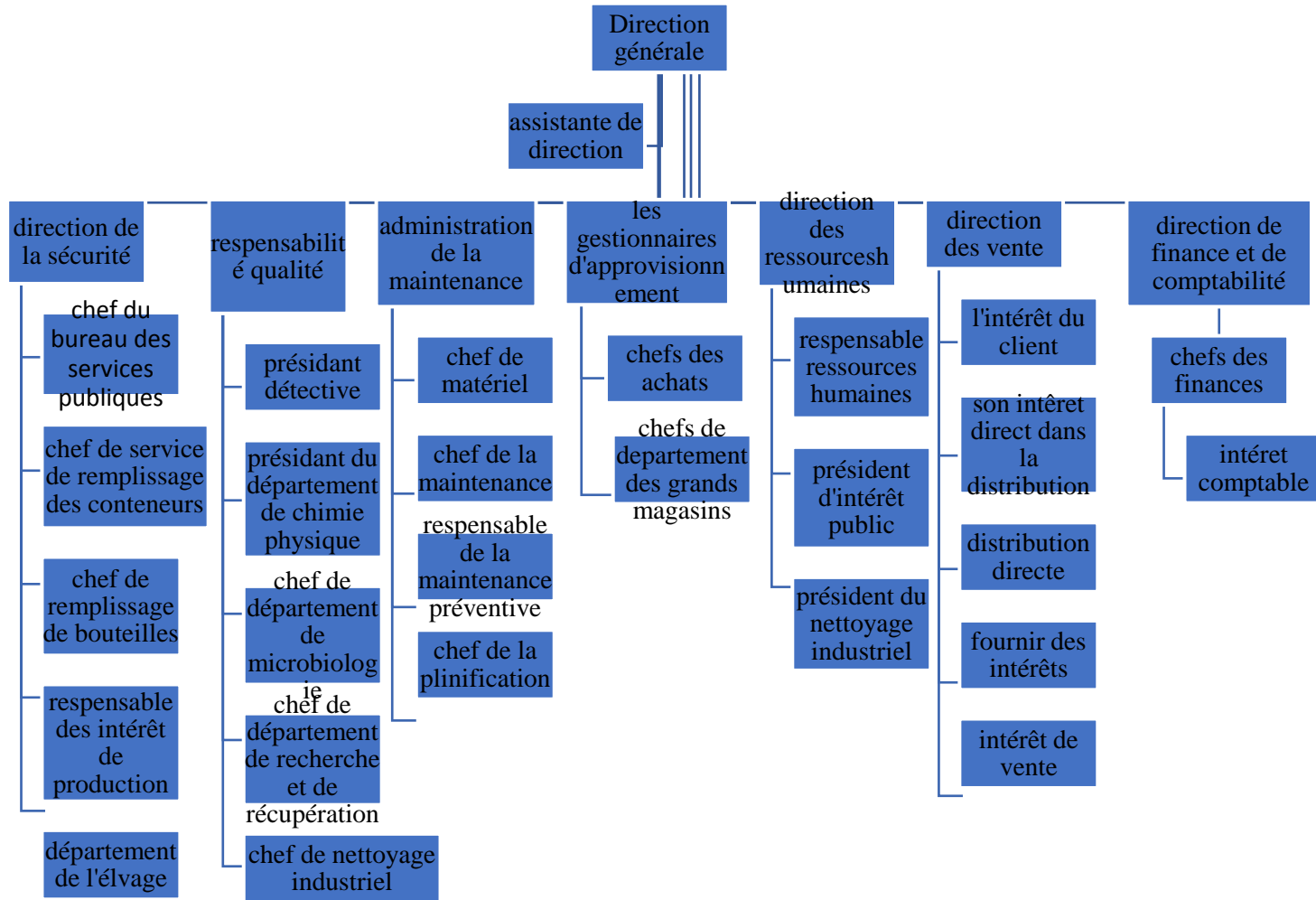
L'effectif de trèfle est de 290 ; avec 52 managers et le reste, ce sont non managers

2.5 Organisation de l'unité Danone Blida :

L'organisation générale de l'entreprise est composée de huit départements qui sont sous l'autorité du Directeur Général :

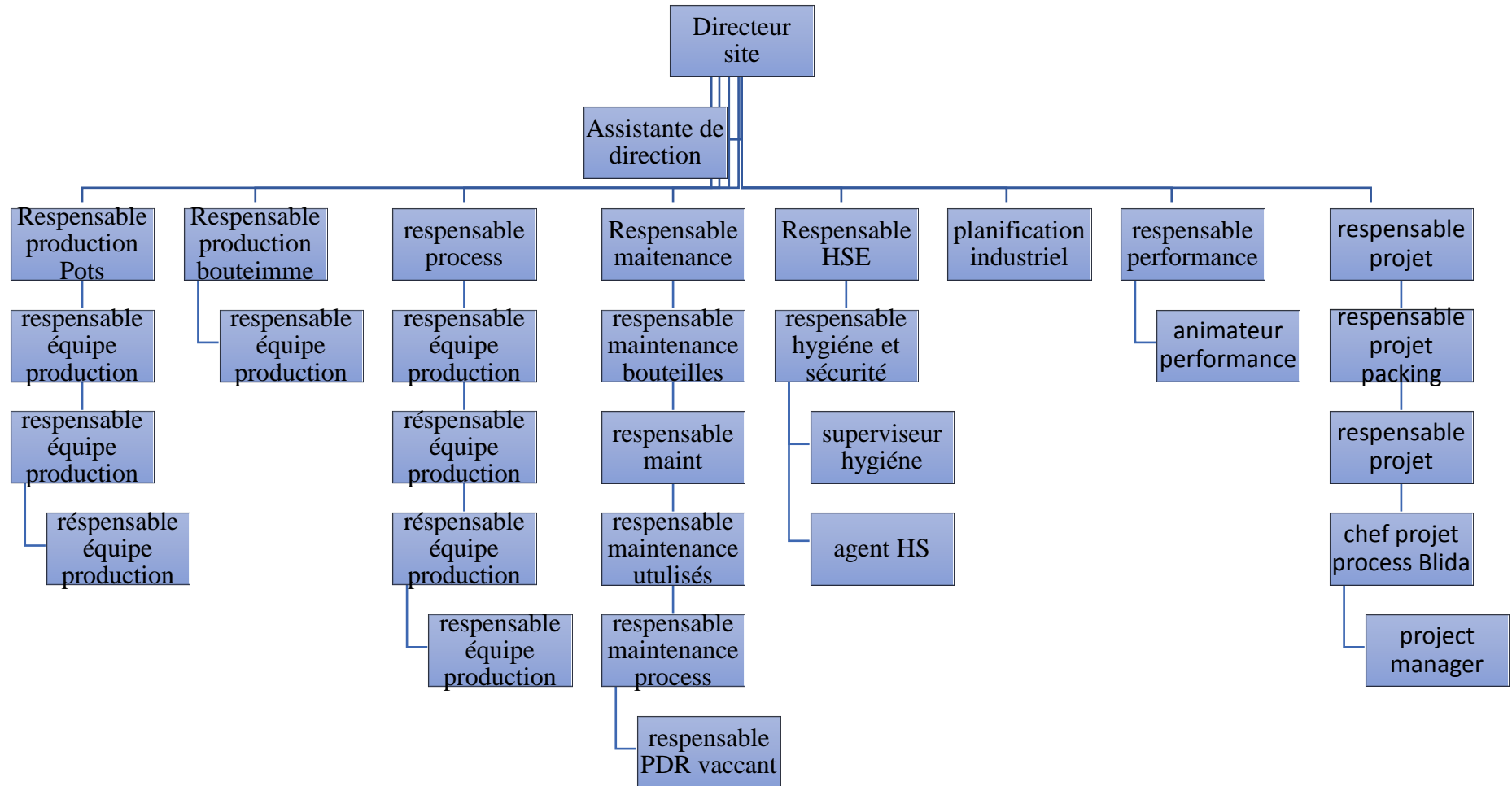
La figure ci-après présente l'ancien et le nouvel organigramme de l'unité.

Figure N°09 : ancien organigramme



Source : document interne de l'entreprise

Figure n°10 : organigramme industriel Blida



Source : document interne de l'entreprise

L'unité de Blida est considérée comme une nouvelle acquisition du Groupe Danone Algérie, et actuellement les fonctions de l'unité sont en pleine restructuration.

Selon l'organigramme nous observons une disposition de plusieurs fonctions supports, l'équipe commerciale et logistique, sont étroitement liée ils assurent les principales tâches de manutention dans l'usine en parallèle à leur mission principale qui est la vente et la gestion de relation client.

L'usine tourne à plein régime c'est une vraie fourmilière certain fonction tel que la production nécessite une rotation d'équipe pour tourner 24H/24H donc le régime 3*8 est de mise. Tout le personnel a une part de responsabilité dans leur travail et chaque un est valorisé pour son rendement si bien que Danone en collaboration avec l'équipe performance et l'équipe Ressources Humaines qu'attribue des récompenses mensuelles pour le meilleur groupe du mois « équipe de mois », ainsi que des récompenses individuelles pour but de booster la motivation au sein des collaborateurs.

Il est notable que l'équipe du Service Qualité tien un rôle primordial dans le bon fonctionnement de l'unité, ils sont intégrés dans la majorité des processus clés, d'une part ils ont essayé d'assurer un bon environnement de travail pour les collaborateurs et la sécurité interne du site, mais aussi ils restent toujours focalisés sur la qualité délivrée au client final et donc la conformité du produit à toutes les étapes de production et de transformation pour le délivré à la meilleure qualité possible.

Danone a un modèle d'affaires, en 1972 Antoine Riboud a un projet Economique et social, sa mission principale est que la responsabilité d'une entreprise ne s'arrête pas aux Portails de l'entreprise ; en 2009 Franck Riboud a pour mission de voir la santé de Danone et en 2014 Emmanuel Faber a pour mission de continuer le double projet qui est le succès économique et le progrès social

Danone a pour créer de la valeur pour les Employés et la Société en Générale, ainsi y'a certaines Valeurs où chaque employé doit avoir un état d'esprit qui contient

- Humanisme : partage, Responsabilité, Respect des autres
- Ouverture : curiosité, agilité, dialogue
- proximité : accessibilité, crédibilité, empathie
- Enthousiasme : audace, passion, appétit

2.6 Une culture unique :

Nous sommes

Entrepreneurs rationnellement autonomes
 Agir localement avec beaucoup d'adaptation
 Conquérant
 Passionnés et fière
 Équilibre business+ social
 Une compagnie agroalimentaire avec une
 Mission qui a du sens
 Personnalités diverses authentiques avec
 des convictions, et un esprit ouvert

Nous ne sommes pas

Entrepreneurs qui agissent en totale liberté
 Décentraliser
 Guerriers
 Arrogants
 Pas que du profit !!
 Une compagnie qui veut sauver le monde
 Des héros individuels

2.7 La mission principale de l'entreprise :

La mission principale de l'entreprise réside dans délivrance d'un produit de qualité de santé et de joie aux familles Algériennes par l'alimentation de manière durable.

Section 03 : Analyse et interprétations des résultats

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse des informations collectées à travers des documents internes de l'entreprise et des entretiens directifs et semi-directifs. Ce qui nous permettra de discuter des résultats obtenus et d'apporter des réponses à notre problématique de départ.

3.1 présentations des résultats :

Le changement instauré par Danone à l'unité de production de Blida a pour but d'apporter une meilleure performance en termes de productivité, d'élargir toutes les gammes de DANONE sur tout le territoire national et répondre aux besoins des consommateurs. Si on revient aux raisons du changement on peut dire c'est au niveau interne et externe : la concurrence sur le marché, l'innovation technologique, l'amélioration des produits, des services ainsi que la volonté de diriger pour une meilleure performance.

Dans tout projet ; il y a des acteurs qui participent au processus de changement et dans notre cas on trouve la direction générale, le responsable audit et dans chaque structure il y a un manger.

Pour voir les actions prises et apportées par les acteurs du changement, des réunions se font régulièrement une fois par 15 jours ensuite une fois par mois et une fois les informations sont collectées, elles seront cascadées sur le terrain.

Les procédures qui sont menées par la direction pour la bonne conduite de changement :

Premièrement la mise en place d'un plan d'intégration qui procède la phase du changement ensuite faire appel aux acteurs concerné pour une formation sur le tas pour les familiariser à la nouvelle réalité.

Sur le côté RH& organisation :

- Définition de l'organigramme Cible de l'usine (Organigramme Standard Danone)
- Identification des postes prioritaires pour accompagner l'intégration
- La classification-Standardisation des postes
- Continuer les travaux de réaménagement (plateforme, éclairage, extincteurs, bureau, etc.)
- Planification des travaux de « relooking » de l'usine : Peinture, Signalisation, Affichage, Traçage,
- Aménagement Locaux Sociaux, ...
- Fixer une enveloppe budgétaire

Sur le côté administration :

- Implémentation de projet et Performance Professionnel individuelle /PP collectifs
- Session d'information pour les mangers et chefs d'équipe
- Fixation des objectifs par les responsables

Danone a mené un projet d'alignement qui est organisé en trois étapes :

1reÉtape: Organigramme et organisation:

- Recensement de tous les organigrammes actuels par structure, par poste ...avec la collaboration des responsables de structure

2^{ème} étape :

- Mettre à jour les fiches de poste avec la collaboration des responsables pour une meilleure pesée

3^{ème} étape :

- Mobilisation de l'équipe RH pour la classification de 80% des postes à ce jour.

Parmi les nouveaux départements au niveau de Blida : HSE, poste performance, poste planification, des équipes projet

L'alignement de postes, le rapprochement des métiers des employés de Blida à ceux de Danone, comme les machinistes et opérationnel Cela à durer 6 mois.

- ❖ Certaines appellations sont supprimées comme le machiniste 1, MCH 2..., Opérateurs : opérateur de base, opérateur confirmé, opérateur maîtrise.

Modifier les appellations : Chef et sous chefs au responsable atelier, directeur d'usine.

- ❖ **La situation de trèfle** : actuellement a connus beaucoup d'amélioration si on revient 3ans en arrière, les managers ont adopté le système même si les exigences sont difficiles et stressantes et que les travailleurs disent qu'y'a toujours un problème de communication, beaucoup d'amélioration côté technique.
- ❖ **Les critères pour choisir des personnes à former pour faciliter la conduite de changement** : c'est selon le plan formation et le plan de développement des collaborateurs ; basé sur la culture d'entreprise et analyse des risques aux postes, à partir des workshops.
- ❖ La formation pour Danone Blida est l'un des outils de développement de compétences des collaborateurs qui a pour finalité l'accompagnement des RH au long du changement et d'accroître leur performance.
- ❖ La responsable des RH au sein de Danone Blida affirme l'existence d'une certaine résistance au changement lors de la mise en œuvre du plan du changement car l'humain est retissant aux changements, dont l'adaptation d'un management de conduite de changement.
- ❖ Chez Danone la formation est l'un des piliers de la direction RH. Cette entité dispose d'un centre de formation nommé DANONE ACADEMY qui veille à la bonne

exécution des formations et l'élaboration de nouveaux modules de formations dans tous les domaines de l'entreprise et de chaque type : Présentielle, Blended & E-Learning.

❖ La formation est un outil de développement des compétences des travailleurs et un moyen d'acquisition de nouveaux savoirs qui répercutent davantage sur la performance individuelle et collective au travail ainsi que sur la performance globale de l'entreprise.

❖ Les types de formation au niveau de Danone sont :

- Des formations techniques (productivité)
- Des formations managériales (gestion du projet, gestion du temps)
- Des formations de langues

Ainsi, l'entreprise procède à des formations externes à l'entreprise en fonction des besoins détectés.

❖ Une politique cohérente et adaptée en matière de formation au niveau de Danone est basée sur différents piliers :

- ✓ L'accompagnement de la stratégie d'entreprise : l'entreprise a défini une stratégie à long terme (Danone 2030), qui vise l'élargissement de leur réseau de vente afin de maximiser sa productivité, en se basant sur un plan de formation de l'e-learning
- ✓ L'expression du besoin de collaborateur, nous avons des rendez-vous annuels de conversation du développement, durant ce rendez-vous le collaborateur fait une analyse lui-même ces points forts et points faibles et les axes d'amélioration, sur cette base construira avec son manager un plan de développement et de formation dans le travail, formation en ligne, e-learning dans l'accompagnement.
- ❖ Les principales difficultés dans la formation ce n'est pas uniquement pour Danone mais pour toutes les compagnies en Algérie, les deux difficultés principales :
 - ✓ La première est le sérieux des organismes de formation car y'a des organismes de formation qui vous vend des programmes mais quand on arrive sur la place d'exécution, on trouve le retard, le formateur n'est pas là, la structure n'est pas propre, le déjeuner n'est pas au niveau des exigences, le suivi derrière avec l'école de formation, des réponses pour 2 ou 3 jours
 - ✓ Le deuxième comment trouvé le bon thème par rapport aux besoins, est-ce que le besoin que nous cherche existe sur le marché, par exemple des formations spécifiques à Danone n'existe pas dans d'autres entreprises, donc on doit tourner sur notre académie interne, ça va nous coûter plus cher, mais

le besoin n'est pas trouvé. Et la dernière est liée à la disponibilité des personnes formées, chez Danone on a l'agenda très chargé.

- ❖ Danone considère l'accompagnement comme une étape essentielle dans le développement de la personne parce qu'on ne peut pas avoir toutes les connaissances du monde, si on ne s'est pas les utilisées, à cet effet, la compétence ne sera pas développée. Donc l'accompagnement est là pour aider la personne et renforcer ses capacités.
- ❖ La fonction RH n'est pas uniquement liée au travail du DRH mais aussi l'intérêt de tous les managers. Pour cela, mettre un réel accompagnement la majorité des RH sont impliquées tandis qu'une minorité par forte de temps de disponibilité manque d'implications.

3.2 analyse des résultats :

Cette partie consiste à analyser les avis exprimés par des interviewers à partir d'un guide d'entretien. Pour ce faire, nous avons ciblé 5 managers dont l'âge varie entre 41 et 48ans et que le nombre d'années d'ancienneté dépasse les 10 ans en tant que managers. En outre, notre guide d'entretien est structuré en deux volets :

- Changement et formation.
- Aspect humain et physique

Du point de vue Changement organisationnel au sein de l'entreprise :

D'après les informations collectées, on a constaté des points importants, en commençant sur l'aspect Changement, **le changement organisationnel qui est opéré revient à certaines raisons telles que :**

- L'alignement par rapport à l'entreprise mère qui est Danone international ;
- La société est devenue déficitaire,
- Conflits entre le patron et son fils
- Un choix opéré par le propriétaire pour un changement de créneau et surtout avec l'âge et le recul.
- Le changement pour se développer et se progressera

En effet *le changement opéré par Danone Blida est perçu comme un changement radical ; d'après les personnes interrogées ; car il a permis de changer les habitudes de travail, le quotidien mais dans un sens plus positif. Le moment du changement est vu*

comme un paradis pour les managers car il y'a une bonne transparence, une importance du capital humain. Avant le rachat de Danone Blida, c'était un peu ambigu mais avec les nouvelles décisions il y a un grand soulagement et une meilleure adhésion.

❖ À l'annonce du changement organisationnel, les managers n'ont **aucune préoccupation face au changement** ; au contraire sont ravis qu'y'a une autre vision du marché, une autre vision de l'avenir, que du bénéfice.

L'un d'entre eux, il voit qu'il peut partir au-delà, comme il le souligne : *« personnellement le changement ne me fait pas peur, je m'adapte facilement et je le vois comme une opportunité »*

❖ Les managers ne sont pas informés sur le projet de changement d'une façon formelle, c'était des bouches à oriel et à la fin des réunions officielles pour savoir la démarche à suivre.

Donc on peut dire que le changement est venu par des motivations au niveau interne et externe, un changement radical qui est considéré comme une opportunité pour un meilleur résultat.

la contribution de la Formation dans la conduite du changement organisationnel au sein de Danone Blida :

❖ Le changement opéré par la direction est précédé par une action de formation, tous les managers le confirment, comme le souligne un manager : *« je suis d'accord sur ce point, tu ne peux pas contrôler 300 personnes, donc ils ont formé les managers et ensuite de voir sur le terrain ce qui il faut comme action de formation »*.
À titre d'exemple : formation sur la sécurité, la qualité surtout la sécurité alimentaire et système de gestion

❖ D'après les managers interrogés, la formation pour eux a pour but une meilleure maîtrise des tâches ainsi que l'atteinte des objectifs définit, lorsqu'on parle de la formation on parlera du suivi aussi par le responsable hiérarchique et au niveau de Danone, il existe un suivi mais tout dépend des objectifs définis.

❖ Les formations au niveau de Danone sont bénéfiques et parfaites surtout les 2 premières années d'acquisition, après ça devient du recyclage, y'a une valeur ajoutée.

On dit que les formations sont bien lorsqu'il y'a des bons formateurs, le seul problème annoncé par les interviewés est que leurs formations se font d'une façon accélérée et à certains moments ils ne peuvent pas mémoriser.

❖ Une comparaison de la situation de Danone Blida : à l'époque de trèfle les employés sont menés à faire tous, peu importe leurs responsabilités, ya pas de structuration de ce qu'ils font aux quotidiens mais avec l'arrivé de Danone c'est tout le monde qui connait leurs taches : *« tout le monde connaitleurs tâches HSE »*

D'ailleurs s'ils veulent rester au bureau plus de huit heures ils le font car y'a le plaisir au travail et de garantir le développement de leur carrière.

Après le changement les managers se trouvent dans une meilleure situation sociale, avec moins d'accidents de travail qu'avant, on peut dire que c'est de l'incomparable, avant des processus standardsalgériens et maintenant des processus mondiaux et multinationaux.

Grâce au changement mené et à la contribution de la formation, les mangers ont compris le changement par l'effort de formation, d'ailleurs il a permis de mieux maitriser les tâches, trouver du plaisir au travail et penser aux autres projets

La formation est considérée comme un accompagnement pour adhérer les managers au changement mené et qu'il y'a une grande évolution mais à part quelques formations accélérées qui gênent un peu les managers dans l'accomplissement de leurs taches.

L'Aspect moral :

L'intérêt au travail est une chose primordiale pour le personnel de l'entreprise, en passant Sur le plan humain :

Tous les mangers apportent de l'intérêt à leurs postes, comme le souligne un manager.

« J'ai acquis beaucoup de choses comme comment se comporter avec les collaborateurs, le savoir-faire et le savoir-être, le sourire aux quotidiens ».

❖ L'ensemble des personnes interviewées occupent des postes de responsables soit technique ou managériale et il n'y'a aucune imposition par la hiérarchie

❖ Les formations suivies au niveau Danone d'après les managers : *« Danone a un impact dans la relation avec les collègues, Ce qui a permet aux mangers d'être un peu exigeants avec le reste de leur équipe car La compétence défère d'une personne a une autre, et entrés dans les sanctions ce n'est pas toujours la solution, mais entre les collègues il y'a toujours le sens de partage et de collaboration ».*

❖ Exemple des formations suivi : comme la formation connecte le personnel, formations leadership qui a beaucoup aidé ce qui a permis de sensibiliser les gens.

Des réunions et des workshops et cela ont apporté beaucoup surtout côté résolution des problèmes. Ainsi des formations qui apportent de nouvelles façons de voir les choses, de changer la façon de voir Danone, de s'ouvrir sur d'autres horizons, de casser certaines barrières et de collaborer avec d'autres services comme la qualité, la maintenance

❖ Pour être plus performant dans le travail, les objectifs de la formation d'après les managers ont pour but de s'organiser et d'atteindre rapidement les objectifs et que c'est un choix soit mieux positionné qu'avant.

On peut dire que le sens de collaboration et de partage favorise la création des liens de proximité ce qui facilite la transmission des messages, être proches des opérateurs et aussi la fluidité des tâches.

Le changement qui est mené a touché les managers sur le plan personnel et professionnel, ce qui a permis une meilleure évolution dans le poste, chacun est mené à définir des objectifs ; de faire et mieux faire son travail.

En passant au dernier volet sur **l'aspect physique :**

❖ Suite au changement organisationnel adopté par la direction, l'entreprise a connu une augmentation considérable dans le niveau de production. Les managers le confirment durant les deux premières années d'acquisition. Ensuite la production a diminué par rapport aux concurrents sur le marché et l'exigence de qualité. Surtout que Danone travaille pour la super qualité.

C'est-à-dire le passage de la production en quantité et qualité à la super qualité

❖ Une formation a pour but d'atteindre un meilleur résultat et elle a contribué à travers :

- Une meilleure identification des besoins pour une meilleure maîtrise des tâches ce qui a permis d'avoir un bon rendement
- Le sens du partage
- Lorsqu'elle est ciblée, on a des formations standards et spécifiques

Il est important de former : « *Former un opérateur pour la bonne conduite de sa machine derrière il y a la productivité, former un opérateur n'aura pas un accident qui va impacter la productivité* »

Donc s'il arrive à définir le besoin de chacun ils vont l'accompagner et quand il accompagne ça va donner de la matière

- L'identification des besoins en formation se fait par la réglementation, culture Danone, le besoin est exprimé chaque année

Selon le manager HSE « Si on a une bonne équipe de collaborateurs et la bonne méthode d'analyse et de synthèse, d'audit ont la source de problème, leur réaction va mener des actions correctives, quelque part on va gagner du temps car on a la méthode et la méthode ça s'apprend à travers la formation bien sûr »

Donc on peut dire : Former les gens pour qu'y'a derrière une meilleure rentabilité, meilleure organisation, plus performant et plus efficace sur le terrain.

Il est à noter que le changement qui est venu où le lieu n'a pas changé mais la façon de travailler et de voir les choses elle est totalement différente, d'ailleurs deux gestions tellement différentes : Algérienne et international

Danone a des standards et des exigences et elle favorise les moyens pour donner d'autre piste d'amélioration et de performance, cela a permet d'êtres tout le temps en mouvement et on peut dire que la formation occupe une place importante dans le développement des compétences au sein de Danone, ils font des formations n'est trop tôt n'est trop tard, il forme au bon moment afin d'élargir et progresser la perception des hommes.

Des suggestions :

1. Donner du sens à la formation action tout en assurant l'accompagnement de l'ensemble des ressources humaines investi
2. Accorder plus d'importance à la formation de l'ensemble du personnel administratif
3. Accompagner et faire participer les acteurs concernés par le changement.
4. L'entreprise doit investir et réinvestir plus des efforts notamment en matière de management de formation et de conduite de changement dans tous les sens

Danone Djurjura Alegria est parmi les entreprises qui font trop de changement et quand on dit : trop de changement tue le changement = saturation du changement.

Il est important de faire l'équilibre entre les temps de changement et les temps d'activités

Pour faire face tout ça il faut :

- * Piloter le nombre du changement possible

* Accompagner la réalisation du changement, afin de faire le changement d'une manière vertueuse

CONCLUSION

Ce qui caractérise la montée en puissance de l'entreprise moderne c'est sa capacité managériale à conduire des changements dans tous les sens humains, organisationnels et autres.

Afin de conduire le changement, L'entreprise a recours à la formation de son capital humain qui constitue pour elle un moyen de réponse aux impératifs de l'heure ; car former c'est préparer les compétences et le leadership de demain, et demain c'est aujourd'hui où on doit commencer à le préparer.

S'agissez de notre travail de recherche sur le terrain relatif à la problématique de la place de la formation dans une conduite de changement organisationnel et à travers une enquête menée par nos soins au sein de l'entreprise DANONE Blida, nous avons retenu un ensemble de points, à savoir :

De résultats que l'entreprise en question ne cesse d'investir dans la modernisation de son changement organisationnel à travers l'effort de formation soit que cette dernière fait face à un environnement de plus en plus complexe et en pleine contradiction et de paradoxe.

L'entreprise doit investir et réinvestir plus d'efforts notamment en matière de management de formation et de conduite de changement dans tous les sens de la dynamique du comportement du capital humain.

L'entreprise, certes fournit des efforts dans le domaine de la formation mais il lui reste à notre sens de donner du sens à la formation action tout en assurant l'accompagnement de l'ensemble des ressources humaines investi dans ce sens, Former et accompagner sur le terrain nécessite que l'entreprise en question doive définir clairement ces besoins et en investissant le partage de projet en question avec l'ensemble des partenaires concernés.

Toutes nos hypothèses de départ sont validées, ils s'agissaient de la préparation aux nouveaux métiers, le partage commun et les doubles rôles apportés par cette dernière. Et l'entreprise pour conduire son changement dans ce sens il est indispensable qu'elle s'inscrive dans une logique stratégique

Le changement ne peut pas réussir en isolant et en suivant une logique trop linéaire.

Le changement est une affaire trop sérieuse trop complexe, les managers doivent savoir le manager, le vivre en harmonie en pratiquant une écoute réelle et une implication aussi forte de chacun des membres appartenant au projet de l'entreprise

Les efforts d'éployés par mes soins constitue une ébauche a d'autre étude et recherche future, tel que le rôle de l'accompagnement dans la conduite du changement au sein des organisations.

BIBIOGRAPHIE

Les ouvrages :

- ALAIN Hosdey, JACQUES, R. (2009). formation en entreprise, les clés de la réussite. Belgique: edi pro.
- ALLAIN Meignant, (2014). Manager la formation. 9^eédition, liaisons paris.
- ARNAUD Tonnelé (2011). 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, édition Groupe Eyrolles
- BENOÎT GROUARD, FRANCIS MESTON (1998). L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, préface d'Édouard Michelin, 3^e édition, Dunod, paris.
- CHRISTOPHE Parmentier (2008). L'ingénierie de formation. Groupe Eyrolles.
- COLLERETTE, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perron (1997). Le changement organisationnel : théorie et pratique Québec : Presse de l'Université.
- David AUTISSIER et JEAN-MICHEL MOUTOT (2013). Méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement pilotage, 3^e édition Dunod. Paris.
- David AUTISSIER Jean-Michel MOUTO (2013), LA BOITE À OUTILS DE LA CONDUITE DE CHANGELENT, Dunod, Paris,
- David AUTISSIER JEAN-MICHEL Moutot (2016). Méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement performance, 4^e édition Dunod.
- David AUTISSIER, Isabelle Vandangeon, Derumez et Alain Vas (2010). Conduite de changement : concepts clés : 50 ans de pratiques issus des travaux des auteurs fondateurs, 2^eme édition, Dunod, paris.
- David AUTISSIER, Isabelle VANDANGEON-DERUMER et ALAIN VAS. (2014). Conduite de changement : concepts clés, 2^e édition Dunod, paris.
- DOMINIQUE Bériot (2014). Manager par l'approche systémique, préface de Michel Crozier, édition groupe Eyrolles.
- ELABJANI Abdelaziz (2016). Entreprises en difficultés et changement organisationnel, l'harmattan .
- Falek, Hélène. (2010). le guide de la formation professionnelle en entreprise, éditionGualino .
- JEAN-MARIE Peretti (juin 2016). Gestion des ressources humaines. 21^e édition Magnard-Vuibert.

- JULIETTE Ricou et VALÉRIE MOISSONNIER (2018). PRO en conduite du changement, édition VUIBERT, Paris.
- Loïc Cadin, Francis Guérin. (2007). Gestion en ressources humaines, pratiques et éléments de théories, 3e édition, Dunod, paris.
- OLIVER Dahan, BLANDINE Hetet. (2014). les fiches outils du changement, éditions. Eyrolles
- Oliver Meier (2009). DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir, concepts, théories, pratiques, Dunod, paris.
- STRATEGOR, politique générale de l'entreprise. (2004). Dunod, 4e édition.

Mémoire

- AIDOUD Mohamed Faouzi (2017). Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest algérien, thèse Pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences économiques, Université Abou Bakr BELKAID TLEMCEM.
- BOUDABBOUS, Sami (2007). L'entreprise à l'heure de la formation, Approches théoriques et pratiques réelles La Revue des Sciences de Gestion.
- Hamid BADDA (2010). la Formation au Changement Organisationnel Cas du Groupe Sucrier SUTA, Thèse de doctorat national, Université Mohammed V de Rabat.
- Rachida FERAH (2015). La formation comme levier du changement organisationnel, Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales ; Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger.
- ZID Rim (octobre 2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire présenté comme exigence partielle, de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal.

Les Sites :

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais> (consulté le 7 mars 2019).
- <https://www.journaldunet.com/management/expert/59825/comment-faire-adherer-a-un-changement.shtml> (publié le 30/01/15 12 :00, consulté le 04/04/2019 à 10h)
(Consulté le 14 avril 2019).

ANNEXES

Annexe A : le guide d'entretien

Guide d'entretiens

Dans le cadre de la préparation de nos mémoires de fin d'étude afin d'obtenir un diplôme en MASTER académique de Management ; Spécialité : « Management des ressources humaines », je me permets de s'adresser à vous dans le cadre de la réalisation de mes interviews. Ma recherche porte essentiellement sur le rôle de la formation dans une conduite de changement organisationnel au sein de Trèfle versus DANONE, en souhaitant avoir des réponses afin d'enrichir notre recherche scientifique.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel et en anonymat

Personne interview

1. Service d'affectation
2. Le Poste occupé
3. L'Âge
4. Nombre d'année d'ancienneté au sien de trèfle
5. Le sexe

1. Le changement :

1. Un changement organisationnel est subi, quel sont les raisons de ce changement ?
2. Comment percevez-vous ce changement ?
3. Quelles sont vos premières préoccupations à l'annonce d'un changement au sein de votre organisme ?
4. Comment vous êtes-vous informez sur le projet du changement ?

2. Formation :

5. Le changement opéré par la direction, a-t-il été précédé par une action formation afin de vous adapter à la nouvelle réalité de l'entreprise ?
6. La formation effectuée a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches et vos objectifs ?
7. Y'a-t-il eu un suivi de la part de vos responsables hiérarchiques des retombées de cette formation ?
8. Que pensez-vous de la formation assurée au niveau de votre organisme ?

9. Pouvez-vous comparer la situation de votre entreprise avant et après le changement, que proposez-vous ?

3. Sur l'aspect humain :

10. Est-ce que vous apporté de l'intérêt à votre poste ?

11. Avez-vous choisi réellement le poste occupé ou il s'agit d'un poste imposé par la hiérarchie ?

12. Les formations suivies, sont-elles eus d'impacts dans la relation avec vos collègues ?

13. Les objectifs de la formation vous aident-ils à être plus performant dans votre travail ?

4. Sur l'aspect physique : pour les managers

14. Est-ce que votre entreprise a connu une augmentation de la production après le changement organisationnel ?

15. comment la formation contribue pour un meilleur résultat ?

16. quelle contribution de la formation face au changement mener et sur l'efficacité de l'entreprise ?

Annexe B : l'entretien semi-directif

Head of talent HRBP one Danone : au niveau de Blida

Le poste occupé

Le nombre d'années d'anciennetés

Changement

1. C'est quoi l'objectif du changement effectué au sein de trèfle ?
2. Quelles sont les raisons de ce changement ?
3. Quel sont les actions pour le changement mené par la direction ?
4. Est ce qu'il y a eu des services ou des ateliers supprimés lors des changements ?
5. Y a-t-il eu de nouvelles machines installées dans l'usine ? Sont-elles modifié le processus de travail ? revoir
6. quel sont les acteurs qui ont participé au processus du changement ?
8. Quelle est la situation de trèfle actuellement ?

Formation :

9. sur quel critère vous choisissez des personnes à former pour faciliter la conduite de changement ?
10. Est-ce que la formation est considérée comme leviers stratégique pour la performance du personnel ?
14. y'a-t-il des résistances au changement, à votre avis, à quel niveau ?

Head of talent HRBP one Danone : au niveau de Danone

Le poste occupé

L'ancienneté

1. Que représente pour vous la formation ?

Des formations en rapport avec le projet de changement ont été effectuées

2. quelles sont les objectifs de la formation

3. quelle sont les types de formation au niveau de DANONE ?

4. existe-t-il une politique cohérente et adaptés en matière de formation à la conduite de changement ?

5. Si vous avez rencontré des difficultés lors de la formation, de quelle nature sont-ils ?

6. La fonction RH n'est pas uniquement liée au travail du DRH mais aussi l'intérêt de tous les managers. Pour mettre un réel accompagnement, pensez-vous que tous les responsables et managers sont-ils accompagnateur et partage-t 'il- à tous les niveaux leurs compétences ?

Annexe C : exemple plan de formation

Tableau d'identification des besoins en de formation

ENTITE : Groupe

Direction : Ressources Humaines

Département/ Service : Rémunération

Nom du responsable : ██████████

Compétences visées	Ecart	Compétence actuelle	Préciser la Source des besoins
Maitrise de tous les volets la gestion des projets	Lacunes dans les respects des délais et la coordination	Appropriation facile du projet/orienté résultat	Entretien avec le manager
Embarquer l'équipe projet	Lacune dans la communication et la coordination de l'équipe	Sens de l'écoute	Entretien avec le manager
Analyser les grilles de rémunération	Manque du recul analytique	Compréhension générale des grilles	Entretien avec le manager

- Objectifs à atteindre, - Problèmes à régler, - Changements à anticiper Pour lesquels la formation est une réponse adéquate	Préciser - quel(s) salarié(s), - quell(s) service(s) - Quell(s) poste(s) Sont concernés ?	Formuler les compétences actuelles Existantes Sait faire...	Formuler les Compétences Souhaitées Sera capable De...	Quels sont-elles Effets/les résultats Attendus de la Formation ? Objectifs D'apprentissage à Formuler	Quelles sont les formes de formations à mettre en œuvre ? (Interne et/ou externe)	À combien estimez la durée de la formation ?	À quelle période souhaitez-vous organiser la formation ?
Communiquer et Coordonner l'équipe	Analyste rémunération	Appropriation facile du projet/orienté résultat	Piloter une équipe projet transversal	Embarquer l'équipe projet	Externe	1 semaine	2 ^{ème} semestre

projet							
Acquérir les bases nécessaires à la gestion et le pilotage d'un projet transversal	Analyste rémunération	Sens de l'écoute	Calculer le risque et les coûts des projets	Maitrise de tous les volets la gestion des projets	Externe	1 semaine	2ème semestre
Comprendre et s'appropriier la grille de rémunération	Analyste rémunération	Compréhension générale des grilles	Maitriser les grilles de rémunération	Analyser les grilles de rémunération	Externe	2 semaines	1 er semestre

Annexe D : Les exemples de formations

Les formations effectuées :

Les Formations	Priorité de formation	Objectifs de formation	Moyen de formation	Employés à former	Échéancier
F. Sensory	Inclus dans le plan de formation, obligé par la loi	Obtenir une compétence appuyée par une certification	Formation présentiel	Exécution	2 jours
F. Wise leadership		Maitriser la démarche Wise	Formation présentiel	Exécution Maitrise Cadre	2 jours
f. habilitation électrique	Inclus dans le plan de formation, obligé par la loi	Obtenir une compétence appuyée par une certification	Formation présentiel	Exécution Maitrise	3 jours
F. Conduite sécuritaire Chariot Elevateur	incluse dans le plan de formation, obligé par la loi	Obtenir une compétence appuyée par une certification	Formation présentiel	Exécution Maitrise	3 jours

L'identification des groupes d'acteurs concernés par le projet :

Les cibles : selon la fonction et l'effectif

La cible : les managers, Opérateurs de première ligne

Le nombre : 22

Exemple : groupe 1 a pour une formation Wise

Formation Wise		Population : les managers le nombre : 22		
Type	-Description	Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Outils	Pas de changement			
Pratique	-Former 100% du personnel Basique Wise : -Risque opérationnel -Remonté d'incidents - dialogue sécurité	La méthode d'analyse d'une situation ou acte dangereux, comment mené un dialogue sécurité	Une application des principes et des règles de sécurité	Exemplaire dans l'exécution des tâches au quotidien
Organisation	Pas de changement			
Métier	Un nouveau département HSE -Création d'une commission hygiène et sécurité (CHS)			
Comportement	Changement de comportement pour atteindre « ambition : 0 accident chaque jour »	Les règles d'or site Les 13 éléments de la culture Et les 12 basiques de sécurité plus l'Energie dangereuse	-Respecter la ligne jaune et des passages autorisés -Tenir la rampe -Ne pas courir	

			<p>dans l'usine</p> <ul style="list-style-type: none"> -Respecter des signalisations des consignes de sécurités -Ne jamais intervenir sur un équipement en mouvement. 	
Culture	<ul style="list-style-type: none"> -culture de sécurité, -Doter tous les employés d'équipement de protection individuel 			<ul style="list-style-type: none"> -mettre la sécurité au cœur de la performance opérationnelle -Construire une démarche d'animation quotidienne

Réalisé par l'étudiant

Exemple : groupe 2 a pour une formation bonne pratique d'hygiène

Formation bonne pratique d'hygiène		Population : Opérateurs de première ligne le nombre : 22		
Type	-Description Explication des règles de l'art dans le domaine agroalimentaire	Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Outils	Pas de changement			
Pratique	-Former 100°/° du personnel Bonne pratique d'hygiène : -Risque de contamination chimique biologique et physique	Les bactéries qui nous entourent et les différents autres risques	Une application des principes et des règles d'hygiène	Respect strict des consignes
Organisation	Pas de changement			
Métier	Pas de changement			
Comportement	Changement de comportement pour atteindre le 0 contamination possible	L'obligation de mettre les charlottes, cache barbe Ne pas manger dans les ateliers L'obligation de passer par le sas d'hygiène avant d'accéder aux ateliers		Exemplarité dans l'exécution
Culture	Pas de changement			

Source : Réalisé par l'étudiante

Annexe E : fiche d'évaluation à froid

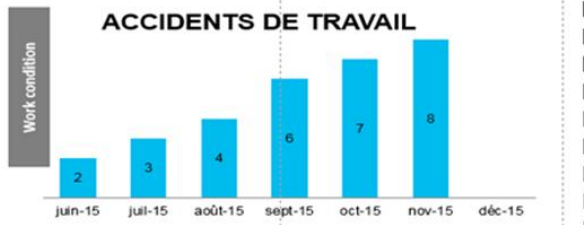
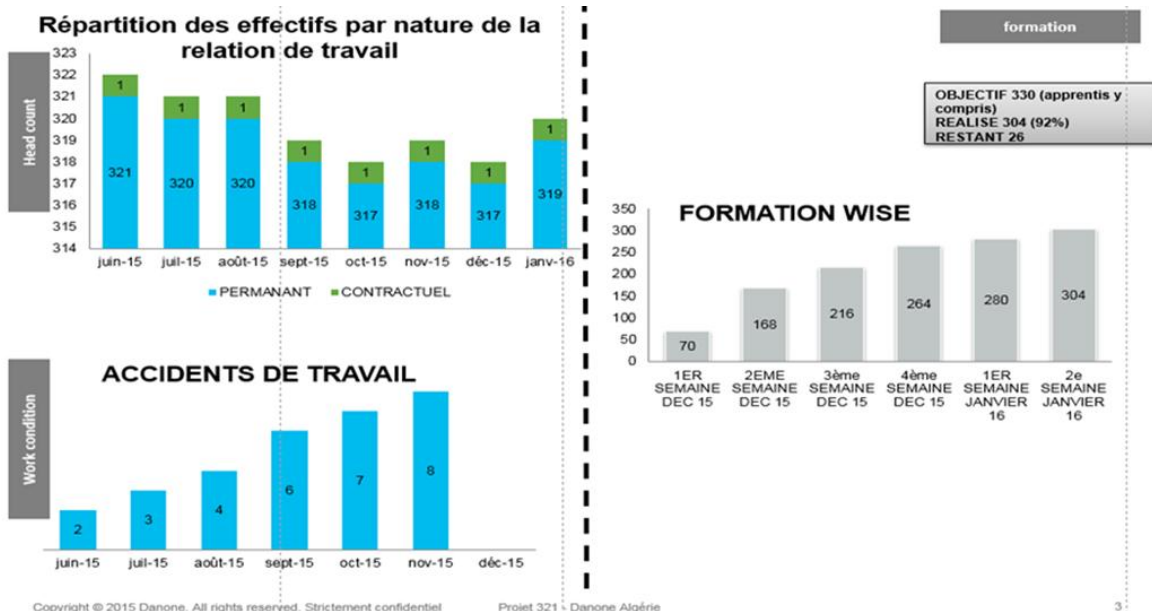
-
- *Formation animée par :*
 - *Organisme de Formation :*
 - *Durée :*
 - *Date :*
 - *LIEU :*
-

N°	Nom	Prénom	Fonction	24/07/2018	25/07/2018
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

Volets	Sous Volets	Appréciation			
		Très Bien	Bien	Moyen	Insuffisant
Les objectifs de formation	Ont été présentés et explicités				
	Ont été atteints				
	Sont en rapport avec vos attentes				
Le contenu du module	Est en corrélation avec les objectifs				
	Pertinent et accessible pour vous				
	Présente de l'intérêt pour vous				
L'organisation du module	Progression harmonieuse et logique.				
	Structuration facile et accessible				
	Les séquences sont bien structurées				
	La balance entre la pratique et la théorie est appropriée.				
L'animation des activités pédagogiques	Méthodes d'animation efficaces et accessibles.				
	Relations détendues avec le formateur.				
	Les méthodes d'animation ont-t-elles permis de maintenir votre attention durant la période du cours.				
	Le formateur facilite t'il les échanges ?				
	La méthodologie générale du cours répond à vos objectifs d'apprentissage.				
L'ambiance de la formation	Ambiance conviviale.				
	Relations de groupes détendues.				
	Favorise les apprentissages.				
Votre appréciation globale	Quel est votre feedback général sur le cours.				

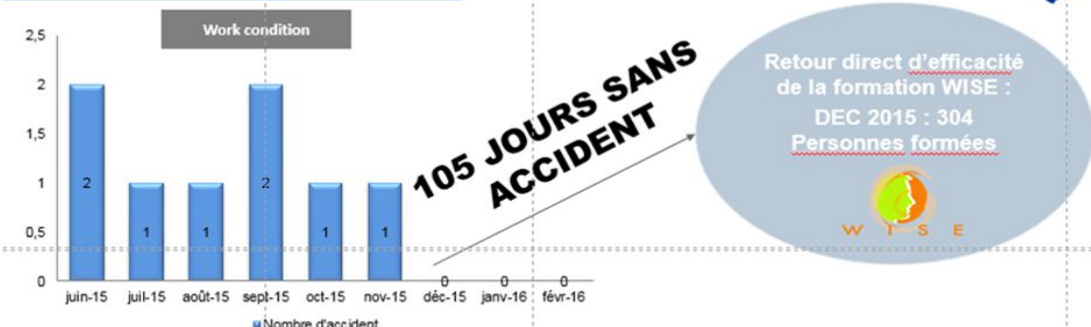
Suggestions :

Résultat de la formation Wise :



Copyright © 2015 Danone. All rights reserved. Strictement confidentiel. Projet 321 Danone Algérie

ONE TEAM : KPI'S



Formation	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	janv-16	févr-16
Formation Wise an the Road	12					
Wise				304		
Formation Wise Leader Ship 3			13	13	13	
Formation Wise <u>Manufactory</u>						16
Formation Wise <u>Controlling</u>						4
Formation Chariot Elevateur						7
SOUS TOTAUX	12	0	13	317	13	27
Grand total						382



Copyright © 2015 Danone. All rights reserved. Strictement confidentiel. Projet 321 Danone Algérie