L'impact du changement organisationnel sur le renouvèlement des compétences.
The impact of organizational change on skills renewal

MEKSEM Amine[1] / BEKOUR Farida[2]
[1]Maitre assistant A, Doctorant, UMMTO, ALGERIE, amine.meksem@ummto.dz
[2]BEKOUR Farida, Professeur, UMMTO, ALGERIE, bekamfrida@gmail.com
Reçu le:16/04/2026 Accepté le:20/06/2026 Publié le:30/ 06/2026

Résumé :
Les changements des modes d'organisation, des modes de gestion, des procédés de fabrication ou d'utilisation de nouvelles technologies dans l'entreprise s'expliquent en partie par les changements de son environnement économique global. Ces changements, qui ne sont pas sans effet sur le savoir-faire des employés ou des cadres dirigeants, induisent un renouvellement des compétences existantes. Ainsi, le recours à l'usage et à la maîtrise de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire est devenu un facteur clé pour la pérennité de l'entreprise. Notre objectif, dans cet article, est de présenter les effets du changement organisationnel sur le renouvellement des compétences dans l'entreprise.
Mots clés : Organisation, Changement organisationnel, Compétences, entreprise.
Jel Classification Codes: J24, L23, O33.
Abstract:
Changes in organizational structures, management methods, manufacturing processes, or the use of new technologies within a company are partly explained by changes in its overall economic environment. These changes, which inevitably impact the expertise of employees and managers, lead to a renewal of existing skills. Thus, the use and mastery of new knowledge and skills has become a key factor for the company's long-term viability. Our objective with this article is to present the effects of organizational change on skills renewal within the company.
Keywords: Organization, Organizational change, Skills, company
Jel Classification Codes : J24, L23, O33.

Auteur correspondant: **MEKSEM Amine, amine.meksem@ummto.dz**

Introduction

Les entreprises opèrent, aujourd'hui, dans un environnement marqué par l'hyper-compétition, l'introduction de la digitalisation, la montée en puissance de nouveaux marchés et de nouveaux acteurs économiques au niveau mondiale. En effet, les défis du développement durable et l'incertitude grandissante de l'économie mondiale sont autant de facteurs qui pèsent sur les entreprises.

Pour s'adapter au changement de l'environnement économique global et assurer leur performance, les entreprises sont tenues d'innover et de procéder à des changements continus. Ces derniers peuvent être, par exemple, une réorganisation de l'entreprise, une introduction d'un nouveau mode de gestion, une mise en place d'une gestion informatisée intégrée, une modification de la structure hiérarchique, ou un passage à une nouvelle technologie. Le changement constitue une réalité pour l'entreprise, ce qui lui permet de conserver l'équilibre, de se reproduire ou de se moderniser.

Le changement organisationnel doit être planifié. Il est impossible d'adopter une approche passive ou aléatoire. Pour conduire le changement organisationnel, des actions nécessaires doivent être mises en place par l'équipe dirigeante pour l'introduire et le pérenniser.

Ainsi, pour parvenir à réaliser leurs objectifs en termes de changement organisationnel, les entreprises valorisent leurs ressources humaines. En fait, un changement radical conjugué avec une mauvaise gestion des ressources humaines peuvent conduire à d'importantes résistances au changement synonyme de blocage.

Le changement organisationnel impacte considérablement les compétences des salariés dans les entreprises. Ce faisant, ce dernier a une incidence sur l'évolution des compétences au sein des entreprises. Ceci, engendre la complexité de l'emploi, c'est alors que dans une situation de travail, le recours à l'utilisation et à la maîtrise de connaissances nouvelles et de savoir-faire nouveaux ainsi qu'à la polyvalence est plus qu'importante. Le changement peut avoir, ainsi, des conséquences positives ou négatives sur les compétences. Il peut modifier leur configuration, il peut même détruire certaines d'entre elles.

C'est dans ce contexte que nous formulons notre problématique par la question principale suivante:
Quel rôle joue le changement organisationnel dans le renouvèlement des compétences ?
Pour cerner cette problématique, nous posons les hypothèses suivantes **:**
H1 : le changement organisationnel permet de renouveler les compétences des salariés dans l'entreprise.
H2 : les compétences renouvelées permettent à leur tour de bien conduire le changement.

Nous présentons dans cette étude les notions d'organisation, du changement organisationnel, puis celle des compétences et, enfin, nous mettrons l'accent sur le rôle que joue le changement organisationnel dans le renouvellement des compétences.

1-Les nouvelles tendances de l'environnement actuel des entreprises

1-1-La mondialisation

La globalisation, ou mondialisation, est un phénomène inéluctable qui augmente les rapports entre les pays et les régions provoquant ainsi une plus grande intégration des économies mondiales. Ainsi, une conception domestique de la stratégie d'entreprise était hors contexte. Cette globalisation impacte, donc, directement les entreprises qui semblent subir ses aléas tout en ayant une chance de profiter de ses avantages.
Les entreprises multinationales, quant à elles, sont une partie prenante très active dans le commerce mondial dans la mesure où elles représentent un tiers de ce dernier.

1-2-La concurrence

Les entreprises du monde entier sont exposées aux règles du jeu concurrentiel. En fait, cette concurrence mondiale cinglante semble menacer l'existence même des entreprises. Pour gagner en compétitivité, les entreprises doivent l'emporter face à cette concurrence. Pour ce faire, ces dernières doivent opérer des changements organisationnels nécessaires pour innover et avoir des avantages concurrentiels durable et défendable.
Pour (Collectif, 2008, pp. 26-27) la concurrence est bénéfique pour l'entreprise (baisse des prix, innovation...) dans la mesure où cette dernière fonctionne efficacement, remplissant ainsi leur fonction économique et sociale. C'est pourquoi les économistes sont en faveur de la concurrence.
La concurrence parfaite n'existe pas dans la réalité. En effet, des situations comme l'oligopole (quelques entreprises face à une multitude d'acheteurs), et le monopole (une entreprise face à plusieurs acheteurs) ou les entreprises dominent le marché avec des profits supérieurs à ceux de la concurrence. Mais si ce marché est dit contestable, les monopoles et les oligopoles ne durent pas dans la mesure où d'autres entreprises peuvent à un moment donné entrer sur le marché. L'auteur ajoute que la majorité des pays industrialisés ont une commission de régulation de la concurrence qui veille au respect des lois et lutte contre les entraves de la concurrence comme les ententes et les cartels. Force est de constater que le

travail n'est pas encore achevé dans la mesure où certains pays en développement mènent une faible politique de la concurrence.

1-3- La technologie

La technologie a complètement modifié l'organisation de la société. C'est pourquoi nous jugeons nécessaire de retracer les principales périodes marquées par des événements pertinents concernant la technologie.

(Verna & Druvot, 2014, pp. 15-17) reprennent de nombreuses définitions de la technologie selon plusieurs auteurs, chacun a sa définition de ce concept :

Pour Dussauge P. &Ramanantsoa, 1985, la technologie est « l'étude des outils, des procédés et des méthodes employés dans les diverses branches de l'industrie ».

Pour Mansfield (1970), c'est « un ensemble de connaissances sociales concernant les arts industriels ».

Pour Nicolas et Tronchon (1979), « La technologie est une réflexion sur la technique, c'est-à-dire un discours sur l'explication de la technique et les données de sa mise en œuvre ».

D'après Hawthorne (1971), « La technologie est un ensemble de procédés méthodiques fondés sur des connaissances scientifiques employées à la production ».

Bizec (1981) la désigne comme « l'ensemble des méthodes et de l'outillage nécessaires pour fabriquer, utiliser et faire des choses utiles ».

Le Duff et Maisseu (1991) la décrivent comme « l'ensemble cohérent organisé des techniques, outils, matériaux, méthodes et savoir-faire, toutes applications du contenu des sciences employées à des fins le plus souvent économiques, dans le but de produire des biens ou des services marchands ».

Eu égard à ces différentes définitions exposées, nous remarquons l'existence de quelques points en communs à savoir, outil, machine, connaissances scientifiques, processus de transformations méthodes, progrès. Le concept de technologie est composé de connaissances, des savoirs faire et des moyens ; le tout se trouve organisé pour assurer la production. En effet, il s'agit d'un cadre alliant de savoirs et de pratiques relatives à un domaine particulier. Ceci dit, **c'est** l'ensemble des connaissances et des techniques appliquées de manière ordonnée et coordonnée pour atteindre un certain nombre d'objectifs et résoudre un tas de problèmes comme les problèmes industriels.

2-Présentation de l'organisation

Pour présenter l'essence du concept d'organisation, nous avons retenu plusieurs définitions :

Pour (Crosier, 1963, p. 135) l'organisation « est la réponse au problème de l'action collective qui se pose dès qu'un projet ou une activité ne peut être mené par l'exercice des capacités d'un seul individu ».

Selon (Boyer & Equilbey, 2001, p. 188) l'organisation :

- C'est une activité qui a pour but d'élaborer une structure, des formalités et instructions, et un ordre établi propre au système ;
- Il s'agit d'un tableau de représentations pour les différents membres d'un système, après l'action d'organiser, notamment en termes de structure et de culture ;
- Un établissement social qui paraît comme un système organisé.

Pour (Mintsberg, 2004, p. 12) l'organisation se définit comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune.

A la lumière de ces définitions, l'organisation est finalement une conception collective et d'installation des systèmes des méthodes et des structures pour parvenir à des objectifs dans des conditions optimales.

Les objectifs assignés à l'organisation se caractérisent par leur diversité. A titre d'exemple :
-L'atteinte de l'objectif;
-Une meilleure utilisation des ressources ;
-La maîtrise de la performance, des façons de procéder et cellules internes;
Pour Mintzeberg, l'organisation est constituée des composantes fondamentales suivantes (Helfer, Kalika, & Orsini, 2008, p. 296):
-Le sommeil stratégique : qui est composé de hauts dirigeants qui veillent au bon fonctionnement et à l'efficacité de l'organisation ;
-La ligne hiérarchique : qui est composée de cadres intermédiaires reliant la direction générale à la maîtrise ;
-Le centre opérationnel : qui est chargé d'accomplir le travail de la production ;
-La logistique : qui, en plus d'offrir un soutien à l'organisation, elle est un support du centre opérationnel;
- La technostructure : constitue le mécanisme essentiel de coordination de l'organisation, elle a pour fin de valoriser la gestion de l'organisation. Pour ce dernier, des flux organisationnels suivants traversent les différentes composantes de l'organisation :
-Les flux d'autorité formelle qui sont la chaine des relations entre les supérieurs et les subordonnés ;
-Les flux d'activités régulées qui représentent les activités prévues et programmées dans les procédures d'organisation ;
-Les flux de communication informelle qui relèvent des relations interpersonnelles spontanées permettant de faciliter la vie sociale ;
-Les flux de constellations de travail : ce sont des réunions informelles qui se constituent pour réaliser et effectuer des tâches spécifiques et momentanées ;
-Les flux de décisions ad hoc : ce sont les décisions exceptionnellement prises pour résoudre des problèmes particuliers.

3-Présentation du changement organisationnel

Le changement organisationnel est devenu une thématique de référence dans l'univers des organisations notamment dans les domaines de réflexion sociologique et managériale. Les entreprises fondent en partie leur développement sur une ambiguïté. Ces dernières doivent procéder souvent à des changements pour s'adapter à leurs environnements socioéconomiques tout en préservant l'engagement de leurs salariés.

3-1-Définition du changement

Avant de définir le changement organisationnel, nous essayerons de définir le concept « changement ».En effet, il n'existe pas de définition universelle du changement, les auteurs le définissent différemment.
Définir le changement consiste à réponde aux questions suivantes : qu'est-ce qu'un changement ? De quel changement parle-t-on ? Tout est-il changement ? Quelles sont les caractéristiques d'une situation de changement ?
Pour (Autissier & Moutot, 2007, pp. 6-8) le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. Ces auteurs ne considèrent pas comme changement les actions d'évolution et d'adaptation. Ceci dit, il faut qui ait une rupture pour parler de changement. Le passage du présent au futur n'est donc pas une continuité d'adaptation, mais plutôt une rupture marquée par un passage d'une existence devenue obsolète à une nouvelle forme porteuse de progrès.

Pour (Bélanger, 1994, p. 357) « le changement est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ». Cette définition rejoint la première dans la mesure où le changement est considéré comme étant une rupture ; c'est-à-dire le passage d'un état présent ver un nouvel état.

D'après (Grouard & Meston, 1998, p. 06), « le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie ». Pour ces auteurs, les changements sont significatifs d'évolution, ou de modification. Ceci dit le changement ne constitue pas forcement une rupture.

Pour (Raynal, 2000, p. 08) le changement est un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement. Ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, ou un déséquilibre. Pour l'auteur, le changement est un phénomène interactif et concerne à la fois l'acteur, le système et l'environnement. Il se trouve provoqué par des écarts, des décalages et des déséquilibres engendrés par des facteurs internes et externes.

3-2-Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel est un concept de gestion qui permet de transformer les entreprises en particulier son personnel pour les rendre compatible avec les évolutions de l'environnement.

D'après (Grouard & Meston, 1998, p. 98), le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations». Le changement est vu ici comme une dynamique de transformation qui s'inscrit dans le temps. Ces transformations peuvent être radicales ou marginales, et portent essentiellement sur les structures et les compétences d'une organisation.

Pour (Collerette, Delisle, & Perron, 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 ou les gens qui sont en relation avec ces système. Cette définition est différente de celle de B. Grouard et F. Meston dans la mesure où le changement est considéré comme étant une modification d'un sous-système de l'organisation et non une transformation. Cependant, cette modification doit être à la fois durable et observable.

Dans ce sens, (Giroux, 1991, p. 10) qualifie le changement organisationnel en fonction de son étendue (globale/partielle), de sa profondeur (majeure/ marginale) et de son rythme (lent/rapide) (cf. Tableau n°1).

Tableau1 : les formes du changement organisationnel

Caractéristique	Forme du changement	Définition
Etendue	Globale	les unités de l'organisation sont touchées par le changement et ce en commençant par la direction. Il pour but une modification interne et externe comme ce fut le cas du changement stratégique.
	Partielle	Une part par de l'organisation et de ses composantes sont touchées. Cela, à pour objectif d'améliorer la situation actuelle mais tout en conservant la stratégie, la culture, et la structure. Ici, et pour modifier la performance de l'organisation le changement s'avère insuffisant arrive ensuite l'impératif de lala coordination intra groupes en se basant sur un consensus autour du changement.

Profondeur	Majeure	Le changement se distingue par rapport au passé, il est synonyme de rupture et une discontinuité. Il tient a pour objectif le maintien et la consolidation du nouvel équilibre.
	Marginale	le changement apporte une subtilité la situation actuelle, du contenue du processus.
Rythme	Lent	Il s'agit d'un changement par étapes successives, pour assurer à la fin un nouvel équilibre.
	Rapide	Ile changement est synonyme de révolution par rapport à un état antérieur.

Source : Giroux Nicole (1991), **« La gestion du changement stratégique », Revue Internationale de Gestion, Volume16, n°2, Mai, p.10**

Le changement organisationnel, quelque soit son étendue, sa profondeur ou son rythme, sa réalisation nécessite sa conduite rigoureuse afin d'éviter tout échec dans l'amélioration ou l'évolution de la situation et, par conséquent, l'adaptation et la performance de l'entreprise. Aujourd'hui, nombreux changements impactent l'organisation, ces derniers sont de nature différente, avec des temporalités irrégulières et différents rythmes. Ces changements peuvent se voir comme des ruptures, et parfois comme des remises en question, nécessitant des compétences pour leur gestion et leur aboutissement.

4-La conduite du changement organisationnel

Les organisations subissent de nombreux changements à des périodes et à des rythmes différents. La conduite du changement est incontournable pour tous les projets en raison de leur échec. Certains auteurs ne parlent pas de conduite mais d'accompagnement.

La conduite du changement est perçue par le passé, comme des dispositifs de formation et de communication. Cependant, actuellement, la conduite du changement s'est développée, et professionnalisée. (Autissier & Moutot, 2007, pp. 17-19) Distinguent trois phases de la conduite du changement organisationnel :

- **Une phase de diagnostic** c'est là où le périmètre du changement doit être identifié en termes de processus, d'acteurs et de type de changement mais aussi de structure. C'est un cadrage qu'il faut réaliser, définissant ainsi les pivots les plus importants et plus juste.
- **Une phase de leviers** constitue l'étape de la prévision de planification et de la réalisation, ensuite, des actions de communication, mais aussi de la formation et d'accompagnement des transformations. Ces actions sont déterminées et se font en fonction du diagnostic du périmètre concerné. Evidemment, ces actions de communication mises en place ne sont pas les mêmes méthodes si le projet concerne une ou mille personnes. C'est aussi le cas où si le taux d'adhésion fluctue entre dix et soixante-dix personnes. Pareillement, pour les actions d'accompagnement et des transformations, elles sont envisagées à partir d'une analyse d'impacts et d'une étude de transition entre la situation actuelle et celle à venir;
- **Une phase de pilotage** c'est au cours de cette phase que les résultats des actions de conduite du changement sont mesurées et mises en place dans la phase précédente. Il est essentiel d'évaluer les résultats de ces actions pour savoir le taux d'introduction au projet, les bénéficiaires qui participent à ce dernier, et les personnes de plus en plus informées, etc.,

La conduite du changement a pour but l'adhésion des salariés aux objectifs d'un projet en se basant sur des méthodes et outils. La conduite du changement se fait en trois phases à

savoir une phase de diagnostic en premier, une phase déploiement des leviers, ensuite, et en fin une phase de pilotage du changement.
Pour (Teneau, 2005, p. 31) la conduite du changement concerne le passage d'une configuration organisationnelle A vers une autre configuration voulu B. Ceci est rendu possible par le passage de différentes phases qualifiées d'intermédiaires. La conduite du changement met donc en mouvement les agents de l'organisation pour aller et aboutir à la configuration organisationnelle souhaitée.

5-Présentation de la notion de compétences

La compétence est positionnée par la gestion des ressources humaines comme l'un de ses concepts clés à côté des qualifications. Bien que devenue notion centrale en GRH, elle n'est pas née dans le domaine de gestion et management. Elle a tout, d'abord, prit naissance dans le champ pratique avant d'être étudiée par les spécialistes.

5-1- Définition

La variété scientifique des approches de la notion de compétence n'a pas donné lieu à une définition simple capable d'intégrer toutes les dimensions de cette dernière.
(Zarifian, 2001, p. 65) définit la compétence comme « une prise de l'initiative et de la responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».
En 1982, Boyatzis (définit les competences,dans son ouvrage"the compétent manager" comme « A competencyis an underlying caracteristic of an individual that is causily related tecreteriumre referenced effective and/or superior performance in job or situation. A job competencyis is an underlying characteristic in that is may be a motive, trait, skill an aspect of one'self image or social role or knawled jewich he or she use». (Van Beirendonck, 2004, p. 19)
La compétence est, donc, une caractéristique sous-jacente de la personne, pouvant être une motivation, un trait de caractère, une capacité, un aspect de son image et de son rôle social ou de ses connaissances qu'elle utilise.
Pour (Van Beirendonck, 2004, p. 19) « la compétence est une caractéristique observable constituée de connaissances, de savoirs faire ou de comportement et qui contribue à la performance dans un rôle ou une fonction spécifique ».

De ces définitions, nous pouvons conclure que la compétence est une caractéristique, un trait, un savoir, un savoir-faire, des attitudes, des postures liées à l'individu et qu'il combine et mobilise dans une situation de travail. Ceci dit, la compétence n'est pas si abstraite, elle peut-être observable dans l'action du moins dans ses manifestations.
Le couple individu /activité est l'épine dorsale dans la définition de la compétence. En effet, on parle toujours d'une personne dans/face à/une situation professionnelle. La compétence se caractérise alors par le fait qu'elle est :
- acquise : c'est le résultat de différents types d'apprentissage ;
- un savoir agir : une fois identifiée, elle est mise en œuvre dans l'action ;
- finalisée : elle suit la logique de la réalisation d'un objectif ;
- une combinatoire : c'est un agencement de l'ensemble des savoirs, de savoir-faire et de savoir-être ;
- contingente : elle est liée à un contexte ou à une situation de travail ;
- dynamique : elle n'est pas figée mais elle continue de se développer ;
- évaluée : elle nécessite une évaluation, un jugement et une validation par la hiérarchie.

5-2- De la compétence individuelle à la compétence collective

A l'instar d'une médaille, la compétence rend compte d'une double dimension individuelle et collective.

Pour (Dejoux, 2008, p. 09) (Cécile Dejoux, 2008.p09), « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ».

Pour (Le boterf, 2002, p. 03) il n'existe pas de compétences sans individu. En effet, ce sont eux les porteurs des compétences. Cependant, cela ne doit pas conduire à la conclusion que les compétences sont uniquement une affaire individuelle, il existe, aussi, des compétences collectives. Il ajoute que pour parler vraiment de la compétence, un employé est censé mobiliser et combiner ses propres savoirs et savoir faire.

DIDIER Retour ET CATHY Krohmer cités dans l'ouvrage de (Defelix, Oiry, & Klarsfeld, 2006, pp. 141-142), ont rassemblé plusieurs définitions de la compétence collective, dont nous présentons certaines dans le Tableau n°2 ci-après :

Tableau2 : Définitions de la compétence collective.

Auteur	Définitions
Dejoux(1998)	C'est l'ensemble des compétences individuelles des intervenants qui prennent part ou d'un groupe, auquel s'ajoutent des indéfinissables composantes, propre au groupe, qui émanent de la synergie et de la dynamique de celui-ci.
Depuich-Rabasse (2000)	Une combinatoire de savoir différenciés, mis en œuvre, à fin d'atteindre un objectif commun dont les acteurs en entreprises ont des représentations mentales communes et de résoudre ensemble les problèmes.
Witorsky (1997)	Démarche collective et coopérative de résolution de problème par l'analyse critique du travail.
Michaux (2003)	Savoirs et savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou construire des solutions.

Source : Christian Defelix, EwanOiry, Alain Klarsfeld (2006), « *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Vuibert, Paris, 2006, p 141.

De par ces définitions (citées cf. Tableau2), les auteurs retiennent deux acceptions, à savoir :
- La première qui met l'accent sur le savoir-faire opérationnel d'un groupe permettant de réaliser une performance supérieure à un individu seul. Les compétences collectives se développent dans la plupart du temps au sein de collectifs de travail ;
- La seconde qui renvoie au fait que la compétence collective se crée par les membres du groupe travaillant au sein de groupes ainsi que les interlocuteurs exerçants dans des activités connexes.

Nous pouvons affirmer alors que la compétence collective transcende la compétence individuelle.

6- Changement organisationnel et renouvellement des compétences

Les individus ne sont pas touchés de la même façon ni au même intervalle de temps par le changement. Ce dernier est parmi les pratiques organisationnelles qui touchent à l'évolution des compétences au sein des entreprises. L'amplification des changements organisationnels a fait que le mouvement de renouvellement des compétences existantes est accéléré. Le développement des compétences est, aujourd'hui, cruciale et ce, dans le but de permettre à l'entreprise de maintenir son élan l'emportant ainsi sur les concurrents. L'usage et la maîtrise de nouvelles compétences sont souvent aux soutiens des opérateurs en situation de travail.

Le changement organisationnel impacte l'évolution des compétences et ce, grâce aux effets d'apprentissage organisationnel et aux modifications dans l'organisation de travail. A cet effet, les compétences humaines sont modelées par et pour le changement dans une entreprise. Ceci se fait par la création de nouvelles compétences et la transformation des compétences existantes. Il nécessite, parfois, la destruction des anciennes compétences.

Pour (Ben Abdallah & Mamlouk, 1998, pp. 133-140), les compétences sont portées et incarnées par l'organisation. En fait, chaque changement dans l'organisation a des retombées sur les compétences. Des discours sont générés par le changement organisationnel, il engendre des interactions, permettant de comprendre comment se forment les compétences individuelles et collectives (Le Boterf, 1997 ; Besson, D et al, 2003). Il fait passer les changements de connaissances et de compétences repartis par accumulation d'expériences ou par réflexion dans l'expérimentation (Koenig, G, 1994). L'évolution des compétences des personnes est profondément liè aux changements organisationnels (Haddadj, S et Besson, D, 2000). Pour Guilhon, A et Trepo, G., (2001) le changement permet soit la transformation soit l'évolution des compétences.

Ces deux auteurs discernent les types de relations et rapports entre les changements organisationnels d'un côté et l'évolution des compétences de l'autre :

6-1-Le développement des compétences individuelles

Le principal souci des managers, selon Doz, Y (1994),est le développement des compétences individuelles. Ceci est un choix stratégique assumé par la direction de l'entreprise (Farastier, D-A, 1995).

Dans le développement des compétences individuelles, nous parlons de la spécialisation et de la polyvalence. La spécialisation est en quelque sorte un approfondissement des compétences individuelles, c'est de l'adhésion du travailleur à son poste. Néanmoins, une spécialisation importante peut se confronter à diffusion des compétences individuelles permettant, ainsi, le développement indirect des compétences collectives.

Quand nous disposons d'un éventail assez large des compétences, nous parlons alors de la polyvalence. Cette dernière est la capacité d'exercer un nombre de taches importants faisant partie de la même activité. C'est aussi la capacité de s'occuper de plusieurs postes ou fonction. Elle renvoie, aussi, au fait de posséder des compétences transversales partagées et utilisables dans divers contextes de travail.

6-2-Le renouvellement de compétences individuelles

Des compétences nouvelles sont demandées par un changement de nature profonde comme les restructurations. C'est le cas surtout des cadres, des ingénieurs et des personnels hautement qualifiés. C'est pourquoi ces derniers sont accompagnés par des dispositifs de formations permanant. Cependant, l'augmentation des compétences à un niveau significatif fera tomber l'entreprise dans le piège de sur-compétence. Cette dernière rend l'entreprise, vulnérable et peut la conduire à opérer dans des segments de marché (niches). Outre l'aspect de développement, le renouvellement des compétences peut « exiger des attitudes et des

processus radicalement différents de ceux utilisés dans le perfectionnement des compétences existantes » (Doz, Y, 1994 :96). Pour une meilleure stabilité et équilibre des compétences, ainsi que leur renouvèlement, le changement organisationnel paraît comme un outil efficace. En définitive, il faut faire un arbitrage assez délicat pour s'inscrire dans l'évolution ou le renouvèlement des compétences.

6-3-L'érosion des compétences individuelles

La réorientation vers l'activité fondamentale implique une réduction à néant des compétences dont l'entreprise n'aura plus besoin. Lors de la transformation du groupe Shell, ce dernier est passé aux compétences à haut potentiel d'apprentissage en supprimant quelques compétences techniques et donc quelques nombreux postes. Pour qu'elle soit souple et flexible et pour une simplification de l'organisation, l'entreprise opère des destructions des compétences individuelles et ce, en responsabilisant les acteurs et en les rendant plus autonomes. Ceci dit, les entreprises qui cherchent la flexibilité vont se tourner vers le marché (l'extérieurs) pour trouver les compétences qui leurs sont indispensables. Greenan, N, (1996) stipule que des emplois à faible valeur ajouté peuvent être détruits par le changement organisationnel et ce, dans le but de favoriser et de rationaliser le travail.

6-4-Le développement des compétences collectives

Des compétences collectives sont développées par l'apprentissage organisationnelle et ce dans une optique du collectif. L'apprentissage organisationnel est conditionné par la largeur de la dimension du changement organisationnel à effectuer. Ceci dit, le développement des compétences collectives est tributaire de l'apprentissage qui est, lui, lié au changement organisationnel. Les facteurs clés du développement des compétences collectives sont l'autonomie, la coordination, la coopération et la communication. Enfin, nous pouvons attribuer un caractère officiel et durable à des compétences collectives dans des routines et la mémoire d'une organisation.

7. Conclusion

Dans la situation économique actuelle caractérisée par l'ouverture des économies, accentuée par la concurrence au niveau national et international, la majorité des entreprises est amenée à faire part aux projets de changement organisationnel. La mobilisation des compétences permet la réussite de ces changements en question.

La mobilisation des individus semble nécessaire lors du changement organisationnel, et ce pour bien adapter l'entreprise à son environnement. La responsabilité du manager est aussi prépondérante pour engager le processus de changement.

Ainsi, nos deux hypothèse qui ont un caractère plausible est cohérent sont validées et confirmées dans cette présente étude à savoir :

Premièrement, les compétences sont intégrées dans l'organisation et toute transformation de cette organisation affecte les compétences. De ce fait, le changement des compétences des personnes est intimement lié aux changements organisationnels, vu que ces derniers induisent soit le renouvellement, soit la transformation des compétences.

Deuxièmement, les compétences développées peuvent permettre d'accompagner et de faciliter les évolutions technologiques et organisationnelles. Un renouvellement efficace des compétences garantit l'aboutissement et la finalisation du processus du changement organisationnel.

Cette étude a permis de corroborer les hypothèses émises initialement et nous amène, ainsi, à conclure que le renouvèlement des compétences s'effectue par et pour le changement organisationnel.

8. Bibliographie

Autissier, D., & Moutot, J. M. (2007). « Méthode de conduite du changement, diagnostic, accompagnement, pilotage ». Paris: Dunod.
Bélanger, L. (1994). « Le changement organisationnel et le développement. La dimension humaine des organisation ». Montréal : Gaëtan Morin.
Ben Abdallah, L., & Mamlouk, Z. B. (1998). « Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes », p. 133-146. La Revue des Sciences de Gestion , volume 4 ((n°226-227)).
Boyer, L., & Equilbery, N. (2001). « Organisation, théories et applications » . Paris: Edition d'organisation.
Collectif. (2008). MBA, «l'essentiel du management par les meilleurs professeurs » . Paris: seconde édition, édition d'organisation.
Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). « Le changement organisationnel: Théorie et pratique. ». Québec: Presse de l'Université du Québec.
Crosier, M. (1963). « Le phénomène bureaucratique »,. Paris: Ed. Seuil.
Defelix, C., Oiry, E., & Klarsfeld, a. (2006), « Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Paris: Vuibert.
Dejoux, C. (2008). « Gestion des compétences et GPEC ». Paris: Dunod.
Giroux, N. (1991). « La gestion du changement stratégique ». Revue Internationale de Gestion , Volume16 (numéro2).
Grouard, B., & Meston, f. (1998). « L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement ». Paris: Dunod.
Helfer, J. P., Kalika, M., & Orsini, J. (2008). « Management ; stratégie et organisation ». Paris: Edition Vuibert, 7éme éditions.
Le boterf, G. (2002). « La compétence de l'individu au collectifs ». Soin cadre (numéro 41).
Mintsberg, H. (2004). « Le management, voyage au centre de l'organisation ». Paris: Editions des organisations.
Raynal, S. (2000). « Le management par projet ». Paris: Editions d'organisation.
Teneau, G. (2005). « La résistance au changement organisationnel ». Paris: L'Harmattan.
Van Beirendonck, L. (2004). « Management des compétences, évaluation, développement et gestion ». Bruxelles: De Boeck.
Verna, G., & Druvot, H. (2014). « Les politiques de développement technologique, l'exemple brésilien », paris. Paris: Edition l'IHEAL.
Zarifian, P. (2001). « Objectif compétence ». Paris: éditions liaisons.